



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



**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA DE COTUFAS GOURMET  
(COTUGOURMET)**

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,  
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:  
**Acevedo Timothy, Teresa Melissa, CI. 15.332.648**

Asesorado por:  
**Ana Julia, Guillen G**

**Caracas, marzo de 2017**

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

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA DE COTUFAS GOURMET  
(COTUGOURMET)**

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,  
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:  
**Acevedo Timothy, Teresa Melissa, CI. 15.332.648**

**Asesorado por:**

**Caracas, marzo de 2017**

Señores:

**Universidad Monteávila**

**Comité de Estudios de Postgrado**

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

Atención: Profesora Geraldine Cardozo

Referencia: **Aprobación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de la Ciudadana: **Acevedo Timothy, Teresa Melissa**, titular de la Cédula de Identidad N° **15.332.648**; cuyo título tentativo es: **“Análisis de Factibilidad para la creación de una empresa productora de Cotufas Gourmet (COTUGOURMET)”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 07 días del mes de marzo del 2017

Ana Julia, Guillén Guédez



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA



## COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

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

#### TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Análisis de Factibilidad para la creación de una empresa productora de Cotufas Gourmet  
(COTUGOURMET)

**Autor:** Acevedo Timothy, Teresa Melissa

**Asesores:** Guillén G., Ana Julia

**Año:** 2017

#### RESUMEN

El siguiente Trabajo de Investigación tiene como objetivo el análisis de viabilidad financiera y económica basado en un emprendimiento en el sector de alimento, la misma se quiso establecer como una microempresa de carácter familiar, luego de una evaluación económica para la implementación de una empresa productora de Cotufas Gourmet, se pretende determinar el impacto al querer iniciar este proyecto, debido a los cambios en la economía que caracterizan a nuestro país en la actualidad, la investigación se fundamentó en la elaboración del Estudio de Mercado, Técnico y Económico–Financiero de las cotufas a producir. El diseño de la investigación se realizó en la modalidad de Es investigación aplicada evaluativa, con base en una investigación de campo. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuestas y como instrumento se utilizó un cuestionario. La validación del cuestionario se logró aplicando una prueba piloto que representó aproximadamente el 5% de la muestra. Los resultados se basaron en el estudio de mercado, determinado por la opinión de los consumidores con respecto a la variedad de sabores de las cotufas. Para ello, se realizó un focus group que permitió identificar las variables de la encuesta y se realizó un cuestionario para identificar las tendencias de consumo del mercado. Posteriormente se llevó a cabo un estudio técnico, para establecer aspectos como la localización y el tamaño del proyecto. Finalmente, se realizó la evaluación económica – financiera para conocer la rentabilidad del proyecto y en definitiva evaluar la factibilidad del mismo.

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

**Palabras clave:** Oportunidad de negocio, Análisis Financiero, COTUGOURMET.

**Nomenclatura UNESCO:** (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera

## INDICE GENERAL

|  |              |
|--|--------------|
| <b>INDICE GENERAL .....</b>  | <b>III</b>   |
| <b>INDICE DE IMAGENES .....</b>                                      | <b>X</b>     |
| <b>INDICE DE FIGURAS .....</b>                                       | <b>XII</b>   |
| <b>INDICE DE TABLAS .....</b>  | <b>XIII</b>  |
| <b>INDICE DE GRÁFICOS .....</b>                                      | <b>XVIII</b> |
| <b>LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS .....</b>                             | <b>XX</b>    |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>21</b>    |
| <b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>             | <b>25</b>    |
| <b>I.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                  | <b>25</b>    |
| <b>I.2. INTERROGANTE Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b> | <b>30</b>    |
| I.2.1. Interrogante.....   | 30           |
| I.2.2. Sistematización De La Investigación.....                      | 30           |
| I.2.3. Objetivos de la Investigación .....                           | 31           |
| <i>I.2.3.1. Objetivo general.....</i>                                | <i>31</i>    |
| <i>I.2.3.2. Objetivos específicos.....</i>                           | <i>31</i>    |
| I.2.4. Justificación e Importancia .....                             | 31           |
| I.2.5. Alcance Y Delimitación De La Investigación .....              | 33           |
| <i>I.2.5.1. Alcance .....</i>  | <i>33</i>    |
| <i>I.2.5.2. Delimitación de la investigación.....</i>                | <i>34</i>    |
| <b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....</b>                                | <b>35</b>    |
| <b>I.3. ANTECEDENTES REFERENCIALES.....</b>                          | <b>35</b>    |
| <b>I.4. BASES TEÓRICAS .....</b>                                     | <b>38</b>    |
| I.4.1. Proyecto .....  | 38           |
| I.4.2. Proyecto De Inversión.....                                    | 39           |
| I.4.3. Evaluación De Proyectos .....                                 | 39           |
| I.4.4. Mercado .....   | 40           |

|  |    |
|--|----|
| 1.4.4.1. Estudio de mercado.....                                     | 40 |
| 1.4.4.2. Estudio de la situación actual del mercado .....            | 40 |
| 1.4.4.3. Estudio del producto o servicio.....                        | 41 |
| 1.4.4.3.1. Descripción del producto.....                             | 41 |
| 1.4.4.4. Estudio de la demanda .....                                 | 42 |
| 1.4.4.4.1. Estimación de la demanda.....                             | 45 |
| 1.4.4.5. Estudio de la oferta.....                                   | 45 |
| 1.4.4.6. Mercado potencial para el proyecto.....                     | 46 |
| 1.4.4.7. Precio.....   | 46 |
| 1.4.4.8. Canales de comercialización.....                            | 47 |
| 1.4.5. Estudio Técnico .....   | 47 |
| 1.4.5.1. Descripción de la localización.....                         | 48 |
| 1.4.5.2. Tamaño de la empresa .....                                  | 48 |
| 1.4.5.3. Infraestructura de servicios. ....                          | 49 |
| 1.4.5.4. Disponibilidad de insumos.....                              | 50 |
| 1.4.5.5. Tecnología utilizada .....                                  | 51 |
| 1.4.5.6. Proceso de producción .....                                 | 51 |
| 1.4.5.7. Control de calidad.....                                     | 52 |
| 1.4.5.8. Estructura organizativa.....                                | 52 |
| 1.4.5.9. Marco legal.....  | 52 |
| 1.4.6. Estudio Económico-Financiero.....                             | 58 |
| 1.4.6.1. Presupuesto de inversión y su financiación .....            | 60 |
| 1.4.6.2. Inversiones en activo fijo.....                             | 60 |
| 1.4.6.3. Inversiones en activo circulante (capital de trabajo) ..... | 62 |
| 1.4.6.4. Financiamiento .....  | 63 |
| 1.4.6.5. Estado de resultados .....                                  | 63 |
| 1.4.6.6. Flujo de caja libre.....                                    | 64 |
| 1.4.6.7. Punto de equilibrio (pe) .....                              | 66 |
| 1.4.6.8. Valor actual neto.....                                      | 68 |
| 1.4.6.9. Tasa interna de retorno.....                                | 70 |
| 1.4.6.10. Margen de comercialización.....                            | 71 |
| 1.4.6.11. Estrategias de distribución .....                          | 72 |
| 1.4.6.12. Formulación de precios.....                                | 73 |

|   |            |
|---|------------|
| I.4.6.12.1. Estrategia de precios para productos nuevos .....             | 74         |
| I.4.6.12.2. Estrategia de ajuste de precios .....                         | 74         |
| I.4.6.13. Fuerza de venta.....  | 75         |
| I.4.6.14. Oferta del producto .....                                       | 76         |
| I.4.6.14.1. Comercialización de un producto.....                          | 77         |
| I.4.6.15. Intermediarios.....   | 78         |
| I.4.6.16. Inflación.....  | 78         |
| I.4.6.17. Inversión inicial .....   | 79         |
| I.4.6.18. Capital de trabajo.....   | 79         |
| I.4.6.19. Estado de resultados .....                                      | 80         |
| I.4.7. Procesos De Producción.....  | 80         |
| I.4.8. Modelo De Las 5 Fuerzas De Poder.....                              | 81         |
| I.4.8.1. Cadena de valor .....  | 83         |
| I.4.8.1.1. Modelo de la cadena de valor .....                             | 84         |
| I.4.8.1.1.1. Actividades de apoyo.....                                    | 85         |
| I.4.8.1.1.2. Actividades primarias.....                                   | 86         |
| I.4.8.1.1.3. Cadena de valor virtual.....                                 | 88         |
| I.4.9. EVALUACIÓN EX - ANTE.....  | 90         |
| <b>I.5. BASES LEGALES .....</b>   | <b>93</b>  |
| <b>CAPITULO III    MARCO METODOLÓGICO.....</b>                            | <b>99</b>  |
| <b>I.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>                                    | <b>99</b>  |
| <b>I.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                              | <b>100</b> |
| <b>I.8. UNIDAD DE ANÁLISIS.....</b>                                       | <b>101</b> |
| <b>I.9. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN .....</b> | <b>101</b> |
| <b>I.10. FASES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                              | <b>103</b> |
| I.10.1. Fase de Desarrollo.....   | 104        |
| I.10.2. Fase De Cierre.....   | 105        |
| I.10.3. Descripción De Los Procedimientos .....                           | 106        |
| I.10.4. Estructura Desagregada De Trabajo.....                            | 111        |
| <b>I.11. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES .....</b>                     | <b>112</b> |
| <b>I.12. ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>                     | <b>113</b> |
| I.12.1. Código de ética de su profesión.....                              | 113        |
| I.12.2. Código De Ética Del PMI.....                                      | 116        |

|                      |  |            |
|----------------------|--|------------|
| <b>CAPITULO IV</b>   | <b>MARCO REFERENCIAL</b>   | <b>118</b> |
|                      | I.13. MARCO REFERENCIAL  | 118        |
| <b>CAPITULO V</b>    | <b>DESARROLLO DEL OBJETIVO N°1: FACTIBILIDAD</b>                       |            |
| <b>INSTITUCIONAL</b> |  | <b>128</b> |
|                      | I.14. FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL                                       | 128        |
|                      | I.14.1. Legislación Venezolana   | 128        |
|                      | I.14.2. Tributos y aranceles   | 131        |
| <b>CAPITULO VI</b>   | <b>DESARROLLO DEL OBJETIVO N°2: ESTUDIO DEL</b>                        |            |
| <b>MERCADO</b>       |  | <b>134</b> |
|                      | I.15. ESTUDIO DEL MERCADO  | 134        |
|                      | I.16. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL APLICANDO LAS 5 FUERZAS DE PORTER | 134        |
|                      | I.16.1. Barrera de entrada   | 134        |
|                      | I.16.2. Poder de negociación del cliente                               | 135        |
|                      | I.16.3. Poder de negociación del proveedor                             | 137        |
|                      | I.16.4. Amenaza de nuevos competidores                                 | 138        |
|                      | I.16.5. Amenaza de productos sustitutos                                | 140        |
|                      | I.16.6. Valorización de cada fuerza                                    | 141        |
|                      | I.17. ESTUDIO DEL PRODUCTO   | 144        |
|                      | I.17.1. Identificación Del Producto                                    | 149        |
|                      | I.17.1.1. Logotipo   | 149        |
|                      | I.17.2. Especificaciones Técnicas                                      | 151        |
|                      | I.17.3. Productos sustitutivos o similares                             | 153        |
|                      | I.17.4. Productos Complementarios                                      | 153        |
|                      | I.17.5. Demanda Potencial, Actual y Futura                             | 154        |
|                      | I.17.5.1. Demanda potencial  | 154        |
|                      | I.17.5.2. Demanda actual   | 160        |
|                      | I.17.5.3. Demanda futura   | 161        |
|                      | I.17.6. Plan de Comercialización                                       | 162        |
|                      | I.17.6.1. Estrategia de Presentación del Producto                      | 162        |
|                      | I.17.6.2. Estrategia de Mercado  | 163        |
|                      | I.17.6.2.1. Construir  | 164        |
|                      | I.17.6.2.1.1. Reconocimiento de marca                                  | 164        |
|                      | I.17.6.2.2. Incremento de tráfico y ventas                             | 164        |

|  |            |
|--|------------|
| <i>I.17.6.2.3. Ampliar recomendaciones y boca a boca.....</i>                | 165        |
| <b>I.18. PRECIO DEL PRODUCTO .....</b>                                       | <b>165</b> |
| I.18.1. Conclusiones.....  | 168        |
| <b>CAPITULO VII    DESARROLLO DEL OBJETIVO N°3:    ESTUDIO TÉCNICO..</b>     | <b>169</b> |
| <b>I.19. CADENA DE VALOR .....</b>   | <b>169</b> |
| I.19.1. Actividades primarias: .....   | 169        |
| <i>I.19.1.1. Físico:.....</i>  | <i>170</i> |
| <i>I.19.1.1.1. Logística interna: .....</i>                                  | <i>170</i> |
| <i>I.19.1.1.2. Operaciones:.....</i>   | <i>171</i> |
| <i>I.19.1.1.3. Logística externa: .....</i>                                  | <i>174</i> |
| <i>I.19.1.1.4. Marketing y ventas:.....</i>                                  | <i>174</i> |
| <i>I.19.1.1.5. Servicio: .....</i>   | <i>174</i> |
| <i>I.19.1.2. Virtual:.....</i>   | <i>174</i> |
| <i>I.19.1.2.1. Reunir:.....</i>  | <i>174</i> |
| <i>I.19.1.2.2. Organizar:.....</i>   | <i>175</i> |
| <i>I.19.1.2.3. Seleccionar:.....</i>   | <i>175</i> |
| <i>I.19.1.2.4. Sintetizar: .....</i>   | <i>175</i> |
| <i>I.19.1.2.5. Distribuir:.....</i>  | <i>175</i> |
| I.19.2. Actividades de apoyo .....   | 175        |
| <i>I.19.2.1. Infraestructura de la organización:.....</i>                    | <i>175</i> |
| <i>I.19.2.2. Dirección de recursos humanos: .....</i>                        | <i>176</i> |
| <i>I.19.2.3. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: .....</i> | <i>176</i> |
| <i>I.19.2.4. Abastecimiento: .....</i>                                       | <i>176</i> |
| <b>I.20. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.....</b>                                  | <b>178</b> |
| I.20.1. Infraestructura De Los Servicios.....                                | 178        |
| I.20.2. Tamaño Del Local.....  | 179        |
| <i>I.20.2.1. Distribución física.....</i>                                    | <i>182</i> |
| <b>I.21. INSUMOS .....</b>   | <b>183</b> |
| <b>I.22. MOBILIARIO Y EQUIPOS.....</b>                                       | <b>184</b> |
| I.22.1. Mobiliario Y Equipos Administrativos .....                           | 184        |
| I.22.2. Mobiliarios Y Equipos De Producción De Materia Prima.....            | 188        |
| I.22.3. Mobiliarios Y Equipos Sanitarios.....                                | 191        |
| I.22.4. Vehículo .....   | 193        |

|  |            |
|--|------------|
| I.22.5. Costo Total .....                                      | 194        |
| <b>I.23. HORARIO DE TRABAJO .....</b>                          | <b>194</b> |
| <b>I.24. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....</b>                      | <b>195</b> |
| I.24.1. Especificaciones para puesto de trabajo.....           | 195        |
| I.24.2. Conclusiones.....                                      | 208        |
| <b>CAPITULO VIII DESARROLLO DEL OBJETIVO N°4: FACTIBILIDAD</b> |            |
| <b>ECONÓMICA-FINANCIERA .....</b>                              | <b>209</b> |
| <b>I.25. MODELO DE NEGOCIO BASADO EN OPEN INNOVATION .....</b> | <b>209</b> |
| I.25.1. Estrategias.....                                       | 209        |
| I.25.2. Mercado .....  | 210        |
| I.25.3. Procesos.....  | 211        |
| I.25.4. Cultura.....   | 212        |
| I.25.5. Red.....   | 212        |
| I.25.6. Personas .....   | 213        |
| I.25.7. Tecnología.....  | 214        |
| I.25.8. Tendencia.....   | 214        |
| <b>I.26. CÁLCULOS FINANCIEROS.....</b>                         | <b>214</b> |
| <b>I.27. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>                        | <b>215</b> |
| I.27.1. Productos y Costos .....                               | 215        |
| I.27.2. Gastos Nómina .....                                    | 220        |
| I.27.3. Inversión inicial .....                                | 222        |
| I.27.4. Estado De Ganancias Y Pérdidas.....                    | 224        |
| I.27.5. Balance General .....                                  | 225        |
| I.27.6. Flujo de Efectivo .....                                | 228        |
| I.27.7. Mediciones .....                                       | 231        |
| I.27.8. Indicadores.....                                       | 236        |
| I.27.9. Análisis de Sensibilidad.....                          | 238        |
| <b>I.28. COSTOS DE INVERSIÓN.....</b>                          | <b>241</b> |
| I.28.1. PROYECTO01: Incrementar un 40% la producción .....     | 241        |
| <b>I.29. CONCLUSIONES .....</b>                                | <b>245</b> |
| <b>CAPITULO IX EVALUACIÓN EX - ANTE.....</b>                   | <b>246</b> |
| <b>I.30. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>             | <b>246</b> |
| I.30.1. Cronograma.....  | 246        |

|   |            |
|---|------------|
| <i>I.30.1.1. Vista global:</i> .....                          | 246        |
| <i>I.30.1.2. Vista detallada:</i> .....                       | 246        |
| I.30.2. Evaluación Ex-Ante.....                               | 248        |
| <b>CAPITULO X ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b> | <b>268</b> |
| <b>CAPITULO XI RECOMENDACIONES .....</b>                      | <b>279</b> |
| <b>CAPITULO XII ANEXOS .....</b>                              | <b>280</b> |
| <b>CAPITULO XIII REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA .....</b>           | <b>281</b> |

## INDICE DE IMAGENES

|  |     |
|--|-----|
| Imagen I-I, Primera Máquina creada por Charles Cretors .....                       | 26  |
| Imagen I-II, 1880 aparición de los primeros de los palomiteros .....               | 27  |
| Imagen I-III, Logotipo y paquete de presentación de FOL gourmet popcorn .....      | 28  |
| Imagen I-IV, paquete de presentación de Palomanía .....                            | 29  |
| Imagen II-I, Punto de Equilibrio.....  | 65  |
| Imagen II-II, Modelo de las cinco Fuerzas de Porter .....                          | 82  |
| Imagen II-III, Modelo de la Cadena de Valor de Porter .....                        | 84  |
| Imagen II-IV, Modelo de la Cadena de Valor Físico y Virtual de Porter .....        | 89  |
| Imagen II-V, La Evaluación según el Momento en la Vida de un Programa.....         | 92  |
| Imagen III-I, Estructura Desagregada de Trabajo .....                              | 111 |
| Imagen IV-I Lienzo Modo Canvas .....   | 127 |
| Imagen VI-I Diseño de las 3C's, plan de Marketing .....                            | 163 |
| Imagen VII-I Diagrama de Procesos de Logística Interna/Recepción de Materiales ... | 171 |
| Imagen VII-II Diagrama de Proceso de Operaciones .....                             | 173 |
| Imagen VII-III Resumen de la Cadena de Valor de COTUGOURMET .....                  | 177 |

|  |     |
|--|-----|
| Imagen VII-IV Cadena de Valor Virtual .....          | 178 |
| Imagen VII-V Foto referencial del Galpón .....       | 180 |
| Imagen VII-VI Fotos referenciales del Galpón 2 ..... | 181 |
| Imagen VII-VII Mapa-ubicación del Galpón .....       | 181 |
| Imagen VII-VIII Distribución física del Galpón.....  | 182 |

## INDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura III-I Fases de la investigación .....         | 103 |
| Figura III-II Metodología de análisis de datos ..... | 105 |

## INDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla III-I Objetivos Específicos definidos por Procesos .....                  | 106 |
| Tabla III-II Cuadro de procedimientos de Factibilidad Institucional .....       | 107 |
| Tabla III-III Cuadro de procedimientos del Estudio de Mercado .....             | 107 |
| Tabla III-IV Cuadro de procedimientos de Estudio Técnico .....                  | 108 |
| Tabla III-V Cuadro de procedimientos de Factibilidad Económica-Financiera ..... | 109 |
| Tabla III-VI Definición de Variables .....                                      | 112 |
| Tabla III-VII, Resumen del código Ética .....                                   | 117 |
| Tabla IV-I Modelos Canvas-Segmentación de Clientes .....                        | 118 |
| Tabla IV-II Modelos Canvas-Propuesta de Valor .....                             | 119 |
| Tabla IV-III Modelos Canvas-Canales .....                                       | 120 |
| Tabla IV-IV Modelos Canvas-Relación con clientes .....                          | 121 |
| Tabla IV-V Modelos Canvas-Estructura de costos .....                            | 122 |
| Tabla IV-VI Modelos Canvas-Recursos .....                                       | 123 |
| Tabla IV-VII Modelos Canvas-Actividades Claves .....                            | 124 |
| Tabla IV-VIII Modelos Canvas-Socios claves .....                                | 125 |
| Tabla IV-IX Modelos Canvas-Fuente de Ingreso .....                              | 126 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla VI-I Auto Diagnostico de la Matriz de PORTER para COTUGOURMET .....  | 142 |
| Tabla VI-II Referencia de posición actual y futura de COTUGOURMET en cuanto a la matriz de análisis de Porter .....          | 144 |
| Tabla VI-III Distribución porcentual de los resultados de la encuesta aplicada .....   | 146 |
| Tabla VI-IV Especificaciones Técnicas de COTUGOURMET .....   | 151 |
| Tabla VI-V Distribución del tamaño de la muestra .....   | 157 |
| Tabla VI-VI Distribución porcentual de los resultados de la observación directa al Stand .....                               | 157 |
| Tabla VI-VII Cálculo Promedio de compra .....  | 159 |
| Tabla VI-VIII Cálculo Promedio de compra por persona Diarios, Mensual y Anual .....  | 159 |
| Tabla VI-IX Demanda Potencial /proyectada .....  | 160 |
| Tabla VI-X Cálculo Promedio de compra según la muestra .....   | 161 |
| Tabla VI-XI Cálculo Promedio proyectada según la muestra de personas que adquirieron el producto en el Stand La Hoyada ..... | 161 |
| Tabla VI-XII Cálculo proyectada a 5 años, según la muestra de personas que adquirieron el producto.....                      | 162 |
| Tabla VI-XVI Precio de Venta calculado/ Por Lote de 15 cajas .....   | 166 |
| Tabla VI-XV Precios comparativos con la Competencia .....  | 167 |
| Tabla VII-I Cuadro referencial del costo-tamaño-tipo de operación .....  | 180 |
| Tabla VII-II Mobiliario requerido para la parte administrativa.....  | 184 |
| Tabla VII-III Mobiliarios y Equipos de producción de Materia Prima .....   | 188 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla VII-IV Mobiliarios y Equipos Sanitarios .....                                  | 191 |
| Tabla VII-V Costo de Vehículo.....   | 193 |
| Tabla VII-VI Costo Total de inversión .....  | 194 |
| Tabla VII-VII Turnos de Trabajo.....   | 194 |
| Tabla VII-VIII Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente General .....      | 196 |
| Tabla VII-IX Ficha Técnica de puesto de Trabajo para de la Gerencia Industrial ..... | 197 |
| Tabla VII-X Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Investigador de Mercado ..... | 198 |
| Tabla VII-XI Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Oficinista .....             | 199 |
| Tabla VII-XII Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Operario .....              | 200 |
| Tabla VII-XIII Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente de Ventas .....    | 201 |
| Tabla VII-XIV Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente de Producto .....   | 202 |
| Tabla VII-XV Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente de Operaciones ..    | 203 |
| Tabla VII-XVI Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente de Mercadeo .....   | 205 |
| Tabla VII-XVII Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente de Logística ..... | 206 |
| Tabla VII-XVIII Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente de Compras .....  | 207 |
| Tabla VIII-I Resumen de cantidad de Capital de trabajo .....                         | 215 |
| Tabla VIII-II Productos precio y cantidad .....                                      | 216 |
| Tabla VIII-III Costos Fijos .....  | 216 |
| Tabla VIII-IV Costos Fijos.....  | 216 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla VIII-V Costo de Mano de obra indirecta .....               | 217 |
| Tabla VIII-VI Estimación de costes de mano de obra .....         | 218 |
| Tabla VIII-VII Costes Variables Iniciales .....                  | 219 |
| Tabla VIII-VIII Costes Variables .....                           | 219 |
| Tabla VIII-IX Gasto de Nómina .....                              | 220 |
| Tabla VIII-X Proyección de gastos: .....                         | 221 |
| Tabla VIII-XI Inversión Inicial .....                            | 222 |
| Tabla VIII-XII Estado de Ganancias y Perdidas.....               | 224 |
| Tabla VIII-XIII Balance General .....                            | 225 |
| Tabla VIII-XIV Flujo de Efectivo .....                           | 228 |
| Tabla VIII-XV Medición del VAN y TIR .....                       | 231 |
| Tabla VIII-XVI Indicadores .....                                 | 236 |
| Tabla VIII-XVII Análisis de sensibilidad - Multi variables ..... | 238 |
| Tabla VIII-XVIII Escenarios .....                                | 241 |
| Tabla VIII-XIX Resumen de cantidad de Capital de trabajo.....    | 242 |
| Tabla VIII-XX Estándares Aproximados .....                       | 242 |
| Tabla VIII-XXI Costos de Operación.....                          | 243 |
| Tabla VIII-XXII Costos de Producción .....                       | 243 |
| Tabla VIII-XXIII Ingreso mínimo anual.....                       | 244 |

Tabla VIII-XXIV Costo de Inversión en Inmueble y Maquinaria ..... 244

## INDICE DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico II-I , Punto de Equilibrio .....                                 | 66  |
| Gráfico VIII-I Distribución Probabilística del VPN sin perpetuidad ..... | 233 |
| Gráfico VIII-II Resultados .....   | 233 |
| Gráfico VIII-III Distribución de Gastos, costos y beneficios .....       | 234 |
| Gráfico VIII-IV Gráfico de Distribución de Activos .....                 | 234 |
| Gráfico VIII-V Pasivo y Patrimonio .....                                 | 235 |
| Gráfico VIII-VI Flujo de Caja .....                                      | 235 |
| Gráfico X-I Resultado del cuestionario Pregunta N°1 .....                | 268 |
| Gráfico X-II Resultado del cuestionario Pregunta N°2 .....               | 269 |
| Gráfico X-III Resultado del cuestionario Pregunta N°3 .....              | 270 |
| Gráfico X-IV Resultado del cuestionario Pregunta N°4 .....               | 271 |
| Gráfico X-V Resultado del cuestionario Pregunta N°5 .....                | 272 |
| Gráfico X-VI Resultado del cuestionario Pregunta N°6 .....               | 273 |
| Gráfico X-VII Resultado del cuestionario Pregunta N°7 .....              | 274 |
| Gráfico X-VIII Resultado del cuestionario Pregunta N°8 .....             | 275 |
| Gráfico X-IX Resultado del cuestionario Pregunta N°9 .....               | 276 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico X-X Resultado del cuestionario Pregunta N°10 .....  | 277 |
| Gráfico X-XI Resultado del cuestionario Pregunta N°11 ..... | 278 |

## LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

|              |  |
|--------------|--|
| <b>API</b>   | Graph API  |
| <b>EDT</b>   | Estructura Desagregada de Trabajo  |
| <b>FAO</b>   | La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| <b>ISLR</b>  | Impuesto Sobre la Renta  |
| <b>IVA</b>   | Ingreso al Valor Agregado  |
| <b>LOTTT</b> | Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras                    |
| <b>PE</b>    | Punto de Equilibrio  |
| <b>PE</b>    | Punto de equilibrio  |
| <b>PMI</b>   | Project Management Institute   |
| <b>PRC</b>   | Periodo de Recuperación del Capital  |
| <b>RBC</b>   | Relación Beneficio-Costo   |
| <b>TIR</b>   | Tasa interno e retorno   |
| <b>UNE</b>   | Unidad estratégica de negocios   |
| <b>VAN</b>   | Valor Actual Neto  |
| <b>VAN</b>   | Valor presente neto  |
| <b>VPN</b>   | Valor presente neto  |

## INTRODUCCIÓN

Historia: La necesidad de una alternativa para la obtención de un ingreso extra y mejorar la calidad de vida el cual ha sido mermado por la alta inflación en la que se encuentra el país, es el autoempleo, esto implicaría generar un puesto de trabajo y para ello fue necesario iniciar un proyecto empresarial, teniendo como punto de partida una idea de negocio. Esta idea surge de un proyecto de inversión y retorno financiero en la creación de Cotufas Gourmet.

¿Por qué las Cotufas? son una merienda poco costosa, de bajas calorías y siempre habrá una fuerte demanda de ellas. Se puede vender cotufas gourmet en casi todos lados como en: eventos populares, tiendas online o en un sitio físico. Este negocio fácilmente puede iniciar con menos de 50.000 Bs. Se comenzará con algo pequeño, creando un gran producto e ir expandiendo el oficio a medida que la demanda aumente.

En Venezuela es tradicional ir al cine y comprar unas cotufas para disfrutar una película o al comprar la película para verla en casa y compartir con los familiares y amigos, se hacen las cotufas de microondas o se compra el grano cocinándolo al gusto en una olla, colocándole sal y mantequilla pudiéndose condimentar o aliñar las cotufas, repitiendo lo que dirían algunos venezolanos “ver una película sin cotufas, es como no ver la película”.

Las oportunidades de mercado en la comercialización de cotufas gourmet, en la población venezolana tiene bien raizada el consumo de palomitas tradicionales como *snack* al momento de disfrutar una buena película y compartir en familia o simplemente

como aperitivo entre comidas, no quedaría nada mal variar de vez en cuando la receta, por lo general todos lo aderezan con sal o cuando mucho con mantequilla a este tan famoso cereal.

El desarrollo de este Trabajo de Investigación propone determinar el análisis de una Factibilidad Económica Financiera de una empresa productora de Cotufas Gourmet, determinada por las variables como lo son Oportunidad de Mercado, determinación de la inversión inicial, planteamiento de escenarios y finalizar con una visión clara de las condiciones del mercado para la introducción de este nuevo producto.

Este Trabajo denominado “**Análisis de Factibilidad para la creación de una empresa productora de Cotufas Gourmet (COTUGOURMET)**”, consta de ocho capítulos, a continuación, se presentará una breve explicación del contenido de cada uno de ellos.

#### Capítulo I, **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Contiene la estructura de la idea y motivación más formalmente, presentándose por medio del planteamiento del proyecto, los objetivos generales y específicos, la justificación e importancia, Alcance y delimitación de la investigación.

#### Capítulo II, **MARCO TEÓRICO.**

Se consultó una serie de bases teóricas y legales digitales referentes al emprendimiento, se resumirán las investigaciones ya realizadas por otros colegas referente a las relaciones de las variables del estudio que se desea realizar y resultados que fueron encontrados sobre temas semejantes al planteado.

### Capítulo III, **MARCO METODOLÓGICO.**

Se describió todos los puntos y variables del planteamiento de inversión, incluyendo el tipo y diseño de la investigación, herramientas de recolección de datos, fases y factibilidad del proyecto al determinar cómo se realizará el estudio.

### Capítulo IV, **MARCO REFERENCIAL.**

Sera la descripción de la organización o mercado potencial inherente a la investigación. (canva).

### Capítulo V, **DESARROLLO DEL OBJETIVO N°1 (FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL)**

Contendrá información sobre legislación laboral, tributaria, y arancelaria vigentes en Venezuela.

### Capítulo VI, **DESARROLLO DEL OBJETIVO N°2 (ESTUDIO DEL MERCADO)**

Contendrá la verificación real de penetración del producto en un mercado determinado para poder medir el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito.

### Capítulo VII, **DESARROLLO DEL OBJETIVO N°3 (ESTUDIO TÉCNICO)**

Sera la determinación de la capacidad instalada y utilizada de la empresa. Involucra además costos de inversión, costos de operación durante el proceso de producción.

### Capítulo VIII, **DESARROLLO DEL OBJETIVO N°4 (FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA)**

Recogerá la información elaborada de los estudios de mercado y técnico, el cual permitirá identificar elementos tales como: costos de Inversión, costos de operación,

ingresos. Estos elementos son finalmente transformados mediante este estudio en valores.

#### Capítulo IX, **ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

Se reflejarán los resultados obtenidos a través de aplicación de la encuesta y de la observación, bajo los siguientes puntos: Análisis Específico de la Encuesta y el Análisis General de la Encuesta.

#### Capítulo X, **EVALUACIÓN EX-ANTE**

Ya que esta es la etapa más importante del proceso de evaluación, el cual consistió en una serie de estimaciones que se emprenden antes de iniciar el proyecto para apreciar si están dadas las condiciones requeridas para su implementación y eventualmente poder decidir acerca de su aprobación.

#### Capítulo XI, **RECOMENDACIONES.**

En este capítulo se desarrolló las conclusiones proyectadas por la investigación, las cuales dan cumplimiento a los objetivos específicos establecidos, igualmente se relacionan las recomendaciones que pretenderán mejorar y ampliar la solución a la problemática planteada.

Por último, se presenta la lista de referencias bibliográficas y los anexos.

# CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## I.1. Planteamiento De La Investigación

El maíz preparado, es conocido como palomitas, pochoclos, gallitos, etc. Y en Venezuela se le conoce como COTUFA, derivándose de la frase en inglés “*corn to fry*”, una de las teorías etimológica de la palabra: provenientes de los sacos con los granos de maíz, para tal fin que tenían la inscripción “*corn to fry*” que al nacionalizarse dio origen a dicha. Curiosamente las cotufas eran un plato típico de los nativos de nuestro Continente, la referencia más antigua, se encuentra en Nuevo México, en lo profundo de una cueva seca conocida como la “Cueva de los Murciélagos” se descubrieron pequeñas cabezas de maíz, así como varios núcleos hechos estallar individuales.

Este descubrimiento fue realizado por Herbert Dick y Earle Smith en 1948. Otras evidencias del origen y trayectoria de las palomitas de maíz se han encontrado en todo Centro y Sur América, particularmente Venezuela, Perú, Guatemala y México. Los indios preparaban las palomitas de maíz de tres formas, la primera consistía en ensartar una mazorca de maíz en un palo y tostarla sobre el fuego, recogiendo los granos que explotaban y se desprendían de ella. La segunda manera era en separar los granos de la mazorca y arrojarlos directamente al fuego y el ultimo consistía en calentar una vasija de arcilla poco profunda, que contenía arena de grano grueso, y cuando la arena

alcanzaba una elevada temperatura, se colocaban sobre ella los granos de maíz desgranados de la mazorca, que al cocerse estallaban en la superficie.<sup>1</sup>

La primera máquina de palomitas de maíz comercial fue inventada en Chicago por Charles Cretors en 1885 y en 1907 aparecen en los comercios de Norte América, pero fue en el año 1947 que por primera vez las vendían en el 85 % de las salas de cine.

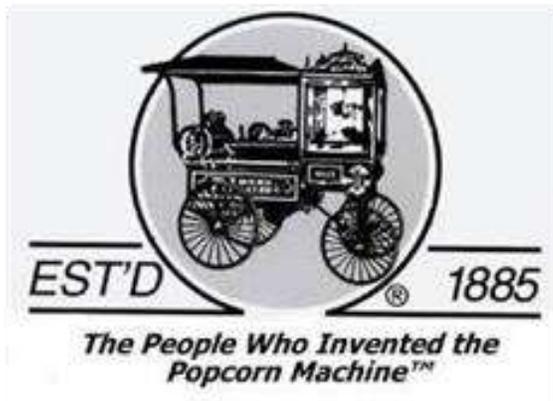


Imagen I-I, Primera Máquina creada por Charles Cretors

Fuente: [www.cretors.com](http://www.cretors.com), (2017)

En la década de 1800 fue uno de los alimentos más populares y no sólo se hizo común en los hogares, sino que también en almacenes generales, puestos de comida, carnavales y circos. La popularidad de los vendedores de palomitas de calle creció al

---

<sup>1</sup><http://www.funsepa.net/guatemala/docs/Revista%20maizar%202.pdf> (2006)

mismo tiempo en que las películas irrumpieron en la escena. Los vendedores de itinerancia a menudo se podían encontrar cerca de las multitudes, especialmente fuera de los teatros. Esta coincidencia dio origen a la tradición de las palomitas como aperitivo para acompañar las películas favoritas.



**Imagen I-II**, 1880 aparición de los primeros de los palomiteros

**Fuente:** <http://www.antiqpopcornmuseum.com/>, (2015)

Para la década de 1900, comienza una nueva forma de comer cotufas en la ciudad de Chicago, con sabor a palomitas de caramelo combinadas con queso cheddar, abriendo las puertas a la posibilidad de combinar riquísimos sabores y degustarlos de esta

manera. Luego surgen las cotufas de microondas donde le da pasó a una nueva tendencia: las cotufas gourmet, dispuestas a satisfacer hasta los paladares más exigentes. Desde entonces inicia el auge de comer cotufas a otro nivel, con la integración de ciertos condimentos y dulces para crear sabores tales como: *cupcake*, cerveza, nutella, champaña, ajo, parmesano, etc., por lo que ahora las bolsas para microondas ya no serían suficientes.

En vista del éxito adquirido en la industria de las cotufas, hoy día se convierte en un negocio muy bien guardado y en un mercado social que se expande, a su vez va surgiendo nuevos competidores, logrando llevar a otro nivel las cotufas gourmet, como referencia se tiene emprendedores de países, tales como:

✓ Italia:

FOL: Tras largas noches experimentando con amigos, logran elevar las palomitas de maíz al nivel de pastelería con la mejor selección de productos de Italia.



**Imagen I-III**, Logotipo y paquete de presentación de FOL gourmet popcorn

**Fuente:** <http://www.folpopcorn.com/en/>, (2016)

✓ México:

Palomanía: Los fundadores, después de vivir en Chicago (La ciudad de donde origino las cotufas acarameladas y queso cheddar) por 20 años deciden regresar a México por razones familiares y se vieron en la necesidad de buscar ingresos, aprovecha su conocimiento y experiencia y decide aventurarse en el mundo de los negocios de las palomitas gourmet.



**Imagen I-IV**, paquete de presentación de Palomanía

**Fuente:** [www.palomania.mx](http://www.palomania.mx),(2015)

En estos últimos años ha cobrado gran importancia la necesidad de fomentar la creación y consolidación de la Pequeña y Mediana Empresa (pyme) para ser una principal fuente de empleo. Actualmente en Venezuela existen pocas empresas de cotufas gourmet y en vista del éxito obtenido en otros países, surge la oportunidad de comenzar un emprendimiento en el mercado potencial existente en el país, al implementar sabores originales con materia prima de primera calidad. Con este proyecto se pretende realizar

el análisis de factibilidad financiera y económica de una empresa productora de cotufas gourmet.

## **I.2. Interrogante Y Sistematización De La Investigación**

### **I.2.1. Interrogante**

¿Los resultados de los análisis de la Factibilidad Económica y Financiera de una empresa productora de Cotufas Gourmet, hará viable la puesta en marcha de dicho proyecto?

### **I.2.2. Sistematización De La Investigación**

1. ¿Cuál es el marco jurídico regulatorio de las pequeñas empresas (pymes) en Venezuela?
2. ¿Cuál sería el mercado potencial, demanda y oferta de las cotufas Gourmet?
3. ¿Cuáles serán los procesos de instalación y producción de la empresa productora de Cotufas Gourmet?
4. ¿Cuál es el Costo y Gastos de Operación de la empresa productora de Cotufas Gourmet?

### **I.2.3. Objetivos de la Investigación**

#### ***I.2.3.1. Objetivo general***

Analizar la Factibilidad Económica y Financiera de una empresa productora de Cotufas Gourmet.

#### ***I.2.3.2. Objetivos específicos***

1. Evaluar la factibilidad institucional del emprendimiento de una empresa productora de Cotufas Gourmet.
2. Realizar el estudio del Mercado del emprendimiento de una empresa productora de Cotufas Gourmet.
3. Realizar el estudio técnico del emprendimiento de una empresa productora de Cotufas Gourmet.
4. Evaluar la factibilidad Económica y Financiera del emprendimiento de una empresa productora de Cotufas Gourmet.

### **I.2.4. Justificación e Importancia**

La iniciativa de desarrollar una empresa familiar dedicada a la elaboración de cotufas gourmet es porque en la actualidad en Venezuela existen pocas empresas en la fabricación de este cereal y en vista del éxito obtenido internacionalmente, surge la oportunidad de comenzar un emprendimiento con un mercado potencial existente en el

país, al implementar sabores originales y de calidad. Aprovechando la creciente demanda como la existencia de una población con una condición particular desasistida, se convierte en una atractiva opción para la puesta en marcha de un proyecto de *snack* que ofrece calidad, creatividad y practicidad al momento de degustar o entregar una excelente merienda.

Entre las ventajas comparativas se tienen:

- Producto elaborado de frutas y chocolate de calidad, que permitirá la rápida fusión del producto en la boca.
- Se elaboran al gusto del cliente en cuanto a diferentes sabores, lo que brinda una opción de variedad al degustar en una misma ocasión.
- Presentación de acuerdo al motivo y la necesidad que requiera el cliente.
- Cantidades o por unidad.
- Durabilidad del producto final.
- Facilidad de embalar y transportar.

El estudio propuesto tiene por finalidad plantear un análisis económico para determinar la factibilidad y rentabilidad de una empresa productora de cotufas gourmet saludables en la ciudad de Caracas. La creación de *snack* rentables y saludables para eventos o comercios puede significar un negocio factible si se observa que actualmente no existen muchas empresas que ofrezcan este producto. Partiendo de esta investigación se podrán conocer los siguientes aspectos:

- La demanda y oferta del producto en la ciudad de Caracas.
- Características de los competidores y dificultades en el proceso de incorporación al mercado.
- Los recursos necesarios para el desarrollo de la nueva empresa, tomando en cuenta la mano de obra directa e indirecta, materia prima y recursos financieros.
- La tasa interna de retorno (TIR).
- El valor presente neto (VPN).

Además, esta investigación, servirá como antecedente a futuros investigadores en esta rama de la alimentación.

## **I.2.5. Alcance Y Delimitación De La Investigación**

### ***I.2.5.1. Alcance***

- ✓ Este Trabajo de investigación contempló solo el análisis de factibilidad económica y financiera para la realización de una empresa productora de cotufas gourmet. La investigación no abarcó la puesta en marcha de la empresa ni la evaluación de los resultados posteriores a su creación.
- ✓ Estuvo basado en personas interesados en el producto.
- ✓ **Ámbito geográfico:** El lugar seleccionado será a través de los medios sociales, ubicado en la universidad Monteávila en la ciudad de Caracas.

- ✓ El estudio estuvo limitado a los objetivos específicos.

### ***1.2.5.2. Delimitación de la investigación***

Según (Sabino, 1996):

“La definición y posterior delimitación del campo de conocimiento según el que se precisa trabajar, escoger y delimitar un área temática indica, simplemente, que se ha definido el campo de trabajo, un terreno de estudio, sobre el cual podrá o no hacerse una indagación científica” (p.7)

En función a lo antes definido, la investigación se enmarcó en el estudio de fundamentos, conceptos, principios, herramientas y procesos de un estudio de factibilidad de mercado, técnico, económico y financiero, para la evaluación de la factibilidad y viabilidad de la creación de una empresa productora de cotufas gourmet en la ciudad de Caracas. Las muestras que fueron tomadas en consideración para el siguiente proyecto, fue en la Universidad Monteávila (UMA), en el mes de febrero del presente año.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### I.3. Antecedentes Referenciales

Las bases teóricas y lineamientos de esta investigación, tendrá como base otros trabajos similares en el proceso investigativo y cuantitativos de dichas propuestas, en los que a continuación hace referencia:

**Santana (2013).** *Estrategias de precios basada en la competencia para productos regulados Dioxogen Rollon* (Trabajo Especial de Grado). Universidad Simón Bolívar.

*“El propósito del presente trabajo fue aumentar la rentabilidad de los desodorantes Dioxogen en su aplicador rollon de la empresa Ponce & Benzo. Esto se realizó a través de una estrategia de precios basada en la competencia, en la que luego de evaluar el margen de comercialización y precio final que poseen los principales competidores, se realizaron las modificaciones de los precios de la marca en cuestión, basándose en la información recolectada. La metodología implicó, en primer lugar, examinar la situación actual de rentabilidad de la marca. Para ello, se realizó un estudio de márgenes, rentabilidad y utilidad por canal de los desodorantes Dioxogen en su aplicador rollon.”*

**Aporte:** la estrategia aplicada en el proyecto antes nombrado, contribuyo en el aumento de rentabilidad y por lo que puede ser aplicada a otros productos.

**Palabras clave:** Rentabilidad, Margen de comercialización, Canales de distribución, Estrategias de distribución, Estrategia de precios, Estrategias de precios basada en la competencia, Fuerza de ventas.

**Cárdenas Luna (2013).** Propuesta metodológica para el lanzamiento de nuevos productos (Tesis Especial de Grado). Universidad Simón Bolívar.

*“Tiene como objetivo brindar una visión del lanzamiento de nuevos productos en el segmento de mercado ético de la industria farmacéutica en Venezuela proponiendo una metodología que contiene las mejores prácticas y los factores críticos de éxito en el lanzamiento de nuevos productos, a fin de facilitar el apoyo y la comunicación de todas las unidades/áreas involucradas en el proceso, al encontrarse la metodología documentada y asegurar que se consideren las dificultades o errores en lanzamientos anteriores, para mejorar la toma de decisiones”*

**Aporte:** Con la realización del esquema metodológico su documentación se espera impulsar cambios relevantes en el proceso de lanzamientos de nuevos productos y a su vez aplicar las mejores prácticas, para la optimización del proceso mediante el estudio de varios modelos conceptuales existentes.

**Palabras clave:** Análisis de factibilidad financiera, precio de venta, presentación del producto, plan de negocios, competencia directa o indirecta, clientes y segmentos, aspectos legales y regulatorios, suministros y stocks.

**Renaud Paredes, I.** (2010). Factibilidad de mercado para la creación de una tienda (Trabajo Especial de Grado).

#### FACTIBILIDAD DE MERCADO PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA

*“El trabajo de investigación consiste en determinar la factibilidad de mercado de una tienda de productos de café en el municipio El Hatillo. La misma se inscribe en la fase de formulación del proyecto. El estudio de factibilidad de mercado se basa explorar la demanda potencial, el mercado competidor, a los consumidores potenciales y realizar un análisis del entorno para desarrollar una estrategia FODA. Como complemento, a dicho estudio se estiman los costos de pre-inversión iniciales y los posibles ingresos por costos directos.”*

**Aporte:** Análisis y resultados de la investigación.

**Palabras clave:** Estudio de mercado, análisis situacional, estudio de la competencia, demanda, consumidor o cliente, segmentación del mercado, investigación de mercado, inversiones previas a la puesta en marcha.

**Madera Romero, D.** (2011). Diseño de un Manual de Planificación Estratégica para las pymes orientado al control de gestión (Trabajo Especial de Grado). Universidad Monteávila.

*“Propuesta para la creación de un manual de factibilidad orientado a la PYMES, como instrumento para acceder a financiamiento caso PYMES del estado Aragua, para optar por el título de Especialista de Gerencia Proyectos. El desarrollo del presente trabajo tiene como fundamento realizar un diagnóstico de la situación actual que enfrentan las Pequeñas y*

*Medianas Industrias (PYMES) para acceder a financiamiento. Esto con miras a generar una propuesta de creación de un manual orientativo que facilite, de manera general, la elaboración de un Estudio de Factibilidad.”*

**Aporte:** Pasos para la elaboración de un estudio de factibilidad.

**Palabras clave:** PYMES, Acceso al financiamiento, Fuentes e instrumentos de financiamiento.

## **I.4. Bases Teóricas**

### **I.4.1. Proyecto**

Algunos conceptos de proyectos:

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (PMI, 2013, pág. 03)

Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana (Baca Urbina, 2010, pág. 02)

El plan de una empresa o persona para invertir sus recursos en una actividad u operación, con el propósito de hacer real una expectativa de beneficio al cabo de un lapso determinado. (Najul, 2006, pág. 22)

Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana. (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 2008, pág. 01)

#### **I.4.2. Proyecto De Inversión**

Es un plan que se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrán producir un bien o un servicio, útil a la sociedad. (Baca Urbina, 2010)

#### **I.4.3. Evaluación De Proyectos**

Tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa. (Baca Urbina, 2010, pág. 02)

Para poder evaluar un proyecto de inversión, se deben realizarse tres estudios en común De acuerdo con (Baca Urbina, 2010):

- Estudio de Mercado
- Estudio Técnico
- Estudio Económico-Financiero

#### **I.4.4. Mercado**

Según (Kotler & Armstrong, 2012) “se entiende por mercado un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (Pág. 07).

Baca Urbina (2010), “se entiende por mercado el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados” (pág.12).

##### ***I.4.4.1. Estudio de mercado***

Según Baca Urbina (2010) “el objetivo general que persigue un estudio de mercado es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado para poder medir el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito”.

La importancia de contar con datos de oferta y demanda, así como de oportunidades de mercado es fundamental para encaminar correctamente los esfuerzos de las organizaciones.

El estudio de mercado abarca los siguientes aspectos:

##### ***I.4.4.2. Estudio de la situación actual del mercado***

Para Baca Urbina (2010), resulta imprescindible conocer el sector en el que se va a introducir, su funcionamiento, tendencia actual (si está en crecimiento, estancado, o evolucionando), barreras de entrada y salida, cómo se trabaja, si existe alguna normativa o legislación que imponga algún tipo de requisitos o impedimentos al desarrollo de dicha

actividad, y si existe alguna asociación a la que se deba pertenecer. Las circunstancias económicas y las tendencias de la región donde se instale también influirán en su actividad (desempleo, población activa, tipos de interés, nivel de precios, costo de la vida, entre otros).

#### ***1.4.4.3. Estudio del producto o servicio***

Consiste en definir todos los aspectos y características que realmente se demandan de ese producto o servicio, para ver si satisface realmente una necesidad concreta del mercado.

Para conocer su clientela debe segmentarse el mercado, delimitar el perfil concreto del cliente potencial (edad, poder adquisitivo, nivel cultural, gustos, hábitos de compra, lugar de origen).

Las técnicas de sondeo, encuestas o entrevistas, un pequeño estudio de mercado, le va a permitir conocer detalles para el diseño final del producto o servicio. Blanco (2006), expresa que el estudio de mercado persigue verificar la posibilidad de penetración real del producto en un mercado determinado, que permita medir los riesgos y posibilidades de éxito.

##### ***1.4.4.3.1. Descripción del producto***

(Kotler & Armstrong, 2012): "...producto se define como todo aquello que se puede ofrecer en el mercado para su atención, adquisición o consumo, y que satisface un deseo o una necesidad" y "Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades ,

beneficios o satisfacciones, esencialmente intangibles, que se ofrecen en el mercado y que no conllevan propiedad alguna” (pág. 289).

Los productos se pueden clasificar de dos maneras:

- Productos duraderos: son todos aquellos bienes tangibles que después de su proceso de producción, se estima que perdure a través del tiempo un período de largo plazo. Ejemplo: Aparatos electrónicos, televisores, maquinarias, entre otros.
- Productos no duraderos: Son todos aquellos bienes tangibles que luego de su proceso de producción, son consumidos en un corto período de tiempo. Ejemplo:

Alimentos, medicinas, entre otros.

En función a la teoría planteada según Kotler & Armstrong (2012), el producto que se pretende ofrecer es un producto no duradero ya que las cotufas gourmet, como bien se explica anteriormente, pertenecen a la categoría de alimentos, los cuales deben ser consumidos en un corto periodo de tiempo luego de su proceso de producción.

#### ***1.4.4.4. Estudio de la demanda***

La cantidad demandada, representa cuánto el consumidor está dispuesto a adquirir de un producto, dado un precio determinado, y no lo que desearía comprar. Al subir el precio, los consumidores tienden a disminuir la cantidad demandada de ese producto, si el resto de las variables permanece constante. La relación entre precio y cantidad demandada indica que al variar el precio hay aumentos o disminuciones sobre la cantidad demandada. (Sapag Chain, Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, 2011, pág. 47)

Según Baca Urbina (2010), “se entiende por demanda la cantidad y calidad de bienes o servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado” (pág.86).

Ahora bien, hablando de demanda total del mercado, Kotler & Armstrong (2012), lo definen como: “volumen total que sería adquirido por un grupo de consumidores definido, en un área geográfica definida, en un periodo específico, en un entorno de marketing determinado, con un nivel y una mezcla definidos de esfuerzo de marketing industrial. La demanda total del mercado no es una cantidad fija, sino que es una función de las condiciones establecidas” (pág. 739).

En otro sentido, reseña Baca (2006, p. 18) que para llevar a cabo un análisis de la demanda se deben estudiar los diferentes tipos que se puede clasificar de la siguiente manera:

a) En relación con su oportunidad existen dos tipos:

- ❖ Demanda insatisfecha: en la que lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.
- ❖ Demanda satisfecha: en la que lo ofrecido al mercado es exactamente lo que éste requiere. Se pueden reconocer dos tipos de demanda satisfecha:
  - Satisfecha saturada: la que ya no puede soportar una mayor cantidad del bien o servicio en el mercado, pues se está usando plenamente. Es muy difícil encontrar esta situación en un mercado real.

- Satisfecha no saturada: que es la que se encuentra aparentemente satisfecha, pero que se puede hacer crecer mediante el uso adecuado de herramientas mercadotécnicas, como las ofertas y la publicidad.
- b) En relación con su necesidad, (Baca Urbina, 2010) señala que se encuentran dos tipos:
- ❖ Demanda de bienes social y nacionalmente necesario, que son los que la sociedad requiere para su desarrollo y crecimiento, y están relacionados con la alimentación, el vestido, la vivienda y otros rubros.
  - ❖ Demanda de bienes no necesarios de gusto que es prácticamente el llamado consumo suntuario, como la adquisición de perfumes, ropa fina, y otros bienes de este tipo. En este caso la compra se realiza con la intención de satisfacer un gusto y no una necesidad.
- c) En relación con su temporalidad, (Baca Urbina, 2010) indica que se conoce dos tipos:
- ❖ Demanda continua, es la que permanece durante largos períodos, normalmente en crecimiento, como ocurre con los alimentos, cuyo consumo irá en aumento mientras que crezca la población.
  - ❖ Demanda crítica o estacional, es la que en alguna forma se relaciona con los períodos del año, por circunstancias climatológicas o comerciales, como regalos en la época navideña, paraguas, en la época de lluvia, enfriadores de aire en tiempo de calor, entre otros.
- d) De acuerdo con su destino, (Baca Urbina, 2010) reconoce dos tipos:

- ❖ Demanda de bienes finales, que son los adquiridos directamente por el consumidor para su uso o aprovechamiento.
- ❖ Demanda de bienes intermedios o industriales, que son los que requieren algún procesamiento para ser bienes de consumo final.

#### ***1.4.4.4.1. Estimación de la demanda***

Es la demanda futura del producto de su empresa. Se basa en la proyección de la línea de tendencia correspondiente a los datos históricos, Blanco (2006) recomienda: “las proyecciones deberán hacerse en unidades de producto y/o divisas utilizando un mínimo de cinco años” (pág.229).

(Blanco, 2006) comenta que, al no existir series históricas, como es el caso de la presente investigación, se puede recurrir a la información de campo. Para este caso se utilizó el cuestionario.

#### ***1.4.4.5. Estudio de la oferta***

La oferta, según Blanco (2006), “cuantifica la cantidad futura de un producto que los fabricantes e importadores están dispuestos a llevar al mercado en conformidad con los precios vigentes en el mismo” (pág.233).

Al conocer cómo trabaja y funciona la competencia, al saber cuáles son sus precios, sus plazos de entrega, las facilidades de pago que ofrecen aportan indicadores a la investigación. Analizando los puntos fuertes y débiles al compararlos con el producto ofrecido por “COTUGOURMET”, adecuándolo a las necesidades y tendencias; además

de ir innovando en la medida de lo posible para diferenciarse de los competidores y depurar la idea inicial.

#### ***1.4.4.6. Mercado potencial para el proyecto***

Para obtener el pronóstico de la demanda insatisfecha; comparar la proyección de la demanda del producto en estudio con el de la oferta, dará como resultado el mercado potencial del proyecto, sin considerar el posible desplazamiento de los productos de la competencia (Blanco, 2006).

#### ***1.4.4.7. Precio***

Establecer de manera preliminar el precio que debe tener el producto, con base principalmente en los siguientes factores:

- precios de venta del mercado
- tipo de consumidores
- coeficiente de elasticidad precio-demanda
- reacción esperada de los competidores
- estrategia oficial en materia de política económica (incentivos, protecciones, etc.)

El análisis del precio está dirigido a determinar cómo se forma el precio del producto en el mercado. Dicho precio puede ser fijado por el mercado/gobierno, referenciado por el precio de productos importados o calculado en función de los costos de producción y/o

elasticidades. El precio que se le fije al producto permitirá realizar las estimaciones financieras.

#### ***1.4.4.8. Canales de comercialización***

(Blanco, 2006) Es el conjunto de actividades relacionadas con la transferencia de bienes y servicios desde los productores hasta el consumidor final.

#### **1.4.5. Estudio Técnico**

Para (Blanco, 2006), El estudio técnico persigue determinar la capacidad instalada y utilizada de la empresa. Involucra además costos de inversión, costos de operación durante el proceso de producción.

(Baca Urbina, 2010), presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, la determinación de la localización óptima de la planta, la ingeniería del proyecto y el análisis organizativo, administrativo y legal.

El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y costos de operación pertinentes a esta área. (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 2008, pág. 19).

Para responder a estos aspectos deben tomarse en cuenta los siguientes puntos más resaltantes entre (Blanco, 2006), (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 2008) y (Baca Urbina, 2010):

#### ***1.4.5.1. Descripción de la localización***

La elección de la localización vendrá determinada por una serie de circunstancias que le permitirá detectar las ventajas de dicha elección, así como solventar los posibles inconvenientes del lugar elegido, (cercanía de clientes y proveedores, ubicación de la competencia, costos de transporte, nivel de precios, pros y contras del arrendamiento o la compra, posibilidad de leasing, facilidad de obtención de suministros de luz, agua y teléfono, fácil acceso y comunicaciones, posibilidad de ampliación y necesidades de obras o acondicionamientos.

Para (Blanco, 2006), la ubicación de un proyecto nunca es fortuita, pues la misma trata de reducir al mínimo los costos operacionales y de inversión que sería necesario efectuar de no estar ubicado en un lugar apropiado.

#### ***1.4.5.2. Tamaño de la empresa***

Para (Baca Urbina, 2010), La demanda es uno de los factores más importantes para condicionar el tamaño de un proyecto, los factores que influyen de manera predominante en la selección del tamaño de una planta industrial son los siguientes:

- Características del mercado de consumo: Revisar los resultados del estudio de mercado de consumo, con el fin de determinar si la dimensión del mercado potencial para el proyecto permite o no montar la empresa.
- Características del mercado de abastecimiento: Los volúmenes y las características de las materias primas, así como la localización de las áreas de

producción de las mismas, son los factores que se toman en cuenta para ajustar el tamaño de la planta.

- Disponibilidad de recursos financieros: Uno de los factores limitantes de la dimensión de una empresa es la disponibilidad de recursos económicos. Estos recursos se requieren para hacer frente tanto a las necesidades de inversión en activo fijo como para satisfacer los requerimientos de Capital de Trabajo.
- Características de la mano de obra: A veces puede resultar más conveniente reducir el tamaño de una empresa que hacer frente a fuertes
- erogaciones para dotar de ciertos beneficios sociales a los trabajadores de la misma. Este factor unido a la falta de mano de obra calificada puede obligar a reconsiderar el tamaño de la empresa.
- Tecnología de producción: Se debe tomar en cuenta las características de los procesos y equipos. Es recomendable la selección de un tamaño inicial de planta mayor que el determinado, cuando se deben realizar fuertes inversiones y largos períodos para la puesta en marcha.

#### ***1.4.5.3. Infraestructura de servicios.***

La Infraestructura de Servicios está conformada por los servicios públicos requeridos para el funcionamiento y desempeño del proyecto.

“El acceso a la conexión de servicios públicos facilita mucho el funcionamiento de cualquier empresa por lo que deberán especificarse las facilidades con que cuenta relativas a energía eléctrica o de otro tipo, disponibilidades telefónicas y similares, vías

de comunicación y su cercanía a puertos, aeropuertos y sistemas de ferrocarril". (Blanco, 2006).

#### ***1.4.5.4. Disponibilidad de insumos***

La Disponibilidad de Insumos está conformada por los recursos humanos, materiales y financieros que necesite el proyecto para su funcionamiento.

La disponibilidad de insumos, tanto humanos como materiales y financieros, es otro factor que condiciona el tamaño del proyecto. Los podrían no estar disponibles en la cantidad y en la calidad deseada, limitando la capacidad de uso del proyecto o aumentando los costos de abastecimiento, pudiendo incluso hace recomendable el abandono de la idea que lo originó. (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 2008, pág. 182).

La disponibilidad de materia prima reúne diversos aspectos como:

- Seleccionar a los mejores proveedores: es de suma importancia ya que puede evitar una paralización de las operaciones por falta de materia prima.
- Encontrar las mejores condiciones de pago: La disponibilidad de recursos financieros, se requiere para realizar la inversión y verificar si son suficientes para la instalación del proyecto. Si se requiere financiamiento se escogerá el tamaño óptimo que pueda financiarse con las mayores facilidades y los menores costos de financiamiento. En el cronograma de inversión se deberá indicar el tiempo de las etapas que van desde la instalación de la planta hasta el último año del período de proyección.

- Exigir la materia prima de la más alta calidad.

#### ***1.4.5.5. Tecnología utilizada***

(Blanco, 2006), explica que “bien sea que se trate de tecnología contratada o propia, deberá especificarse su alcance, los beneficios que aporta y las ventajas que agrega al proceso y al producto. De ser contratada deberá indicarse los términos de la contratación y su costo”. (pág. 252).

La tecnología tiene estrecha relación con el tamaño de planta y con las inversiones y costos de producción. Si la producción es a gran escala, el costo de producción por unidad será menor, debido a esto el costo total de producción disminuye y aumentan las utilidades del proyecto.

#### ***1.4.5.6. Proceso de producción***

El Proceso de Producción es la etapa técnica para la elaboración del producto a través de la transformación de la materia prima.

Para (Blanco, 2006) el proceso de producción es consecuencia de los resultados de los estudios técnico y de mercado por lo que deberá coincidir con las conclusiones alcanzadas en ambos.

Seguidamente, tenemos la capacidad instalada y utilizada, la capacidad instalada es aquella que nos indica la capacidad total de producción que posee la empresa, por otro lado, la capacidad utilizada indica la cantidad de capacidad instalada que está siendo utilizada en el proceso productivo.

#### ***1.4.5.7. Control de calidad***

Según (Blanco, 2006) “Dependiendo del proceso y del producto, deberá especificarse qué tipo de control de calidad se dispensa y sobre qué puntos de la línea de producción se ejerce, así como el personal necesario y las inversiones en activos”. (pág.260).

(Baca Urbina, 2010) “El control de calidad de cualquier producto es necesario para la supervivencia del mismo en el mercado. El producto bajo estudio es un alimento, por lo que las pruebas de calidad que se le deban practicar están contenidas en los reglamentos que sobre alimentos procesados”.

#### ***1.4.5.8. Estructura organizativa***

La Estructura Organizativa es aquella que tiene como objetivos definir la naturaleza y contenido de cada uno de los cargos de la organización.

Todas las actividades que se requieran para la implementación y operación del proyecto deberán programarse, coordinarse y controlarse por alguna instancia que el estudio del proyecto debe prever. (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 2008, pág. 227).

#### ***1.4.5.9. Marco legal***

El Marco Legal son una serie de reglamentaciones locales, regionales y nacionales vigentes, para la instalación y puesta en marcha del proyecto.

##### **a) Clasificación de las empresas**

Las empresas se pueden clasificar según muchos criterios. En nuestro caso trataremos los siguientes, que explicaremos de dos en dos en cada sub-apartado:

- Propiedad o titularidad del capital.

Esta clasificación se centra en el carácter de los dueños de la empresa, si son agentes privados (economías domésticas u otras empresas) o agentes públicos (instituciones del sector público).

- Empresas Públicas: cuyo capital y control pertenece al Sector público (ya sea al Estado o las Comunidades Autónomas y Ayuntamientos), en estas empresas prevalecen los criterios políticos y sociales sobre los económicos.
- Empresas Privadas: su capital pertenece a un particular o particulares.
- Empresas Mixtas: cuando una parte del capital pertenece a entidades públicas. En ocasiones son empresas en proceso de privatización o en las que el sector público mantiene una parte del capital a modo de control.

- Sector de actividad en el que operan.

En esta clasificación se tienen en cuenta las empresas que pertenecen a cada uno de esos sectores.

- Empresas del sector Primario: empresas dedicadas a actividades relacionadas con los recursos naturales. Por ejemplo, una granja de vacas, una explotación agrícola, una empresa dedicada a la recolección de plantas medicinales, etcétera.
- Empresas del sector Secundario: transforman unos bienes en otros a través de un proceso productivo. Por ejemplo, una fábrica textil, una

industria química, una constructora, una panificadora, empresas automovilísticas, etcétera.

- Empresas del sector Terciario: innumerables y variadas las empresas que pertenecen a este sector, desde empresas comerciales (supermercado, inmobiliaria, farmacia...), de hostelería, turismo o restauración, de telecomunicaciones, de sanidad, de educación, etcétera.

- Según el ámbito geográfico en el que actúan.

A pesar de que las empresas a lo largo de su vida pueden variar su ámbito de actuación, en general podemos clasificarles según sean:

- Empresas Locales: desarrollan su actividad en una sola población. Por ejemplo, una peluquería, una farmacia, una panadería, etcétera.
- Empresas Regionales: llevan a cabo su actividad en una región. Por ejemplo, una empresa de transporte por carretera que ofrece servicio de transporte de viajeros en varias poblaciones cercanas.
- Empresas Nacionales: cuando su ámbito de actuación es un país.
- Empresas Multinacionales: actúan en varios países. Por ejemplo, Nike, Nestlé, Coca-Cola, Inditex, etcétera.

- Según el tamaño o dimensión.

No existe un acuerdo generalizado sobre los criterios a utilizar para medir el tamaño. Por lo tanto, es un criterio muy discutido ya que depende de la magnitud que se utilice: cifra de ventas, número de trabajadores, volumen de activos, beneficios... No obstante, un criterio muy utilizado por su sencillez es el número de trabajadores así tenemos:

- Microempresa: si tiene menos de 10 trabajadores.

- Empresa pequeña: si tiene entre 10 y 49 trabajadores.
- Empresa mediana: si tiene entre 50 y 249.
- Empresa grande: si tiene 250 trabajadores o más.
- Según la forma jurídica.

En el mundo empresarial se puede encontrar con personas físicas y jurídicas:

- Empresas con personalidad física o Personas Físicas: se refiere al empresario individual o autónomo y supone que la empresa no adquiere una personalidad distinta que la de su dueño por lo que no puede ser titular de derechos ni obligaciones, es decir, no puede contratar, ni firmar un préstamo a nombre de la empresa sino a nombre de su dueño. A su vez, no hay separación de patrimonios (patrimonio personal del propietario y patrimonio de la empresa) sino que ambos se funden en uno solo.
- Empresas con personalidad jurídica o Personas Jurídicas: Sociedades Colectivas, Sociedades Comanditarias, Sociedades Anónimas (S.A), Sociedades Limitadas (S.L), Sociedades Laborales y Sociedades Cooperativas. En éstas, la empresa ya adquiere una personalidad distinta (jurídica) que la de sus propietarios (física) por lo que puede ser titular de derechos y obligaciones, es decir, la empresa puede contratar, comprar bienes y ponerlos a su nombre... Hay separación de patrimonios, por un lado, está el patrimonio de la empresa y por otro el patrimonio de los socios.
- Según la responsabilidad de los socios.

Esta misma clasificación se establece en relación a la responsabilidad de los propietarios, es decir, si deben hacer frente a posibles deudas de la empresa con su

patrimonio propio (responsabilidad ilimitada) o sólo con el capital aportado a la empresa (responsabilidad limitada).

- Empresas con responsabilidad ilimitada: Empresario Individual y Sociedades Colectivas. Es decir, en estas formas empresariales, los socios tendrían que hacer frente a las deudas de la empresa con su propio patrimonio.
- Empresas con responsabilidad mixta: Sociedades comanditarias simples y por acciones. Se consideran mixtas porque, como veremos en la siguiente unidad, existen unos socios con responsabilidad limitada y otros con ilimitada.
- Empresas con responsabilidad limitada: Sociedades Anónimas, Sociedades Limitadas, Sociedades Laborales y Sociedades Cooperativas. En estas figuras empresariales los socios no responden con su patrimonio propio ante deudas de la empresa.

## **b) Marco Legal**

### ✓ Legislación mercantil

- Ley Orgánica de Precios Justos: Ley que trata del desarrollo armónico, justo, equitativo y productivo de la economía nacional. Gaceta Oficial N° 40.787 de fecha 12 de noviembre de 2015.
- Código de Comercio: Rige las operaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio. Gaceta N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1.995. Contenido en el artículo 1º y 9º.

- El Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria: No. 1547, de fecha 09-11-2001, impreso en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.552 Extraordinaria, del día 12 de noviembre de 2001, en su artículo tres define PYME: Artículos 1, 2,3.

✓ Legislación fiscal

- La misma se regirá por el marco legal establecido por: ISRL, IVA, Impuestos municipales.
  - Impuestos directos, son aquellos que tienen en cuenta la capacidad de pago del contribuyente, atendiendo a su patrimonio o a la renta que obtiene por los diferentes conceptos. Los más importantes son el Impuesto sobre la renta de las personas físicas y el Impuesto de sociedades.
  - Impuestos indirectos, gravan manifestaciones indirectas de la capacidad económica de los contribuyentes. Se ponen de relieve a través del consumo o de la circulación de bienes y servicios. Los más importantes son el IVA y los impuestos especiales - tabaco, alcohol, gasolina, etc.-.

✓ Legislación laboral

LOTT: Trata las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076 de fecha 07 de mayo de 2.012

- Leyes que regulan la contratación de personal, sindicalizado y de confianza. Pago de utilidades al finalizar el ejercicio, la LOT.
- Prestaciones sociales a los trabajadores. Vacaciones, incentivos, seguridad social, ayuda a la vivienda, etc. Para el caso del punto 1 y 2 en

Venezuela es regido por la Ley Orgánica del Trabajo, además de la Ley de Seguro Social vigente.

- Leyes sobre seguridad industrial mínima y obligaciones patronales en caso de accidentes de trabajo. En Venezuela esto es regido por la Ley Orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo.

#### **I.4.6. Estudio Económico-Financiero**

De acuerdo a (Blanco, 2006), el estudio Económico-Financiero recoge la información elaborada de los estudios de mercado y técnico, lo que permite identificar elementos tales como: costos de Inversión, costos de operación, ingresos. Estos elementos son finalmente transformados mediante este estudio en valores.

Una vez definidos los parámetros de actuación del proyecto, se procede a realizar la evaluación económica-financiera cuyo objetivo general es ordenar y sistematizar la información derivada de las etapas anteriores y elaborar cuadros que servirán de base para la evaluación de resultados. Para lograrlos es necesario analizar los siguientes puntos:

- Elementos de Infraestructura

Los elementos de infraestructura son todos aquellos que tienen que ver con la construcción de espacios para la instalación del proyecto. En este caso se refiere al local que se utilizara para la implantación de la empresa productora de cotufas gourmet, su remodelación, incluyendo pintura y otros ajustes.

- Determinación de los costos

La palabra costo tiene como significado la pérdida o gasto de un activo líquido como consecuencia de un pago que se realizó anteriormente o se realizara en próximos periodos. Los costos en un periodo contable son los siguientes:

Según (Baca Urbina, 2010) los costos de producción “son todos aquellos que están involucrados en el proceso productivo, estos están compuestos por el costo de la materia prima que utiliza el producto, los costos de la mano de obra, los costos de energía eléctrica, los costos de agua, combustible, costos de control de calidad, mantenimiento, cargo de depreciación y amortización y otros” (pág.170).

Según (Baca Urbina, 2010) los costos de administración son “los costos que provienen para realizar la función de administración de la empresa. Los sueldos de los gerentes, contadores, auxiliares, secretarias y gastos de oficina en general. Esto implica que fuera de las otras dos áreas de la empresa, que son producción y ventas, los gastos de todos los demás departamentos (como los mencionados anteriormente) que pudieran existir en una empresa se cargarán a administración y costos generales” (pág. 172).

Según (Baca Urbina, 2010) los costos de venta son “Vender no significa solo hacer llegar el producto al intermediario o al consumidor, sino que implica una actividad mucho más amplia” (pág. 172).

(Baca Urbina, 2010), menciona “Abarca entre otras muchas actividades la investigación y desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores; el estudio de la estratificación del mercado; las cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado; la adecuación de la publicidad que realiza la empresa; la tendencia de las ventas, entre otras. La magnitud

del costo de venta dependerá del tamaño de la empresa, como el tipo de actividades que los promotores del proyecto quieren que desarrolle ese departamento” (pág. 172-173).

Como menciona (Baca Urbina, 2010), los costos financieros “son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo. Algunas veces estos costos se acumulan en los gastos generales y de administración, pero lo correcto es registrarlos por separado” (pág. 173).

El estudio Económico-Financiero busca determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto. (Baca Urbina, 2010), a diferencia de (Blanco, 2006), realiza un estudio económico que consta de varios aspectos:

#### ***1.4.6.1. Presupuesto de inversión y su financiación***

Aquí se indican las inversiones necesarias para la puesta en marcha de una empresa y las mejores vías de financiamiento.

#### ***1.4.6.2. Inversiones en activo fijo***

Inversiones en activo fijo o inmovilizado, son elementos patrimoniales que van a permanecer más de un ejercicio económico en la empresa. Son inversiones a largo plazo que se van recuperando gradualmente por medio de la amortización y deben de ser financiadas con capitales permanentes, recursos propios o exigibles a largo plazo.

(Goxens & Cols, 2007), el activo inmovilizado “Representa la parte inmutable del patrimonio; en condiciones normales no puede ser vendido sin que la empresa

experimente variaciones sustanciales. Se divide en material (maquinaria, instalaciones, edificios) e inmaterial (patentes y marcas).” (pág.43)

Para (Goxens & Cols, 2007), bajo activo inmovilizado se agrupan las inversiones permanentes y los gastos diferidos. Es decir, en este grupo de activos figuran todos los elementos destinados a asegurar la vida de la empresa, así como aquellos gastos que van a ser eliminados a través de varios ejercicios económicos.

El mismo autor, integra estos activos en subgrupos:

- Gastos de establecimiento: gastos surgidos por la constitución de la empresa, gastos de primer establecimiento, gastos de ampliación de capital y gastos generados por la emisión de obligaciones y bonos.
- Inmovilizado material: Que reúne elementos tangibles o de naturaleza corpórea que se encuentran vinculados a la unidad económica, de manera que tienden a ser permanentes
- Inmovilizado inmaterial: (Goxens & Cols, 2007), incluye en este subgrupo los derechos susceptibles de valoración económica y que tienen por misión asegurar la continuidad de la empresa. En este caso se hablaría de concesiones administrativas, propiedad industrial, etc.
- Inmovilizado financiero: Incluye los valores mobiliarios que constituyen inversiones financieras en otras empresas, préstamos concebidos y finanzas constituidas que tengan carácter de “inversiones no cíclicas”, es decir, con posible reintegro al cabo de varios ejercicios. (Goxens & Cols, 2007), pone énfasis en que, si el reintegro es un ejercicio, los importes se deberán incluir en el circulante.
- Existencias: Mercaderías y demás materiales análogos propiedad de la empresa.

### ***1.4.6.3. Inversiones en activo circulante (capital de trabajo)***

Para (Blanco, 2006), el valor total de los activos circulantes conforma el capital de trabajo bruto de una empresa, y la diferencia entre el total de activos circulantes y el total de los pasivos circulantes, constituyen el capital de trabajo neto.

Según (Baca Urbina, 2010), Desde el punto de vista contable el capital de trabajo se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa.

El activo circulante, para este autor, comprende:

- Valores e inversiones: dinero efectivo en caja y bancos.
- Inventario: mercaderías, materias primas, productos en curso, productos terminados.
- Cuentas por cobrar: clientes, deudas por cobrar, deudores diversos.

(Blanco, 2006), refleja que cuando una empresa inicia sus operaciones, además del capital invertido en activos fijos y en activos intangibles, deberá contar con una partida en efectivo para financiar los rubros que demanda el costo de producción de la fase inicial de operaciones de la empresa conformados por los inventarios de materia prima, productos semi elaborados y productos terminados, por la nómina, gastos de fabricación y venta, y por el financiamiento de las cuentas por cobrar.

#### ***1.4.6.4. Financiamiento***

Dice (Douglas & Finnerty , 2000), que después de fijar las inversiones necesarias para el comienzo de la actividad, se debe pensar en la forma en que se va a financiar. Como norma general el activo fijo se financiaría con pasivo fijo, y el activo circulante se financiará con pasivo circulante, excepto una parte que puede ser financiada con fondos a largo plazo (stocks o existencias, un mínimo del saldo de clientes y un mínimo de capital de trabajo necesarios siempre para que la empresa pueda funcionar) lo que se denomina el capital de trabajo. Este fondo es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa y para su supervivencia.

Según (Goxens & Cols, 2007), en una empresa las fórmulas de financiación básicas son dos:

- Financiación Propia: proveniente de fuentes propias de la empresa (capital aportado por los socios).
- Financiación de Terceros: proveniente de fuentes ajenas a la empresa como por ejemplo financiación bancaria y financiación no bancaria (proveedores, acreedores, leasing).

Una vez determinado el monto de la inversión necesaria y el tipo de financiamiento que se usará, deben proyectarse los estados de resultados y flujo de caja.

#### ***1.4.6.5. Estado de resultados***

En el Estado de Resultados según (Goxens & Cols, 2007), presenta un resumen de los ingresos y gastos de una organización durante un período específico, como puede ser

un mes o un año. El Estado de Resultados tiene lo que quizás sea la información individual más importante sobre un negocio: su utilidad neta, que son los ingresos menos los gastos. Si los gastos exceden a los ingresos, el resultado es una pérdida neta para el ejercicio.

#### ***1.4.6.6. Flujo de caja libre***

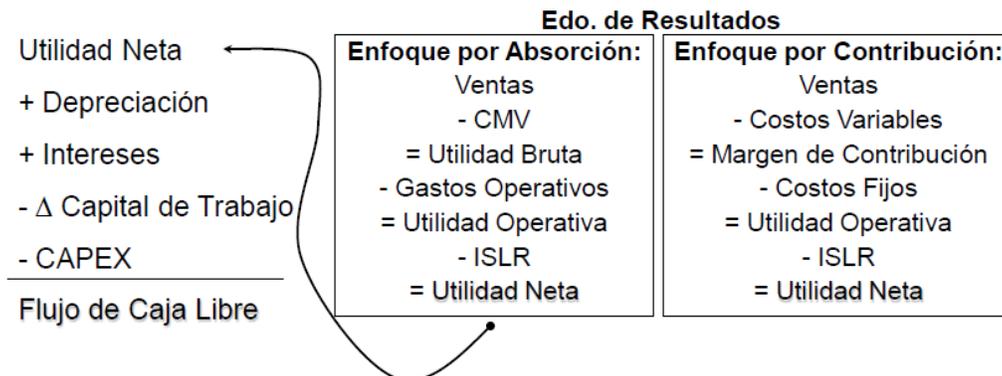
Para (Palacios A., 2009), el flujo de caja “es el resultado de contabilizar el dinero efectivo que entra y sale producto de la ejecución del proyecto y es la base para el manejo de la tesorería, de forma de no caer en incumplimiento por falta de liquidez” (pág.151).

(Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 2008), Existen diferentes fines para la construcción del flujo de caja: uno para medir la rentabilidad del proyecto, otro para medir la rentabilidad de los recursos propios y un tercero para medir la capacidad de pago frente a los préstamos que ayudaron a su financiación. También se producen diferencias cuando el proyecto es financiado con deuda o mediante leasing.

Según (Goxens & Cols, 2007), es el efectivo neto y real, en oposición al ingreso contable neto que fluye hacia dentro o hacia fuera de una empresa durante un período específico. El Flujo de Caja es el paso más importante en el análisis financiero, aunque también el más difícil. Es sumamente complicado hacer pronósticos exactos de los costos e ingresos asociados con un proyecto grande. Para realizar el flujo de efectivo debe tomarse en cuenta los ingresos, los costos, los gastos, las inversiones y el financiamiento.

Esquema del Flujo de Caja Libre

Utilidades antes de intereses e impuestos Impuesto sobre utilidades



**Capital de Trabajo = Act. Circ. - Pas. Circ.**

**Δ Capital de Trabajo = Cap. Trab. final - Cap. Trab. inicial**

**CAPEX = Act. Fijo neto final - Act. Fijo neto inicial + Depreciación**

**= Δ Activos Largo Plazo Brutos**

Especialización en Planificación,  
Desarrollo y Gestión de Proyectos

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

**Imagen II-I, Punto de Equilibrio**

De acuerdo a (Najul, 2006), el Flujo de Caja logra evaluar de la manera más exacta el valor de una empresa a través de la estimación de los ingresos futuros. Para esto no es correcto considerar los resultados de los estados financieros de la empresa. Esto se debe a que no representan con exactitud el momento y el monto de los ingresos y egresos reales que resultarán de las actividades de la organización.

#### ***I.4.6.7. Punto de equilibrio (pe)***

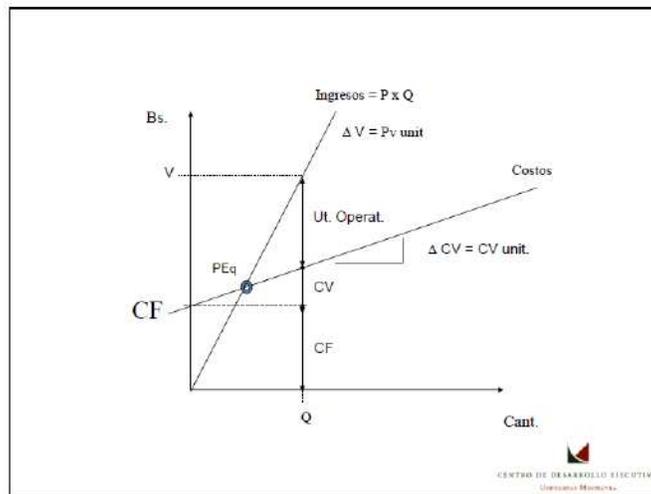
El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. (Baca Urbina, 2010, pág. 148)

(Goxens & Cols, 2007), lo define Punto Muerto o Umbral de Rentabilidad, y para este es la situación que se produce cuando la empresa no tiene ni beneficios ni pérdidas, los ingresos son iguales a los costos. Este punto nos dice el nivel a alcanzar de ventas para, que la empresa empiece a dar beneficios. Es el mínimo de actividad a partir del cual la empresa empieza a ser rentable.

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Ingresos Totales} - \text{Costos Totales} = 0.$$

$$\text{Costos totales} = \text{costos fijos} + \text{costos variables.}$$

$$\text{Así: Ventas netas} = \text{costos fijos} + \text{costos variables}$$



**Gráfico II-I , Punto de Equilibrio**

(Blanco, 2006), enfatiza que el “análisis del punto de equilibrio está dirigido principalmente a determinar el peso que los costos totales ejercen sobre los ingresos totales y los costos variables totales”. (pág.144)

Siguiendo con (Goxens & Cols, 2007), los costos fijos se producen con independencia de la cifra de ventas del negocio (luz, alquiler, agua...), los costos variables dependen directamente de las ventas, y aumentan o disminuyen proporcionalmente a la cifra de estas. (Materias primas, suministros).

El umbral de rentabilidad de una empresa puede disminuir aumentando el precio de venta de los productos vendidos o reduciendo los costos de la empresa.

(Goxens & Cols, 2007), recomienda que para calcular este punto se puede utilizar el margen comercial porcentual de la siguiente manera:

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \text{Costos Fijos} / \text{Margen Comercial}$$

Para calcular el momento en que se llega a este punto hay que hacer unas provisiones, de la forma más real posible, de cuáles van a ser los ingresos y gastos a lo largo del tiempo.

Además, con especial cuidado se toma en tres circunstancias:

- Los gastos de personal (hacer la provisión mes a mes, para que la responsabilidad del pago se pueda hacer día a día, teniendo cuidado con los pagos extras).
- Los impuestos (se debe prever cuando han de pagarse y su incidencia directa en el disponible).

- Los meses de baja facturación (se debe tener en cuenta que en diversas épocas algunos negocios ven disminuir sus ingresos).

En el mes en que se pase por primera vez de resultados negativos a positivos o cero, se habrá llegado al Punto de Equilibrio del negocio.

Finalmente (Blanco, 2006), deja bien claro que el nivel del punto de equilibrio no incide en forma directa y notable sobre la rentabilidad financiera de la empresa ya que es un parámetro de carácter puntual contable, no de flujo de caja. Su nivel dependerá de las características de producción lo que confiere a cada tipo de empresa puntos de equilibrio diferentes.

#### ***1.4.6.8. Valor actual neto***

Según (Blanco, 2006), el valor del dinero varía en el tiempo ya que una cantidad de dinero recibida hoy es más valiosa que la misma suma recibida dentro de un año. De manera inversa, una cantidad de dinero que se va a recibir dentro de un año es menos valiosa que si esa misma suma se recibiera hoy.

Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. (Baca Urbina, 2010, pág. 182)

(Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 2008), lo define como “Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.” (pág.321).

Los criterios de evaluación para el valor actual neto son los siguientes:

- Si VAN es  $> 0$  = a cero, se acepta
- Si VAN es  $< 0$  = a cero, se declina

Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0,  $k$  pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

Según (Baca Urbina, 2010) El valor actual neto es “el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (pág.221).

Diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos, descontando la tasa de interés que podríamos obtener con una inversión alternativa.

$$VAN = -A + \frac{Q1}{(1+k)^1} + \frac{Q2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+k)^n}$$

Cuanto mayor sea el VAN más rentable será el proyecto.

(Najul, 2006), en su libro se pregunta el ¿por qué trabajar con el valor presente? Y enumera las ventajas que ofrece este método. Ya que no solo da a conocer con mayor detalle el alcance del proyecto, sino que verifica algunos rigores que el analista debe tomar en cuenta a la hora de interpretar los resultados. Las 3 razones que validan este método son:

- Respetar los principios de las finanzas: Ya que permite calcular el valor de un activo, operación o negocio, de acuerdo con la riqueza que genere, no importando el escenario planteado, la capacidad o tamaño del negocio, ni la magnitud del riesgo asociado a la inversión.
- Se adapta a cualquier circunstancia: Para el autor, el VPN no encuentra problemas para evaluar cualquier tipo de proyecto o actividad, ya que su esquema de cálculo depende de la simple actualización de los flujos de caja para el momento inicial preestablecido.
- Por último, exige una evaluación cabal de los proyectos: (Najul, 2006), no duda en afirmar que el mejor atributo de este método es que obliga a realizar una buena evaluación del proyecto.

#### ***1.4.6.9. Tasa interna de retorno***

TIR es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. (Baca Urbina, 2010, pág. 184).

Para (Najul, 2006), es la segunda manera de hacer lectura del descuento de los flujos de caja de un negocio. Para este autor la TIR ofrece una fácil lectura de la rentabilidad prometida para un determinado proyecto.

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual". (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 2008, pág. 323).

Este método suele usarse para calcular cuando se retorna la inversión total de los activos tangibles e intangibles. Es importante comparar el TIR con las tasas colocadas en el mercado financiero y con las pagadas en caso de que se necesitase pedir un crédito, ya que la tasa interna de retorno debería ser mayor que las tasas obtenidas para que el proyecto se desarrolle con normalidad.

En lo que coinciden ambos autores además de (Blanco, 2006), es que si la TIR es mayor a cero entonces se puede suponer que el proyecto cubre con creces las expectativas de quienes invierten sus fondos. Si, por el contrario, la TIR es menor que la tasa de rendimiento esperada, entonces el proyecto deberá ser rechazado.

Una vez realizado los estudios anteriores, el investigador reconoce que existe un mercado potencial por cubrir y no hay impedimentos para culminar el proyecto. El análisis económico aspira determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación del negocio que abarque las funciones de producción, administración y ventas; así como otra serie de indicadores que servirán como pronóstico definitivo para la puesta en marcha del proyecto. (Baca Urbina, 2010).

#### ***1.4.6.10. Margen de comercialización***

Según (Miranda Miranda, 2010) se puede definir este término como el beneficio porcentual que se consigue al vender un determinado producto. En este caso a los diferentes canales de comercialización, se les otorga un margen de ganancia o comercialización como incentivo para que vendan en sus establecimientos o a sus clientes determinado producto. (pág. 119)

(Miranda Miranda, 2010) El margen de comercialización no es más que la diferencia entre lo que paga el consumidor que adquiere el producto y el valor que recibe el productor o la empresa que se lo vende.

De igual manera (Miranda Miranda, 2010) está constituido por los márgenes aplicados a los distintos intermediarios, clientes o canales de distribución, que asumen la propiedad del producto durante el proceso de comercialización y por los costos que estos incurren en la prestación de su servicio. De esta manera, los límites de comercialización serán en este caso distintos para cada uno de los canales de distribución tomando en cuenta que cada uno incurrirá en costos diferentes, por lo que se debe determinar un margen para cada uno de ellos.

#### ***1.4.6.11. Estrategias de distribución***

Según (Russel, 2010) la distribución de un producto puede ser, de acuerdo a su estrategia:

Omnipresente: se requiere un sistema de distribución lo más extenso posible, con el objetivo de asegurar la presencia del producto en todas partes o en la mayoría de los establecimientos. Mayormente empleada para la distribución de productos de consumo masivo. En este tipo de distribución el producto es vendido a la mayor cantidad de clientes posibles: supermercados, distribuidores, mayoristas, cadenas etc. con el objetivo de asegurar estar en la mayor cantidad posible de puntos de venta.

Selectiva: en la que se decide en cuáles canales se desea estar y en cuales no dependiendo de los objetivos de determinada marca o producto. Por ejemplo, las

estrategias de altos precios, donde no puede ofrecerse el producto en todas partes sino en determinados puntos de venta.

Exclusiva: tipo de distribución en la que se ofrece el producto en escasos puntos de venta con el objetivo de tener mayor control sobre el canal de distribución con el objetivo de obtener mayores ventas. Comúnmente empleada para productos de lujo.

#### ***1.4.6.12. Formulación de precios***

Es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio. (Baca Urbina, 2010, pág. 48).

Para determinar el precio de venta se tienen que considerar los siguientes aspectos:

- Fijación de precios según los costos: Se calculan los costos totales de la empresa para luego añadir un porcentaje habitual como margen de beneficios” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 374).
- Fijación de precios según el valor percibido: El método de fijación de precios que se basa más en el valor percibido por el consumidor, en vez de los costos totales que presenta el producto para la empresa” (Kotler & Armstrong, 2012, págs. 376-377).
- Fijación de precios basada en la competencia: La empresa fija sus precios basándose en gran medida en los precios de sus competidores, prestando menos atención a sus propios costos de producción o a la demanda de su producto” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 379).

Para la fijación del precio de venta de las cotufas gourmet se estima condicionarlo, tomando en cuenta tanto el costo de elaboración del producto como el precio fijado por la competencia de haber una que sea representativa, de manera de penetrar el mercado en una forma competitiva enmarcada en la coyuntura económica que atraviesa el país.

#### ***1.4.6.12.1. Estrategia de precios para productos nuevos***

El reto que afrontan las empresas al lanzar un nuevo producto al mercado, es la fijación del precio del mismo, en donde existen 2 estrategias que se pueden seleccionar:

- Fijación de precios para la rentabilidad al máximo de cada segmento: Es la fijación de un precio alto para un nuevo producto, para así obtener un máximo beneficio de cada uno de los segmentos del mercado dispuestos a pagar ese precio; el volumen de venta es menor pero el nivel del beneficio para cada venta es mayor. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 391).
- Fijación de precios para penetración en el mercado: El objetivo para atraer un mayor número de consumidores y una amplia cuota de mercado. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 391).

Con relación a lo mencionado anteriormente, se tomará una estrategia de penetración en el mercado basada en un margen de beneficio que no supere el 30%, a los fines de captar el mayor número de consumidores posibles en la etapa inicial del proyecto.

#### ***1.4.6.12.2. Estrategia de ajuste de precios***

Estas estrategias suelen ser utilizadas por numerosas empresas para lograr un ajuste de precios acorde a las necesidades de los clientes potenciales. La siguiente clasificación es proveniente de (Kotler & Armstrong, 2012, págs. 395-398):

- Precios de referencia: es el precio que toman como base los consumidores para la comparación de un producto establecido con respecto a otro.
- Precios segmentados: los precios de los productos pueden ser ajustados dependiendo de la circunstancia del entorno en el que son publicados.
- Precios psicológicos: no es basado en el ámbito económico de los precios, este ajuste se relaciona con la psicología debido a la transmisión de información del producto por su costo.
- Precios con descuento: implica una reducción de precios a la hora que el consumidor adquiera el producto debido a su promoción y/o pronto pago.
- Precios promocionales: implica una fijación temporal de los precios permanentes, a veces menor que su costo de producción, cuyo objetivo es incrementar las ventas mediante métodos promocionales.

#### ***1.4.6.13. Fuerza de venta***

Tal y como lo indican (Kotler & Armstrong, 2012), la fuerza de ventas sirve como un vínculo fundamental entre las compañías y sus clientes. En primer lugar, la fuerza de ventas, constituida por los vendedores es la intermediaria entre la empresa que representa y sus clientes o canales de distribución. Tiene entre sus principales funciones, además de realizar el proceso de ventas: encontrar y desarrollar nuevos clientes, comunicarles información acerca de los productos y servicios de la empresa; negociar

precios y condiciones, así como realizar investigaciones de mercado y trabajo de inteligencia.

De igual manera según (Kotler & Armstrong, 2012), en la mayoría de las compañías la fuerza de ventas desempeña un papel importante. Su importancia radica principalmente en que la fuerza de ventas y sus vendedores trabajan con los mayoristas y detallistas para ganar su apoyo y para ayudarlos a vender los productos de la compañía de manera más eficaz.

#### ***1.4.6.14. Oferta del producto***

(Kotler & Armstrong, 2012)La oferta del producto es: “combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo” (pág. 07).

(Baca Urbina, 2010)Dice que “la oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores está dispuesto a poner a disposición del mercado a un determinado precio” (pág. 43).

A lo anteriormente definido, se deduce que la oferta son todos aquellos bienes o servicios que están disponibles en el mercado para los consumidores, por lo tanto, se clasifican en:

- Oferta competitiva: se refiere a cuando existe libre competencia entre los productores en el mercado y se pueden crear ventajas entre los oferentes. (calidad, precios, servicios ofrecidos, entre otros).

- Oferta oligopólica: se refiere a la escasa competencia dentro de una rama productiva del mercado existente. (Mercado de tres, dos o muy pocos competidores).
- Oferta monopólica: Se refiere al monopolio comercial de una empresa dentro del mercado nacional o internacional, imponiendo precio, calidad y cantidades del bien o servicio ofrecido.

En el caso de las cotufas se observa en el mercado una oferta poco competitiva, la cual aplica a la oferta oligopólica, sin embargo, el hecho de que el producto que se propone sea saludable con características de producción diferentes lo ubica dentro de una oferta oligopólica, ya que como se explica en el concepto anteriormente señalado, ésta se refiere a la escasa competencia dentro de una rama productiva del mercado ya existente.

#### ***1.4.6.14.1. Comercialización de un producto***

Según (Baca Urbina, 2010), “la comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o un servicio al consumidor por los beneficios de tiempo y lugar” (pág. 133).

La comercialización de las cotufas se enmarcará en un servicio a domicilio previo pedido con cantidades y características específicas según las preferencias y gustos del consumidor.

#### ***1.4.6.15. Intermediarios***

Los intermediarios, que son empresas o negocios propiedad de terceros encargados de transferir el producto de la empresa productora al consumidor final, para darle el beneficio de tiempo y lugar. Hay dos tipos de intermediarios: los comerciantes y los agentes. Los primeros adquieren el título de propiedad de la mercancía, mientras que los segundos no lo hacen, sino sólo sirven de contacto entre el productor y el vendedor. (Baca Urbina, 2010, pág. 48).

Los intermediarios son todos aquellos eslabones de la cadena que representa a los canales de distribución y que están colocados entre los productores y los consumidores o usuarios finales de tales productos; añadiendo a los mismos los valores o utilidades de tiempo, lugar y propiedad. Éstos se clasifican en: mayoristas, mercantiles, agentes y corredores y minoristas o detallistas. (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 2008, pág. 335)

#### ***1.4.6.16. Inflación***

Incremento sostenido en el nivel de precios. De manera que, si por alguna circunstancia prevista o imprevista desaparece el incremento sostenido en el nivel de precios, desaparece la inflación. No se puede catalogar la inflación como beneficiosa o perjudicial para la economía, es perjudicial cuando alcanza niveles iguales o superiores al 10%, igualmente cuando se acerca al 0% ya que conduciría a la economía a una recesión. Lo ideal es mantenerla entre el 2% y el 7%. Es importante siempre mantener un nivel de inflación moderada a fin de que la economía crezca. (Blanco, 2006)

#### ***1.4.6.17. Inversión inicial***

Según (Baca, 2010), la inversión inicial “comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo”. En lo que se refiere a activos tangibles se pueden determinar cómo los bienes de propiedad de la empresa, tales como, terrenos, edificios, maquinarias, equipos, mobiliarios, vehículos de transporte, herramientas y otros, desprenderse de ellos implica en ocasiones provocar problemas en las actividades productivas, a diferencia del circulante.

En cuanto a los activos intangibles “se observa como el conjunto de bienes de propiedad de la empresa necesario para su funcionamiento, entre ellos están, la patente, marcas, diseños, nombres, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos operativos, gastos de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios (luz, teléfono, agua, entre otros), estudios para mejorar el funcionamiento de la empresa (estudios administrativos o de ingeniería, estudios de evaluación y capacitación del personal). (Baca Urbina, 2010, pág. 173).

#### ***1.4.6.18. Capital de trabajo***

Es la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico está representado por el capital adicional con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa, es decir, el capital necesario para empezar a trabajar. (Baca Urbina, 2010, pág. 176).

El proyecto puede considerar la inversión en todos los activos fijos necesarios para poder funcionar adecuadamente, pero si no contempla la inversión en el capital necesario para

financiar los desfases de caja durante su operación, probablemente fracase. (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 2008, pág. 168).

El capital de trabajo se representa la disponibilidad de liquidez que deben aportar los accionistas, sus principales cuentas o partidas son los inventarios, cuentas por cobrar, mano de obra directa y carga fabril; las amortizaciones y depreciaciones no están sujetas en el capital de trabajo

#### ***I.4.6.19. Estado de resultados***

Según (Catacora, 1998)“el estado de resultado o de ganancias y pérdidas, muestra la utilidad o pérdida obtenida en un período determinado por actividades ordinarias y extraordinarias. Desde el punto de vista financiero reviste una importancia fundamental el determinar la correspondencia de ingresos, costos y gastos en distintos períodos” (pág. 96).

El estado de resultado siempre refleja la utilidad neta y la utilidad bruta del ejercicio en un período de tiempo determinado de un proyecto financiero

#### **I.4.7. Procesos De Producción**

Según (Blanco, 2006) es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionados de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera los elementos de entrada (conocidos como factores), pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (materia prima). Los productos, en cambio, están destinados a la venta, al consumidor o mayorista. Las acciones productivas son las que se desarrollan en el marco del proceso.

#### **I.4.8. Modelo De Las 5 Fuerzas De Poter**

Herramienta elaborada por Michael Poter en 1985, se basa en el enfoque de las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una organización y su rentabilidad a largo plazo de un mercado. Acorde (Frances, 2006), es la herramienta más utilizada al momento de analizar la competencia de un sector o industria en un lugar determinado.

(Michel, 2006), la competencia por los beneficios de un sector depende de cinco fuerzas:

- La intensidad de la rivalidad en la industria.
- La amenaza de los nuevos entrantes.
- El poder de negociación con los proveedores.
- La amenaza de los productos sustitutos.
- Y el poder de la negociación de los compradores.

En este modelo, los actores que conserven el mayor poder sobre los demás podrán obtener el mayor beneficio del mercado.

Según (Frances, 2006), el conocimiento de las cinco fuerzas facilita la visualización de la posición de la empresa frente al sector en donde pueda competir exitosamente, así mismo facilita la determinación de oportunidades y amenazas que la afectan y así poder formular estrategias que lo conduzcan al éxito.

Esta herramienta puede ser útil al momento de evaluar un mercado al cual se pretende penetrar ya que nos da una visión no solo de los competidores existentes o potenciales, sino que amplía el estudio hacia el comportamiento tanto de los clientes como los proveedores y la existencia de productos que puedan sustituir a los que produce la empresa. Por otra parte, como la misma facilita la visualización de las oportunidades y amenazas, se facilita la planificación de estrategias para lograr la penetración en el mercado objetivo.



**Imagen II-II, Modelo de las cinco Fuerzas de Porter**

**Fuente:** (Frances, 2006)

#### ***1.4.8.1. Cadena de valor***

(Zamacona Soto, 2003) “para Michael Porter, una empresa no puede obtener ventajas competitivas si se observa a la organización como un todo, sino a través de la identificación de las distintas actividades que desarrolla la empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus proveedores. Es por eso que introduce el concepto de “cadena de valor”, como la herramienta básica para examinar todas las actividades que desempeña la empresa, así como su interacción. Una empresa obtiene ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes de una forma más económica o mejor que sus competidores” (pág. 134)

Otra definición, es la propuesta por Hansen y Mowen (Zamacona Soto, 2003): “cadena de valor industrial, es el conjunto de actividades creadoras de valor desde las materias primas básicas hasta la eliminación del producto terminado por los consumidores finales” (pág. 138).

Para (Frances, 2006), “la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios (uen), ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen” (pág. 145).

Según (Frances, 2006), la cadena de valor suministra:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores.
- Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva (pág. 146).

### I.4.8.1.1. Modelo de la cadena de valor

(Frances, 2006), en su libro “Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral” se basa en el modelo de la cadena de valor propuesta por de Michael Porter en 1985 (Imagen 2- III), para describir las etapas y las diferentes actividades que interviene en la cadena de valor. Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea y apoyo (staff) (pág. 146-148).



Imagen II-III, Modelo de la Cadena de Valor de Porter

Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa. (Frances, 2006, pág. 147)

#### **I.4.8.1.1.1. Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo alimentan a las de la línea primaria y les prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí (ob cit.). Estas actividades de apoyo son las siguientes:

- Dirección: consiste en las actividades de Gerencia (dirección) general, planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas e institucionales.
- Finanzas: están comprendidas por las actividades de caja, tesorería, cobranza y contabilidad.
- Recursos Humanos: consiste en la selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos y asignación de los empleados a las actividades.
- Tecnología: comprende *Know-how* (conocimientos fundamentales), investigación, desarrollo tecnológico (productos y procesos), inversión en máquinas y equipos.
- Aprovisionamiento (suministros): se refiere a la compra de materia prima y de otros consumibles, así como de repuestos para las maquinarias y equipos.

#### **✓ Tipos de Actividades**

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que tiene un papel diferente en la ventaja competitiva.

- Directas: son aquellas actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, entre otras.

- Indirectas: consiste en todas las actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación.
- Seguro de Calidad: aquellas actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión y ajuste (Ob cit.)

#### **I.4.8.1.1.2. Actividades primarias**

Son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Estas actividades son las siguientes:

- ✓ Logística de Entrada: comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales.
  - Recepción y almacenamiento de materia prima.
  - Manejo de materiales y programación de transporte.
  - Almacenamiento y control de inventario.
  - Devoluciones a proveedores.
- ✓ Operaciones: consiste en la transformación de los insumos en productos finales.
  - Maquinado, ensamblaje y empaçado.
  - Pruebas de control de calidad.
  - Mantenimiento de la planta.

- Programación de la producción.

✓ Logística de Salida: consiste en la distribución de los productos terminados.

Almacenamiento de productos terminados.

- Programación de transporte.
- Transporte de productos.
- Manejo de materiales y programación de las operaciones de despacho.
- Procesamiento de órdenes.

✓ Mercadeo (marketing) y Ventas: consiste en inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios de mercado, promoción y venta.

- Publicidad.
- Fuerza de ventas.
- Estudios de mercado.
- Fijación de precios.
- Selección y manejo de canales de distribución.

✓ Servicios de Postventa: consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto.

- Servicio de asesoría.
- Garantía y mantenimiento.
- Reparación y repuestos.

- Instalación y adiestramiento

#### **I.4.8.1.1.3. Cadena de valor virtual**

Para 1995, Rayport y Sviokla citado en (Frances, 2006, pág. 157) señalan que, en el comercio electrónico, realizado a través de Internet, se viene aplicando el concepto de cadena de valor virtual, como interface entre el cliente y el vendedor”. Entre las empresas que han incrementado su competitividad aplicándola se encuentra el fabricante de computadoras (ordenadores) Dell, que ofrece sus productos en la Web a través de *Dell Direct*, además de empresas de comercio electrónico como Amazon y *e-Bay*.

Y en el caso de Venezuela se pudiera implementar en Mercado Libre, OLX, y con las de más tendencia son *Instagram* y *Twitter*.

Según (Frances, 2006), la cadena de valor virtual comprende las etapas de reunir información, organizarla, seleccionarla, sintetizarla y distribuirla (Imagen 2-IV), las cuales se describen a continuación:

- Reunir: consiste en recopilar la información de pedido o de consultas de los clientes, recibida a través de la Web.
- Organizar: consiste en segmentar la información recibida e incorporarla en bases de datos.
- Seleccionar: en esta etapa los procesos de pedidos seleccionan la información que deben suministrar a cada área funcional dentro de la cadena de valor real.
- Sintetizar: la información es procesada y clasificada en los formatos adecuados, según el destinatario.

- Distribuir: la información se envía a los diferentes departamentos a lo largo de la cadena de valor real. En adición, se crean páginas Web para distribuir información a los clientes.



**Imagen II-IV, Modelo de la Cadena de Valor Físico y Virtual de Porter**

**Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa.** (Frances, 2006, pág. 157)



#### I.4.9. EVALUACIÓN EX - ANTE

"fase ex-ante" del ciclo de evaluación, que incluye estudios de factibilidad, la identificación de los objetivos del proyecto y todas aquellas otras funciones realizadas antes de comenzar<sup>2</sup>.

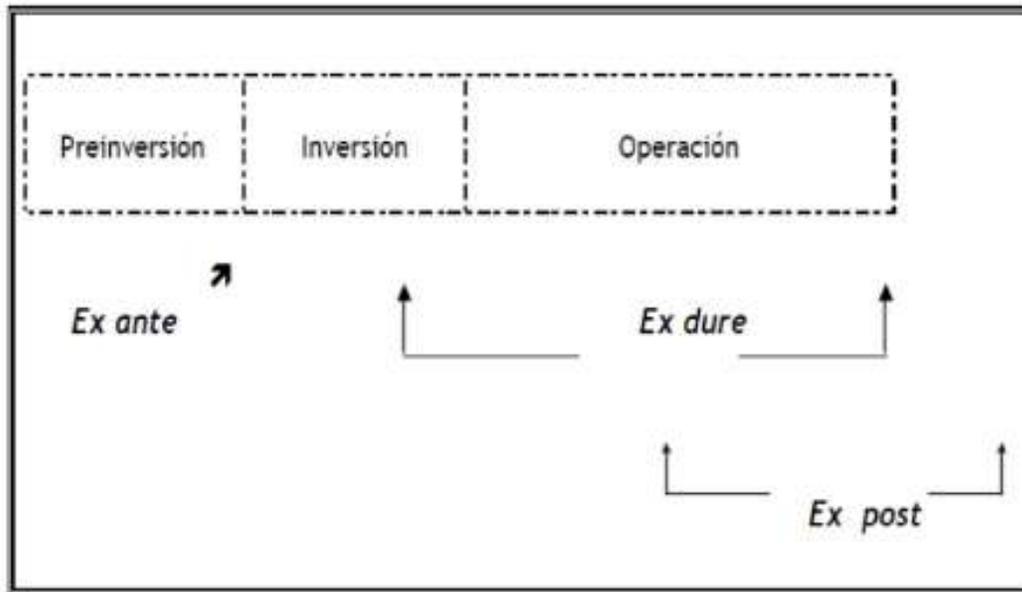


Figura II-I Cuadro de Evaluación, Ciclo, Herramientas y Productos del Proyecto

Fuente: Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo. Lima-Perú: Pact-USAID).

<sup>2</sup>Bobadilla Díaz, P., Del Águila Rodríguez, L. y Morgan, M. de la L. (1998). Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo. Lima-Perú: Pact-USAID.

La evaluación ex ante se refiere al examen, o valoración, de una propuesta de intervención (programa o proyecto) que busca solucionar o mitigar problemas o necesidades que aquejan a una comunidad de personas antes de que esta se realice; por eso es que precede a la asignación de los recursos que permitirán posteriormente su implementación.

Es aquella que se lleva a cabo antes de que inicia la implementación de una intervención pública. El objetivo de la evaluación ex ante es analizar el diseño de la intervención, esto es, su racionalidad y coherencia, y contribuir a su optimización, de acuerdo con el enfoque temático, se trata de verificar la bondad del diagnóstico socioeconómico realizado, constatar la existencia de objetivos claramente definidos y medibles, analizar su correspondencia con los problemas y examinar la lógica y factibilidad del modelo de intervención diseñado.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> MIDEPLAN. Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno, Costa Rica, 2012. p.113

*Evaluación*  
*Ex - Ante*

| Tipo de Evaluación                      | Ciclo del Proyecto                  | Herramientas Formales de Evaluación  | Productos  |  |
|---|-------------------------------------|--|--|--|
|   |                                     |  | Documentos   | Resultados del Proceso   |
| <b>Aprendizaje formativo: "Durante"</b> | Preparación<br>Evaluación ex-ante   | - Marco Lógico<br>- Instrumentos de análisis económico, financiero e institucional<br>- Diagnóstico de evaluabilidad<br>- Listado de datos de referencia | Documento de Préstamo<br>Documento de Proyecto   | Diseño de proyectos mejorado y "evaluable"                               |
|   | Ejecución<br>Evaluación Concurrente | - Seguimiento de Ejecución y Monitoreo.<br>- Evaluación intermedia de ejecución  | Informes semestrales de Proyecto<br>Gestión de Cartera   | Ejercicios de Proyectos Mejorados<br>Mejor desempeño de los proyectos    |
| <b>Aprendizaje sumativo: "Después"</b>  | Terminación<br>Evaluación ex-post   | - Evaluación ex-post<br>- Evaluación de impacto de desarrollo  | El BID utiliza "cuatro documentos formales" <sup>(2)</sup><br>PCR/BEP/PPR/OER<br>(todos los cuales contribuyen a los resultados del proceso) | "Pipeline" mejorado;<br>Diseño de Proyectos;<br>Políticas y Estrategias. |

+ Las evaluaciones de impacto examinan efectos e impactos tecnológicos, institucionales, económicos, políticos,

**Imagen II-V, La Evaluación según el Momento en la Vida de un Programa**

**Fuente: Mideplan<sup>4</sup>**

A nivel de proyectos, la evaluación se divide en tres tipos: de acuerdo al momento en que ocurre: Antes de que se ponga en marcha la iniciativa, es decir, en la etapa de inversión se presenta la llamada evaluación ex ante, en la etapa de operación y finalización del proyecto ocurre lo que se denomina evaluación ex post y en medio de

<sup>4</sup> MIDEPLAN. Manual de Diseño de Programas Sociales. Departamento de Evaluación, Santiago de Chile, 2001. p.10

estas dos tipos de evaluación se encuentra la evaluación ex dure que sirve de puente entre las dos anteriores, la cual se realiza a medida que se ejecuta el proyecto.

La evaluación ex ante permite analizar el proyecto integralmente y así determinar si los elementos operativos tanto externos como internos, son coherentes y se interrelacionan de una manera consistente. Además, permite identificar la viabilidad de cada uno de los componentes por separado y generar alternativas de solución para aquellos que tengan bajos niveles de viabilidad. Es de aclarar, que este tipo de evaluación debe aplicarse durante la planificación del proyecto y requiere que todos los elementos estén completamente desagregados e identificados las actividades de cada uno de ellos.

Dentro de la evaluación ex ante esta el estudio de viabilidad que permite determinar las posibilidades que tiene el proyecto para llevarse a cabo. El estudio de viabilidad debe tener en cuenta el análisis: económico – financiero, político, institucional y de sustentabilidad.

Para este Trabajo Especial de Grado, se enfatizó en la evaluación ex ante, ya que permitió determinar la viabilidad de los proyectos antes de que estos inicien.

## **I.5. Bases Legales**

Las bases legales se definen a partir de las leyes vigentes de la República Bolivariana de Venezuela, en el caso de este emprendimiento se tomaron en cuenta la Constitución Bolivariana, Ley Orgánica de Precios Justos, La Ley Orgánica del Trabajo y el Código de Comercio, donde se definen los requisitos para la creación y el funcionamiento de las empresas.

- ✓ Constitución Bolivariana de Venezuela: Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.908 de fecha 19 de febrero del 2009. Artículos 110, 111, 132,308.
  
- ✓ VEN- PYME
  
- ✓ En cuanto a la empresa:
  - Al querer introducir un nuevo producto al mercado enfocado en el sector alimento debe de cumplir con los siguientes requisitos:
    - Permiso Sanitario del producto nacional
    - Registro del producto
    - Registro de la Marca
  
  - Si se quiere hacer uso de instalaciones nuevas:
    - Permiso sanitario de la edificación
    - Permiso de bomberos
    - Registro sanitario del personal
    - Contratos de alquiler
    - Aprobación sanitaria de los equipos para la elaboración del producto
  
- ✓ Mercado:
  - Para la comercialización de alimentos esté en condiciones normales y razonablemente previsibles de uso y los productos sean seguros, se debe llevar a cabo un control en los puntos críticos, entendidos por la FAO como los límites críticos que permiten distinguir entre lo aceptable y lo inaceptable. Un límite crítico representa la línea divisoria que se utiliza para juzgar si una operación está produciendo alimentos inocuos. Estas normas están regidas por políticas

alimentarias que señalan los requisitos básicos de inocuidad y calidad de los alimentos, tal como se expresa en el Artículo 63 de la Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria: “Para que un alimento sea considerado inocuo y de calidad, debe cumplir con los parámetros físico-químicos y microbiológicos, establecidos en las normas y lineamientos que se dicten al efecto.”

- La deficiente calidad sanitaria de los alimentos se traduce en daños de variada naturaleza para las poblaciones, por esta razón se deben cumplir a cabalidad para regular la labor de los pequeños y grandes productores de alimentos para evitar la aparición de enfermedades, gastos de atención médica, deterioro de la calidad de vida y pérdidas económicas por alimentos contaminados, que incluso pueden causar la muerte. Según la Organización Mundial de la Salud, las enfermedades transmitidas por alimentos (ETA) constituyen el problema de salud pública más extendido en el mundo actual, por eso en muchos países los reportes (ETA) son notificados con un control, sean grandes o pequeños los casos. En Venezuela existen controles sanitarios que están relacionados con las normativas legales:
  - Instituto Nacional de Higiene: se basa en el Reglamento de los Servicios de Desinfección y Saneamiento, el Reglamento para importación, elaboración y expendio de alimentos y principalmente el Reglamento General de Alimentos, el cual expone en su Artículo 1: “Corresponde al Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, conocer y decidir respecto al control de la higiene y salubridad de los alimentos destinados al consumo humano”.
  - Reglamento General de Alimentos: otorga responsabilidades a otro importante organismo en Venezuela en su Artículo 2: “Los proyectos de normas técnicas que impongan condiciones o características

particulares a los alimentos, sus envases y embalajes, destinados a la actividad alimentaria, serán discutidos en el seno de la Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN), y será el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social el organismo encargado de vigilar su cumplimiento”.

- Norma de las Buenas Prácticas de fabricación, almacenamiento y transporte de alimentos para consumo humano, Resolución SG-457-96: para el Funcionamiento de las Microempresas de Alimentos, la cual establece los principios básicos y las prácticas dirigidas a eliminar, prevenir o reducir a niveles aceptables los peligros para la inocuidad y salubridad que ocurren durante la elaboración, envasado, almacenamiento y transporte de los alimentos manufacturados para el consumo humano, expresado en su artículo 1. En su artículo 5 esta norma expone lo siguiente: “El establecimiento de alimentos debe disponer de las edificaciones, instalaciones y servicios básicos acordes con los principios de diseño y construcción que se indican en el presente capítulo. Los almacenes existentes en la cadena de comercialización, también han de adecuarse a los requisitos que al efecto le sean aplicables”. En su artículo 48 destaca lo siguiente: “La recepción de los insumos debe realizarse en condiciones que eviten su contaminación, alteración y de daños físicos”.
- Instituto Nacional de Nutrición desarrolla planes, proyectos y programas de manera articulada con todo el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, para formular las políticas correspondientes a Educación Alimentaria y Nutricional del

país, abarcando también la calidad nutricional de los alimentos que llegan a la población.

- Legislación sanitaria sobre los permisos que deben obtenerse, la forma de presentación del producto, sobretodo en el caso de alimentos. El Órgano encargado de dictar estas pautas en Venezuela es el Ministerio de Sanidad.
- Elaboración y funcionamiento de contratos con proveedores y clientes.
- Permisos de vialidad y sanitarios para el transporte del producto.

✓ Localización:

- Gastos notariales, transferencias, inscripción en el Registro Público de la propiedad y el comercio.
- Determinación de los honorarios de los especialistas o profesionales que efectúen todos los trámites necesarios.
- Litigios, prohibiciones, contaminación ambiental, uso intensivo de agua en determinadas zonas.

✓ Estudio Técnico.

- Transferencia de tecnología, para la producción de cotufas sin la utilización de aceite.
- Aranceles y permisos necesarios en caso de que se importe alguna maquinaria o materia prima.

✓ Aspecto financiero y contable.

- La Ley del Impuesto Sobre la Renta rige todo lo concerniente a: tratamiento fiscal sobre depreciación y amortización, método fiscal para la valuación de inventarios, pérdidas o ganancias de operación, cuentas incobrables, impuestos por pagar, ganancias retenidas, gastos que pueden deducirse de impuestos y los que no están sujetos a esta: mano de obra, etc.
- Si la empresa adquiere un préstamo de alguna institución crediticia, hay que conocer las leyes bancarias y de las instituciones de crédito, así como las obligaciones contractuales que de ello se deriven.

## CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

### I.6. Tipo De Investigación

Se realizará la investigación proyectiva ya que tiene por objeto el diseño, la propuesta o creación de un modelo que permita solucionar una necesidad de tipo práctico, es decir, proyecto factible. El nivel de conocimiento del estudio es proyectivo o proyecto factible según (Balestrini, 1998); ya que se buscó investigar la posibilidad de crear una empresa productora de cotufas gourmet.

El objetivo principal del proyecto consistió en investigar la factibilidad de la creación de COTUGOURMET, por medio de tres estudios fundamentales mencionados por (Blanco, 2006):

- Un estudio de mercado que permitió investigar la demanda, oferta y servicios similares.
- Un estudio técnico que permitió definir las características físicas y operacionales del proyecto.
- Y por último lugar, un estudio económico-financiero que demostró la sustentabilidad monetaria del proyecto, expresándose claramente si los ingresos son mayores a los egresos.

Por tal razón se realizó bajo el enfoque cuantitativo, ya que al momento de profundizar en el análisis de los resultados, se determinó la factibilidad de la misma, como lo define (Hernández Sampieri, 2014). “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento”.

Ahora bien, desde el punto de vista de tiempo, esta investigación es del tipo transaccional ya que la recolección de los datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único (Hernández Sampieri, 2014). La misma fue evaluada con los precios actuales fluctuantes del año 2016, con una proyección a 5 años.

## **I.7. Diseño de La Investigación**

El desarrollo del siguiente Trabajo Especial de Grado fue bajo el análisis metodológico por medio de una investigación de campo no experimental basado en Friday encuestas, ya que parte de la información se obtuvo directamente de la realidad por medio de testimonios de las personas encuestadas, estadísticas e indicadores económicos, permitiendo identificar y describir variables no modificadas. Para (Arias, 2006).

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

Como fue mencionado en el punto anterior el diseño será de modo transeccional descriptivo, según (Hernández Sampieri, 2014). “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas y proporcionar su descripción.”

Las incidencias a indagar al grupo de personas encontradas serán:

- Ubicación del grupo, en las variables de género y edad. Dando como resultado de cuantos hombres y mujeres, de qué edad conforman el grupo.
- Tendencia del grupo en cuanto al producto.

## **I.8. Unidad de Análisis**

Para esta investigación la población que se consideró para este análisis fueron los grupos focales en los puntos de venta de Kioscos y Cantinas de la Universidad Monteavila, ubicada en la Ciudad de Caracas. La muestra seleccionada fue de tipo “probabilística” aleatoria. En este estudio se realizó un muestreo para determinar la cantidad de personas capaces de adquirir el producto propuesto. La determinación del número de muestras a tomar y los resultados obtenidos son expuestos en la sección del Capítulo V correspondiente al Estudio de Mercado.

## **I.9. Técnicas y Herramientas de Recolección e Interpretación**

Define (Arias, 2006), “Procedimiento o forma particular de obtener datos e información” (pág. 67)

Instrumento de recolección de datos se define por (Arias, 2006), “Cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (pág. 69).

La recopilación de información será a través de fuentes primarias. Según lo define (Baca Urbina, 2010). Es “La información proveniente del propio usuario o consumidor del producto” (pág.25)

✓ La Observación directa

Consiste en acudir a donde está el usuario y observar la conducta que tiene (Baca Urbina, 2010, pág. 25).

✓ Método de experimentación:

El investigador obtiene información directa del usuario aplicando y observando cambios de conducta (Baca Urbina, 2010, pág. 25).

✓ Aplicación de cuestionario:

Permite conocer qué le gustaría al usuario consumir y cuáles son los problemas actuales en el abastecimiento de productos similares (Baca Urbina, 2010), Debe ser congruente con el planteamiento de problema e hipótesis (Brace, 2013).

(Hernández Sampieri, 2014). “Presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acortarse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta”. El cuestionario estuvo conformado por 11 preguntas, los tipos de preguntas fueron cerradas ya que serían respuestas delimitadas, resultando más fácil la codificación y el análisis.

Las primeras interrogaciones de la encuesta se refieren al ámbito demográfico de los consumidores, de manera de conocer el perfil del consumidor en cuanto a municipio de residencia, sexo, edad, entre otras. Seguido a esto, se recopilará información socio-económica que permitirá conocer si el encuestado tiene las posibilidades de adquirir el producto que se propone. Las siguientes están dirigidas para conocer las actitudes, necesidades y motivos del consumidor para comprar este tipo de productos para sus eventos. Los datos obtenidos serán revisados y procesados para el estudio cuantitativo, la misma permitirá la evaluación de los resultados.

Ya que se recomienda realizar una prueba piloto, se tomó la iniciativa de aplicar el cuestionario ofreciendo 4 sabores de las cotufas. Con las técnicas de recopilación de información tanto como la de observación directa y por el método de experimentación, se observó la primera reacción al probar las distintas facetas de degustación de cada uno de los sabores ofrecidos, constatando, el más sabroso al menos gustoso. Con esto ya se tiene una idea de cuál cotufa se podría inaugurar las ventas.

Los datos obtenidos serán revisados y procesados para el estudio cuantitativo, la misma permitirá la evaluación de los resultados.

## I.10. Fases De La Investigación

El trabajo se estructuró en tres etapas:



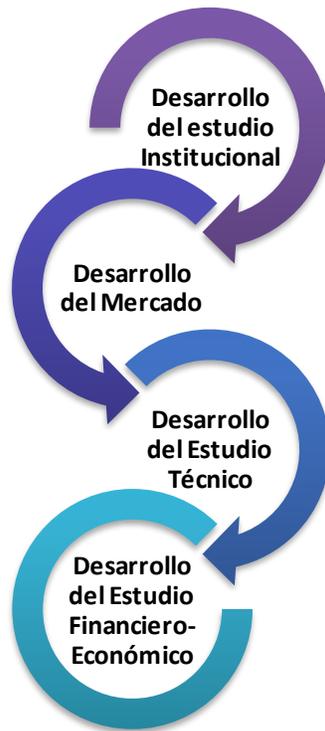
Figura III-I Fases de la investigación

- ✓ Planteamiento del problema: Se determinó la idea de negocio y el estudio de factibilidad de la misma.
- ✓ Visualización del alcance del estudio: se determinó el alcance del proyecto ya solo será un estudio de factibilidad y no se implementará dicho proyecto.
- ✓ Definición de las variables: se definió las propiedades que cuya variación es susceptible de medirse u observarse para conocer sus dimensiones e indicadores.
- ✓ Observación de Campo: con el fin de determinar la población y muestra a utilizar para la investigación.

- ✓ Determinación de la Población y Muestra: en esta fase se determinaron la cantidad de personas que deben ser encuestadas para realizar el estudio de mercado.

#### **I.10.1. Fase de Desarrollo**

- ✓ Elaboración y Validación del Instrumento de Recolección de Datos: Se determinó la cantidad de elementos a incluir en la muestra para establecer la proyección de la demanda. Con este instrumento se recopiló información socioeconómica que permitió conocer si el encuestado tiene las posibilidades de adquirir el producto que se propone. Las siguientes preguntas fueron dirigidas para conocer las actitudes, necesidades y motivos del consumidor para comprar este tipo de productos para su consumo.
- ✓ Aplicación del Instrumento: para esto se realizó la toma de los elementos de la muestra en el Distrito Capital y se levantó información de tipo cuantitativa para proyectar los datos.
- ✓ Procesamiento y Análisis de los Resultados: esta fase contemplo dos etapas:
  - 1era Etapa: Se analizaron los datos obtenidos mediante las técnicas de estadística descriptiva. Se calcularon promedios, desviación estándar, además de realizar representaciones en gráficos.
  - 2da Etapa: con los resultados obtenidos en el análisis de datos se procedió a realizar, correspondiente a la metodología que describe (Blanco, 2006).



**Figura III-II Metodología de análisis de datos**

- ✓ Conclusiones del Análisis: se establecieron las conclusiones obtenidas en la investigación acerca de la rentabilidad de la creación de una empresa productora de cotufas gourmet.

### **I.10.2. Fase De Cierre**

Informe de resultados de información: Se presentó los resultados obtenidos en la fase de análisis de la información; estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico-financiero junto con el análisis de sensibilidad como insumo principal de las conclusiones y recomendaciones finales.

### I.10.3. Descripción De Los Procedimientos

**Tabla III-I** Objetivos Específicos definidos por Procesos

| OBJETIVOS ESPECIFICOS      |                                    |                                   |   |                                 |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------|
| Factibilidad Institucional | Estudio del Mercado                | Estudios Técnico                  | Factibilidad Económica y Financiera               | Conclusiones                    |
| Aspectos Legales           | Definir el Producto                | Capacidades de la Empresa         | Necesidades Totales de Capital                    | Visión Global de los Resultados |
|                            | Estudio de la Demanda              |                                   | Estructura de Costo con Financiamiento            |                                 |
|                            | Estudio de la Oferta               | Procesos y Tecnología             | Estado de Ganancias y Pérdidas con Financiamiento |                                 |
|                            | Mercado Potencial para el Proyecto |                                   | Flujo de Caja con Financiamiento                  |                                 |
|                            | Precios                            | Insumos Requeridos                | Estimación de ingresos                            |                                 |
|                            |                                    |                                   | Ingresos Totales Anuales                          |                                 |
|                            | Canales de Distribución            | Requerimiento de Personal y Costo | Análisis de Escenarios                            |                                 |
|                            |                                    |                                   | Capacidad de Pago                                 |                                 |
|                            | Mercado de Insumos                 | Organización de la Empresa        | Índice de Evaluación del Proyecto                 |                                 |
|                            |                                    |                                   | Análisis de Sensibilidad                          |                                 |

**Tabla III-II** Cuadro de procedimientos de Factibilidad Institucional

| FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL |  |                         |
|----------------------------|--|-------------------------|
| Aspectos Legales           | Marco Legal  | La Norma Constitucional |
|                            |  | Otras Leyes             |
|                            | Aspectos Legales que Favorecen o Limitan el Proceso. |                         |

**Tabla III-III** Cuadro de procedimientos del Estudio de Mercado

| ESTUDIO DEL MERCADO                |   |
|------------------------------------|---|
| Definir el Producto                | Identificación del producto                 |
|                                    | Especificaciones técnicas del producto      |
|                                    | Durabilidad                                 |
|                                    | Productos sustitutos o similares            |
|                                    | Productos complementarios                   |
| Estudio de la Demanda              | Determinación de la Demanda Actual y Futura |
| Estudio de la Oferta               | Capacidad instalada de cada competidor      |
|                                    | Cuantificación de la oferta actual          |
| Mercado Potencial para el Proyecto |   |
| Precios                            |   |
| Canales de Distribución            |   |

**Tabla III-IV** Cuadro de procedimientos de Estudio Técnico

| <b>ESTUDIOS TÉCNICO</b>                  |  |
|--|--|
| <b>Capacidades de la Empresa</b>         | Factores que condicionan el tamaño de la empresa |
|  | Tamaño óptimo                                    |
| <b>Procesos y Tecnología</b>             | Descripción del proceso productivo               |
|  | Flujo grama del proceso                          |
|  | Maquinarias, equipos y herramientas              |
|  | Descripción de las Instalaciones necesarias      |
|  | Distribución física (cuadro de áreas)            |
|  | Factores que determinan la localización          |
|  |  |
| <b>Insumos Requeridos</b>                | Requerimiento de insumos y precio                |
|  | Disponibilidad de insumos                        |
|  | Origen de los insumos.                           |
|  | Insumos sustitutivos                             |
| <b>Requerimiento de Personal y Costo</b> |  |
| <b>Organización de la Empresa</b>        | Estructura organizativa                          |
|  | Aspectos laborales                               |

**Tabla III-V** Cuadro de procedimientos de Factibilidad Económica-Financiera

| <b>FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>               |   |                                     |
|--|---|-------------------------------------|
| <b>Necesidades Totales de Capital</b>                    | Requerimiento Total de Activos              | Activos Fijos Tangibles             |
|  | Activos Fijos Intangibles                   | Costos de Organización del Proyecto |
|  |   | Costo de Puesta en Marcha           |
|  |   | Imprevistos                         |
|  | Activos Fijos Tangibles                     | Maquinaria y Equipos                |
|  |   | Muebles y Equipos de Oficina        |
|  |   | Instalación y Montaje               |
|  |   | Material de Transporte (vehículos)  |
|  |   | Traslados                           |
|  | Modalidad de Financiamiento                 |                                     |
|  | Fuentes de Financiamiento                   | Condiciones del Crédito             |
|  | Amortización de la Deuda                    |                                     |
|  | Depreciación y Amortización de la Inversión |                                     |
|  | Capital de Trabajo                          |                                     |
| Plan de Inversión  |   |                                     |
| <b>Estructura de Costo con Financiamiento</b>            |   |                                     |
| <b>Estado de Ganancias y Pérdidas con Financiamiento</b> |   |                                     |
| <b>Flujo de Caja con Financiamiento</b>                  |   |                                     |
| <b>Estimación de ingresos</b>                            |   |                                     |
| <b>Ingresos Totales Anuales</b>                          |   |                                     |

|  |   |
|--|---|
| <b>Análisis de Escenarios</b>            |   |
| <b>Capacidad de Pago</b>                 |   |
| <b>Índice de Evaluación del Proyecto</b> | Valor Actual Neto (VAN)                   |
|  | Tasa Interna de Retorno (TIR)             |
|  | Período de Recuperación del Capital (PRC) |
|  | Relación Beneficio-Costo (RBC)            |
|  | Inversión por empleo                      |
|  | Punto de Equilibrio (PE)                  |
|  | Costos Unitarios                          |
| <b>Análisis de Sensibilidad</b>          |   |

## I.10.4. Estructura Desagregada De Trabajo

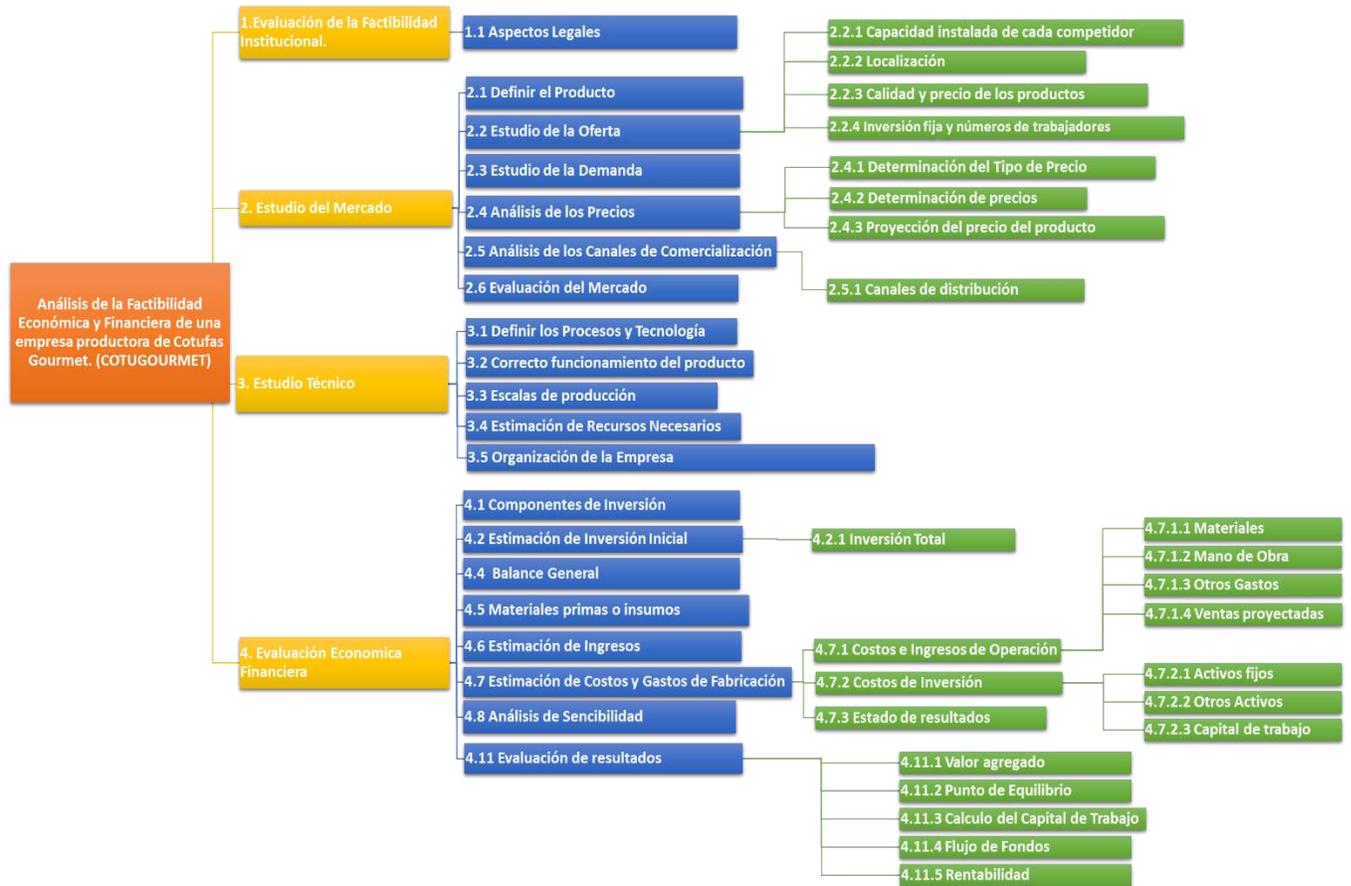


Imagen III-I, Estructura Desagregada de Trabajo

Fuente: Adaptado del PMI (2013)

## I.11. Operacionalización De La Variables

Tabla III-VI Definición de Variables

| Objetivo General:<br>Analizar la Factibilidad Económica y Financiera de una empresa productora de Cotufas Gourmet. |   |  |   |   |                                       |  |                                   |
|--|---|--|---|---|---------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Objetivos Específicos  | Variable  | Dimensión                                  | Indicadores   | Técnicas                                  | Herramientas                          | Fuente   |                                   |
| 1. Evaluar la factibilidad institucional del emprendimiento de una empresa productora de Cotufas Gourmet.          | Aspectos Legales  | Tipo de Comercio.                          | Bases legales   | Observación Directa y Revisión Documental | Leyes                                 | Libros, Páginas Web asociadas                    |                                   |
|  | 2. Realizar el estudio del Mercado del emprendimiento de una empresa productora de Cotufas Gourmet. | Estudio de Oportunidad de venta            | El Entorno Nacional, El Sector Específico y El Consumidor                                     |   | Información del Mercado               | Principios de Ing. Económica, Matriz de decisión | Encuestas, Consultas, Grupo Focal |
|  |   | Estudio de Mercado potencial               | Características socio económicas del mercado, Cobertura de Mercado, Alcance                   |   | Vistas a establecimientos comerciales |  |                                   |
|  |   | Demanda                                    |   |   |                                       |  |                                   |
|  |   | Canales de Comercialización                | Estrategias de comercialización   |   |                                       |  |                                   |
|  |   | Oferta                                     | Características de la Oferta, Identificar los productos de competidores.                      |   |                                       |  |                                   |
| Precios  |   |  |   |   |                                       |  |                                   |
| 3. Realizar el estudio Técnico del emprendimiento de una empresa productora de Cotufas Gourmet.                    | Correcto funcionamiento del producto  | Infraestructura                            | Cantidad de servicios similares ofrecidos   | Ingeniería De Métodos, Ing. De Proyectos  | Libros, Páginas Web asociadas         |  |                                   |
|  | Escalas de producción   |  |   |   |                                       |  |                                   |
|  | Proyectos complementarios para desarrollar el proyecto  |  |   |   |                                       |  |                                   |
| 4. Evaluar la factibilidad Económica y Financiera del emprendimiento de una empresa productora de Cotufas Gourmet. | Evaluación económico  | Determinar el estudio económico financiero | Flujo de Caja, Estado financiero, Rendimiento promedio, Recuperación de la inversión TIR, VPN | Planificación Estratégica                 | Libros                                |  |                                   |
|  | Evaluación financiera   |  |   |   |                                       |  |                                   |

## I.12. Aspectos éticos de la investigación

Los aportes que, a manera de evaluación de Factibilidad Económica Financiera para la producción de cotufas saborizadas, incluidos en esta investigación contemplan el análisis de datos tomados de la realidad actual del mercado; no presentan variaciones o modificaciones que pretendan brindar una información falsa y no está dentro del desarrollo de esta investigación utilizar información de terceros como propia.

En cuanto a la información consultada, se tuvo especial cuidado con el respeto de derechos de autor de cada concepto, opinión, análisis y otros comentarios emitidos por terceras personas, para lo que se hizo referencia del autor original de las mismas.

### I.12.1. Código de ética de su profesión

Se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión,



para un miembro del Colegio de Ingenieros de Venezuela:

- ✓ (virtudes): Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.
- ✓ (ilegalidad): Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.
- ✓ (conocimiento): Descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.
- ✓ (seriedad): Ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencias razonables.

- ✓ (dispensa): Dispensar, por amistad, conveniencia o coacción, el cumplimiento de disposiciones obligatorias, cuando la misión de su cargo sea de hacerlas respetar y cumplir.
- ✓ (remuneración): Ofrecer, solicitar o prestar servicios profesionales por remuneraciones inferiores a las establecidas como mínimas, por el Colegio de Ingeniero de Venezuela.
- ✓ (remuneración): Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista.
- ✓ (firma): Firmar inconsultamente planos elaborados por otros y hacerse responsable de proyectos o trabajos que no están bajo su inmediata dirección, revisión o supervisión.
- ✓ (obras): Encargarse de obras, sin que se hayan efectuado todos los estudios técnicos indispensables para su correcta ejecución, o cuando para la realización de las mismas se hayan señalado plazos incompatibles con la buena práctica profesional.
- ✓ (licitaciones): Concurrir deliberadamente o invitar, a licitaciones de Estudio y/o proyectos de obras.
- ✓ (influencia): Ofrecer, dar o recibir comisiones o remuneraciones indebidas y, solicitar influencias o usa de ellas para la obtención u otorgamiento de trabajos profesionales, o para crear situaciones de privilegio en su actuación.
- ✓ (ventajas): Usar de las ventajas inherentes a un cargo remunerado para competir con la práctica independiente de otros profesionales.
- ✓ (reputación): Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas.

- ✓ (intereses): Adquirir intereses que, directa o indirectamente colindan con los de la empresa o cliente que emplea sus servicios o encargases sin conocimiento de los interesados de trabajos en los cuales existan intereses antagónicos.
- ✓ (justicia): Contravenir deliberadamente a los principios de justicia y lealtad en sus relaciones con clientes, personal subalterno y obreros, de manera especial, con relación a estos últimos, en lo referente al mantenimiento de condiciones equitativas de trabajo y a su justa participación en las ganancias.
- ✓ (el ambiente): Intervenir directa o indirectamente en la destrucción de los recursos naturales u omitir la acción correspondiente para evitar la producción de hechos que contribuyen al deterioro ambiental.
- ✓ (extranjeros): Actuar en cualquier forma que permita o facilite la contratación con profesionales o empresas extranjeras, de estudios o proyectos, construcción, inspección y supervisión de obras, cuando a juicio del Colegio de Ingenieros, exista en Venezuela la capacidad para realizarlos.
- ✓ (autoría): Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.
- ✓ (secreto): Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegido por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros medios de información, que no sea de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización de códigos de acceso de otras personas, en provecho propio.
- ✓ (experimentación y servicios no necesarios): Someter a su cliente o a su empleador a la aplicación de materiales o métodos en experimentación, sin su previo y total conocimiento y aprobación o recomendarle servicios no necesarios.

- ✓ (publicidad indebida): Hacer o permitir cualquier publicidad no institucional, dirigida a atraer al público hacia la acción profesional, personal o participar en programas de televisión, radio u otros medios, que no tengan carácter divulgativo profesional o que, en cualquier forma, atenten contra la dignidad y seriedad de la profesión. Así como, valerse de posición para proferir declaraciones en los medios o hacer propaganda de materiales, equipos y tecnologías.
- ✓ (actuación gremial): Incumplir con lo dispuesto en las “Normas de Actuación Gremial del CIV”.

### I.12.2. Código De Ética Del PMI

Además de las consideraciones antes mencionadas se incluyen las dictadas por el *Project Management Institute* (P.M.I.). De acuerdo al código de ética de los miembros del P.M.I. (*Project Management Institute*, 2013), los profesionales dedicados a la Gerencia de Proyectos deben comprometerse a:



- ✓ Alentar a otros profesionales a actuar de una manera ética y profesional.
- ✓ Practicar la justicia y honestidad.
- ✓ Aceptar las responsabilidades de sus acciones.
- ✓ Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.
- ✓ Mantener altos estándares de una conducta íntegra y profesional.

Algunas obligaciones profesionales indicadas por el P.M.I. resumidas en el siguiente cuadro, son totalmente aplicables a este trabajo:

Tabla III-VII, Resumen del código Ética

Fuente: director de proyectos, PMBOOK (2013)

| VALORES                | OBLIGATORIOS  | IDEAL  |
|------------------------|---|--|
| <b>RESPONSABILIDAD</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Respetar la ley</li> <li>*Denunciar ilícitos</li> <li>*Sanciones disciplinarias</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Bien público</li> <li>*Cumplir compromisos</li> <li>*Corregir errores de inmediato</li> <li>*Proteger confidencialidad</li> </ul>                    |
| <b>RESPECTO</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Buena fe</li> <li>*No aprovecharse de nadie</li> <li>*No ser abusivos</li> <li>*Derechos de propiedad</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Respetar costumbres de otros</li> <li>*Aceptar otros puntos de vista</li> <li>*No criticar por la espalda</li> <li>Profesionalismo</li> </ul>        |
| <b>EQUIDAD</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Revelar conflicto de intereses</li> <li>*No participar si hay conflicto</li> <li>*Evitar nepotismo y sobornos</li> <li>*No discriminar</li> <li>*Aplicar normas sin favoritismos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Transparencia</li> <li>*Imparcialidad y objetividad</li> <li>*Acceso equitativo a información</li> <li>*Igualdad de oportunidades</li> </ul>         |
| <b>HONESTIDAD</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>*No engañar</li> <li>*comportamiento honesto</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Comprender la verdad</li> <li>*Sinceridad</li> <li>*Información precisa</li> <li>*Promesas de buena fe</li> <li>*Promover ambiente seguro</li> </ul> |

## CAPITULO IV      MARCO REFERENCIAL

### I.13. Marco Referencial

En este capítulo se formula la propuesta de negocio para la creación de una empresa productora de cotufas saborizadas en la ciudad de Caracas, la misma envuelve dos aspectos tales como producto y organización. En el primero se menciona todo sobre la definición del producto, precios, canales de comercialización, publicidad y promociones. El segundo incluye lo que sería la estructura organizativa, instalaciones y operaciones de la compañía.

**Tabla IV-I Modelos Canvas-Segmentación de Clientes**

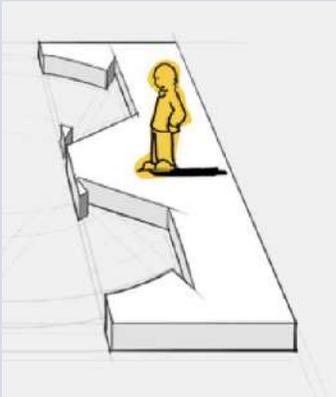
| SEGMENTOS DE CLIENTES   | DESCRIPCIÓN   |
|---|---|
|  | <p><b>¿Para quién estamos creando valor?</b></p> <p>Se planea comenzar con la comercialización del producto a través de terceros, como kioscos, bodegas, panaderías o cualquier negocio con tendencia de venta de este tipo de rubro.</p> |
|   | <p><b>¿Cuál será nuestro tipo de cliente?</b></p> <p>Se enfocará en personas de cualquier género y edad con capacidad de compra.</p>  |
|   | <p><b>¿A quién nos dirigimos?</b></p> <p>Como primer grupo exploratorio estudiantes de básica y universitarios, por estar en el mismo entorno personal administrativo.</p>  |
|   | <p><b>¿Quiénes serán nuestro cliente más importante?</b></p> <p>El sector estudiantil por ser de mayor cantidad.</p>  |

Tabla IV-II Modelos Canvas-Propuesta de Valor

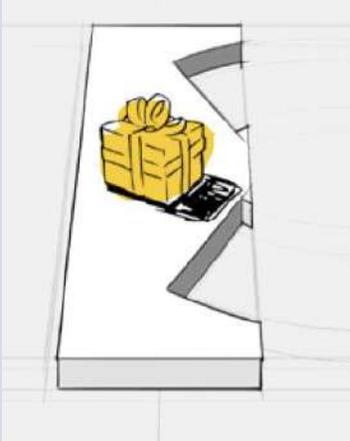
| PROPUESTA DE VALOR  | DESCRIPCIÓN   |
|---|---|
|  | <p><b>¿Cuál es nuestro valor entregado a los clientes?</b></p> <p>Disfrutar del mejor snack con frutas naturales y chocolate de calidad que le aportaran a su salud, niveles de vitaminas y minerales para su nutrición y su a la vez el de disfrutar una merienda sin efectos secundarios.</p> |
|   | <p><b>¿Cuál necesidad se estará satisfaciendo?</b></p> <p>La necesidad de experimentar variedad, consumir <i>snack</i> más saludable y sin remordimientos.</p>  |
|   | <p><b>¿Qué aportó que no aportan los demás?</b></p> <p>Originalidad en el producto, ya que en el mercado no existen cotufas de este tipo.</p>   |
|   | <p><b>¿Paquetes de productos que se ofrecerá a cada segmento de clientes?</b></p> <p>Se planea comenzar con dos sabores, Piñaton y Papelón con limón. Perfecto para cualquier género y edad.</p>  |

Tabla IV-III Modelos Canvas-Canales

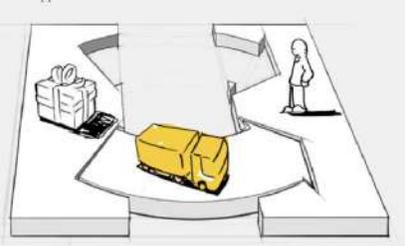
| CANALES  | DESCRIPCIÓN  |
|--|--|
|  <p>El diagrama ilustra tres canales de distribución: un paquete con una etiqueta, un camión amarillo y una persona que camina. Estos elementos están dispuestos sobre una plataforma con flechas que indican movimiento o flujo, representando diferentes vías para llegar al cliente.</p> | <p><b>¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?</b></p> <p>Al comienzo será de manera Indirecta, a través de tiendas y mayoristas.</p> <p>Al migrar será de manera Directa, por medio de la fuerza de venta, páginas en la web y con locales propios. La tecnología es acelerada lo cual la empresa se adaptará a los cambios según se generen, la tendencia a demostrado que las redes sociales son las más efectivas, tales como: <i>Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest</i> y para una mejor publicidad crear un video demostrando la fabricación de unos de los productos y colocándolo en <i>YouTube</i>.</p> |
|  | <p><b>¿Cuáles son las más rentables?</b></p> <p>Todas las antes mencionadas de manera directa son las más rentables, ya que no se requiere de mayor inversión para crear un plan de marketing e iniciar el lanzamiento de nuevos productos.</p>  |

Tabla IV-IV Modelos Canvas-Relación con clientes

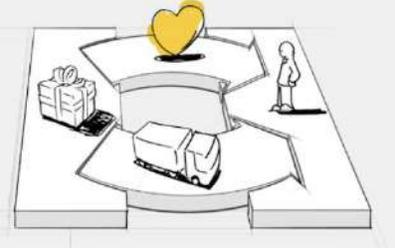
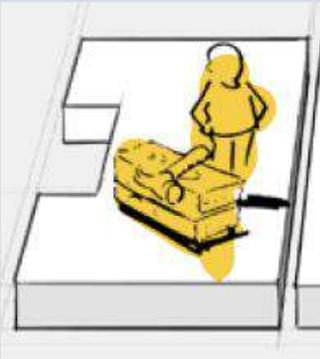
| RELACIONES CON CLIENTES   | DESCRIPCIÓN   |
|---|---|
|  <p>El diagrama muestra un kiosco con un corazón amarillo en la parte superior. A la izquierda hay un paquete y un teléfono. En el centro hay un camión de reparto. A la derecha hay una figura humana que parece estar interactuando con el kiosco.</p> | <p><b>¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?</b></p> <p>Por lógica operacional será de manera indirecta, se comenzará por tener el producto en los kioscos en cualquier instituto estudiantil.</p> <p>Para un futuro y pensando en una ampliación del mercado, se podrá ingresar vía online para facilitar las solicitudes de encargo y ofrecer servicio <i>delivery</i>.</p> <hr/> <p><b>¿Qué relaciones se planea establecer?</b></p> <p>Para los kioscos, serán de modo directas y para cadenas de consumo masivo será de modo indirecto a través de llamadas telefónicas y envíos de email.</p> |

Tabla IV-V Modelos Canvas-Estructura de costos

| ESTRUCTURA DE COSTO  | DESCRIPCIÓN  |
|--|--|
|  | <p><b>¿Cuál es la estructura de costos del modelo de negocio?</b></p> <p>Estará integrado por transporte, costos administrativos, publicidad, producción. Logística, modelo escalable.</p>   |
|  | <p><b>¿Son recurrentes?</b></p> <p>Los que cumplen con esas características serán los gastos administrativos, producción del producto y logística.</p>   |
|  | <p><b>¿Se requiere un gasto inicial elevado?</b></p> <p>Para el modelo escalado si ya que será costo variable que incluye la adquisición de maquinarias y equipos nuevos o modernización de las mismas.</p>  |
|  | <p><b>¿Cuáles son los costos más importantes del modelo de negocio?</b></p> <p>Ya que sin la mano de obra no se realiza la fabricación de los productos, se considera el más importante el personal que fabricara las cotufas y personal administrativo.</p> |
|  | <p><b>¿Cuáles recursos claves son los más costosos?</b></p> <p>La maquina especializada y el personal creativo que generara nuevas ideas en cuanto al diseño y sabor.</p>  |
|  | <p><b>¿Cuáles actividades claves son las más costosas?</b></p> <p>Los más costosos serán los eventos organizados donde se llevara un plan publicitario y degustaciones de los productos.</p>   |

Tabla IV-VI Modelos Canvas-Recursos

| RECURSOS   | DESCRIPCIÓN  |
|--|--|
|  | <p><b>¿Qué recursos se requieren para el negocio funcione?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal que fabrique las cotufas.</li> <li>-Personal Creativo para promover nuevos sabores.</li> <li>-Personal administrativo,</li> <li>-Maquinaria especializada para la mezcla y producción de las cotufas.</li> </ul> |
|  | <p><b>¿Fuentes de ingreso?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La venta del producto al por mayor de dueños de locales -comerciales o independientes.</li> <li>-Al detal y al por mayor una vez establecido la página web para las solicitudes de las cotufas.</li> </ul>  |
|  | <p><b>¿Nuestros Canales?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal encargado del diseño de las páginas web.</li> <li>-Personal de la fuerza de venta.</li> </ul>  |

**Tabla IV-VII Modelos Canvas-Actividades Claves**

| ACTIVIDADES CLAVES   | DESCRIPCIÓN  |
|--|--|
|  | <p><b>¿Qué actividades claves requieren nuestras propuestas de valor?</b></p> <p>Para penetrar rápidamente en el mercado, se realizarán eventos demostrativos del producto, se aprovechará de realizar encuestas y hacer observación directa de la reacción del prospecto.</p> <hr/> <p><b>¿Nuestros Canales?</b></p> <p>Se buscará asesoría en cuanto a publicaciones del producto online, para que tenga un mejor impacto.</p> <p>Se pudiera utilizar las redes sociales, comenzando por publicar en las redes sociales información del producto y lograr una y lograr un número significativo de seguidores para aumentar la confianza del cliente.</p> |

Tabla IV-VIII Modelos Canvas-Socios claves

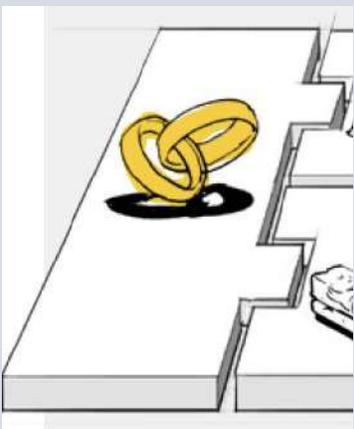
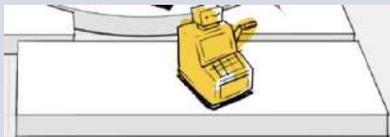
| SOCIOS CLAVES  | DESCRIPCIÓN   |
|--|---|
|  | <p><b>¿Quiénes son nuestros socios claves y dónde están?</b></p> <p>-Productores de Maíz: se ubican en ciudades de mayor producción del cereal.</p> <p>-Distribuidores de maíz: se encuentran en los grandes mercados mayoristas de la ciudad de Caracas, tales como, mercado de Coche, Mercado Quinta Crespo, Mercado Guaicaipuro, entre otros.</p> <p>-Distribuidores especializados en la venta de productos de repostería: se Ubican en las mismas zonas que la anterior.</p>   |
|  | <p><b>¿Qué recursos claves estamos adquiriendo de nuestros socios?</b></p> <p>La materia prima más importante, el maíz y el resto de los artículos para sazonar las cotufas.</p>  |
|  | <p><b>¿Qué actividades realizan nuestros socios claves?</b></p> <p>Su especialidad es la venta de productos alimenticios a gran escala.</p>   |
|  | <p><b>¿Qué actividades hace mejor que yo, mis proveedores y por tanto enriquecen mi negocio, ahorrándome tiempo y dinero?</b></p> <p>-Los productores se encargan de recoger la cosecha, limpiarla y almacenarlo para luego realizar la entrega correspondiente del producto.</p> <p>-Los distribuidores compran a mayor escala la materia prima y la almacenan hasta ser adquiridas, la ventaja es que la adquisición del producto será acorde de la necesidad presentada sin adquirir mayor cantidad y evitando pérdidas del mismo.</p> |

Tabla IV-IX Modelos Canvas-Fuente de Ingreso

| FUENTE DE INGRESO   | DESCRIPCIÓN  |
|---|--|
|  | <p><b>¿Cómo se captará el pago?</b></p> <p>La misma será a través de la venta del producto</p>   |
|   | <p><b>¿Qué precio le coloco al producto?</b></p> <p>La misma estar regida acorde al costo adquirido de la materia prima y gastos de la mano de obra.</p>   |
|   | <p><b>¿Por cuál medio se pagará el producto?</b></p> <p>A través de una cartera de crédito, tarjetas de débito y crédito y transferencias.</p>   |
|   | <p><b>¿Cómo prefieren pagar?</b></p> <p>Como se planea una expansión online, se incentivará que se use más transferencias y pagos de tarjeta, pero se realizaran encuestas para el mejoramiento de procesos.</p> |

Se construyó un modelo de negocio utilizando el lienzo Canva, para el desarrollo de estrategia empresarial que permitió la descripción de manera lógica la forma en el modelo de negocio recién iniciado creo, entrego y capturo el valor. Este proceso en la construcción del modelo de negocio formara parte de la estrategia de negocio, por lo que es de suma relevancia estructurar este tipo de recursos. Es importante señalar que este modelo aporto un valor agregado a la empresa, ya que, a partir de los mismos, existe una mayor noción y visión de la organización.

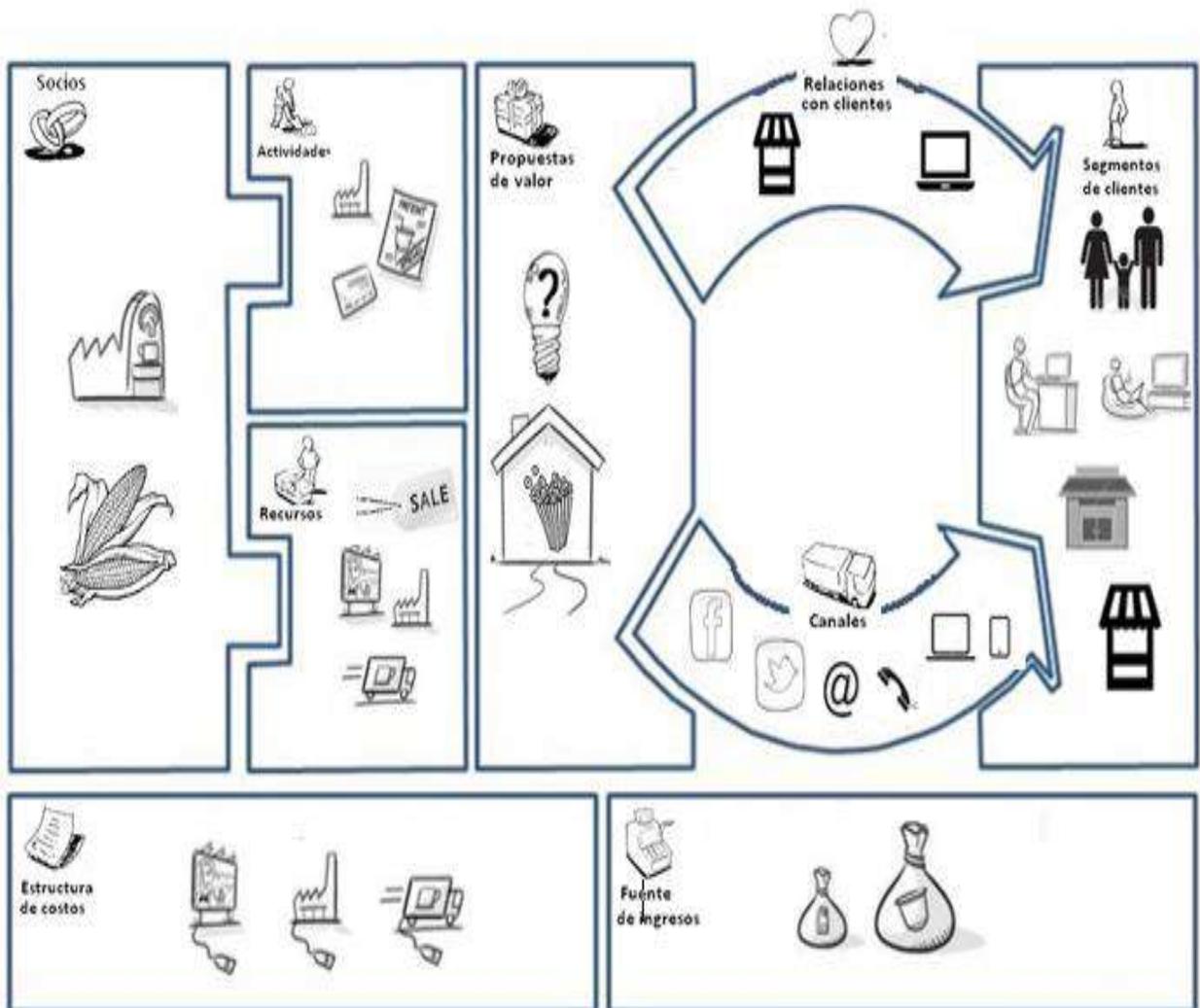


Imagen IV-I Lienzo Modo Canvas

## **CAPITULO V DESARROLLO DEL OBJETIVO N°1: FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL**

### **I.14. Factibilidad Institucional**

#### **I.14.1. Legislación Venezolana**

Bacca (1991) recomienda tomar en cuenta varios aspectos, sin embargo, para esta investigación se consideraron sólo los siguientes relacionados al Marco Legal:

En Venezuela la materia laboral se rige por la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), aprobada por el Congreso de la República Bolivariana de Venezuela en el año 2012, según gaceta N° 6.076. En ella se discute la protección al trabajo como hecho social y se garantiza los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo.

En esta nueva LOTTT se modifica la noción de trabajador, eliminando la definición y por lo tanto la figura del trabajador de confianza, obrero y empleado. Adicional, queda

establecido el principio de la primacía de la realidad en calificación de cargos, estableciendo que la calificación de un trabajador como de dirección o de inspección, dependerá de la naturaleza real de las labores que ejecuta, independientemente de la denominación que haya sido convenida por las partes, de la que unilateralmente hubiese establecido el patrono o de la que señalen los recibos de pago y contratos de trabajo.

Para el emprendedor de nuevos negocios, en su futuro rol de “empleador” es necesario que conozca ciertas disposiciones incluidas en dicha ley, pues tienen impacto directo en la determinación de las características de la relación de trabajo con el empleado y a nivel financiero, en la determinación del flujo de caja libre de la empresa, por el efecto de los costos laborales.

Partiendo de lo anterior, a continuación, se presentan los aspectos considerados más importantes de la Ley para tomar en cuenta en el comienzo de un negocio en Venezuela:

- Reducción a 40 horas diurnas semanales, con el derecho de los trabajadores de dos días continuos de descanso.
- Eliminación de la tercerización de aquellas funciones que son inherentes o están íntimamente ligadas al objeto mercantil de la empresa.
- Ampliación del periodo post natal en 8 semanas para alcanzar, 6 semanas antes y 20 semanas después del parto.
- Las prestaciones sociales serán recalculadas al último salario al momento de finalizar la relación laboral.
- Se toma la figura del Pago Doble de prestaciones en caso de despedirse injustificadamente al trabajador.
- Lapso de adecuación para las empresas un año desde su publicación.
- Inamovilidad Laboral hasta dos años para el padre y la madre por nacimiento de hijos.

- El trabajador tendrá prestaciones sociales desde el primer día de trabajo y no a partir de los tres meses como lo establece la Ley actual.
- El Fondo Nacional de Prestaciones Sociales se creará a través de una ley especial.
- Las prestaciones sociales deberán pagarse antes de cinco días después de terminada la relación laboral, sino tendrán que pagar intereses.
- Las empresas están obligadas a tener o pagar un centro de educación inicial con sala de lactancia (guardería).
- En las empresas de trabajo continuo, las que trabajan las 24 horas del día los siete días a la semana, la jornada semanal será de 42 horas, pero a sus trabajadores se les sumará un día adicional de vacaciones cada vez que laboren seis días a la semana.
- Si despiden a un trabajador con inamovilidad, funcionarios irán directamente a la empresa a reenganchar al trabajador, inmediatamente, sin dilación.
- Las instalaciones de las empresas podrán ser requeridas por las Misiones de formación para el desarrollo de planes educativos.
- Se elimina la Comisión Tripartita.
- Pasa de 15 a 30 días el pago mínimo de las utilidades.
- Se reduce el periodo de prueba de tres meses a un mes.
- Se aumentan las multas para los que violen la Ley.
- Pena de cárcel para los patronos que impidan la ejecución de medidas, desacaten los reenganches o cierran las empresas.
- Se crean los consejos de trabajadores y se definirán por Ley especial.
- Se crea el fondo de prestaciones sociales como tercera alternativa para depósito de prestaciones (contabilidad de la empresa, fideicomiso).

También es importante conocer lo referente a los contratos de trabajo, suspensión y terminación de las relaciones de trabajo, remuneración y participación en los beneficios, jornadas de trabajo, horas extras, días hábiles, vacaciones y protección de maternidad. Para ello se sugiere revisar el contenido de los capítulos I, II, IV, V y VI del Título II concerniente a La Relación de Trabajo, los capítulos I, II, III del Título III referido a La Justa Distribución de la Riqueza y las Condiciones de Trabajo, capítulos I, II, III, IV, V del Título IV “De las Modalidades Especiales de Condiciones de Trabajo” y el Título VI “Protección de la Familia en el Proceso Social de Trabajo”.

Legislación sanitaria sobre los permisos que deben obtenerse, la forma de presentación del producto, sobre todo en el caso de los alimentos. El órgano gubernamental encargado de dictar estas pautas en Venezuela es el Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS).

#### **I.14.2. Tributos y aranceles**

Un tributo o impuesto, es un pago al Estado de carácter obligatorio, que consiste en el retiro monetario que realiza el gobierno sobre los recursos de las personas y empresas. El Estado cuenta principalmente con dos tipos de impuestos: los directos, se aplican de forma directa a la riqueza de las personas o empresas, principalmente a sus ingresos o signos de riqueza, como el Impuesto Sobre la Renta (ISLR), Impuesto sobre sucesiones, donaciones y demás ramos conexos, impuestos sobre cigarrillos y manufacturas del tabaco, entre otros. Los impuestos indirectos, afectan patrimonialmente a personas distintas del contribuyente (pago al fisco); es decir, es una carga impositiva que se traslada de quien ofrece a quienes adquieren el producto o servicio. Por ejemplo, el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Independientemente de su naturaleza, directo o indirecto, cada uno de los tributos es competencia de alguno de los tres poderes: nacional, estatal y municipal, de acuerdo a lo establecido en la constitución nacional. El ISLR y el IVA, son competencia del ejecutivo nacional a través del SENIAT; órgano tributario del Ejecutivo encargado de la

recaudación, fiscalización y control de los mismos, según lo establecido en la Ley de Impuesto sobre la Renta y en la Ley del Impuesto al Valor Agregado.

De acuerdo a la Ley de Impuesto sobre la Renta, el ISLR, grava toda ganancia o incremento de patrimonio, producido por una inversión o la rentabilidad de un capital, por el trabajo bajo relación de dependencia o el ejercicio libre de la profesión, y en general, los enriquecimientos derivados de la realización de cualquier actividad económica o de la obtención de un privilegio. Las tarifas aplicadas a las personas jurídicas varían entre el 15% y el 34%.

Asimismo, la ley establece que el Impuesto al Valor Agregado (IVA), grava la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes, según se especifica en esta Ley, aplicable en todo el territorio nacional, que deberán pagar las personas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades irregulares o de hecho, los consorcios y demás entes jurídicos o económicos, públicos o privados, que en su condición de importadores de bienes, habituales o no, de fabricantes, productores, ensambladores, comerciantes y prestadores de servicios independientes, realicen las actividades definidas como hechos impositivos en esta Ley.

Como tributos de competencia municipal, destacan la Patente de Industria y Comercio, Impuestos sobre Publicidad comercial, Derecho de Frente. La Patente de Industria y Comercio es el impuesto que cobra el municipio a las personas naturales o jurídicas por ejercer actividades comerciales, industriales, bursátiles o de servicios de carácter comercial y otras contemplados en el Clasificador de Actividades económicas de la Ordenanza respectiva, en relación al monto de las ventas brutas, ingresos brutos, comisiones, primas, u otra operaciones efectuadas durante el ejercicio anterior o también puede ser la tarifa mínima de carácter obligatorio por incorporar o tener registradas las actividades de tipo económico aun cuando no hayan generado ingresos por estos conceptos.

Cada alcaldía aplica una tarifa propia, basada en la ordenanza correspondiente; particularmente, la alcaldía de Araure, basada en la ordenanza 1996, cobra una alícuota del 5 % sobre la venta anual y una tarifa mínima de Ocho (8) Unidades Tributarias, cuando la empresa no registra actividad.

El Impuesto sobre Publicidad Comercial se refiere al cobro por “todo anuncio o mensaje destinado a dar a conocer, informar, promover, divulgar o vender bienes y servicios con el fin de atraer de manera directa o indirecta a consumidores, usuarios y/o adquirientes”. Adicionalmente a los impuestos directos e indirectos, se encuentran los impuestos parafiscales o de nómina, entre los que destacan: Ley de Política Habitacional, Seguro social e INCE. Dichos impuestos son deducciones aplicadas tanto a los trabajadores como empleadores, de competencia nacional y que se deben pagar al organismo competente que recauda estos tributos.

Lo referente a materia arancelaria se rige por la Ley Orgánica de Aduanas, siendo el SENIAT el organismo encargado de la administración del sistema aduanero en concordancia con la política definida por el Ejecutivo Nacional. Entiéndase por arancel “instrumento legal que comprende la nomenclatura para la clasificación oficial de las mercancías susceptibles de comercio; así como los gravámenes aplicables a las mismas y las restricciones u otros requisitos que deben ser cumplidos con motivo de la operación aduanera.

La tarifa correspondiente al arancel según el tipo de mercancía, se fija de acuerdo a lo establecido en el decreto 3679, el cual constituye el marco legal para el arancel de aduana. Dicho decreto contiene la definición de la nomenclatura arancelaria, los regímenes aplicables a las operaciones de importación, exportación y tránsito, restricciones y demás requisitos legales exigibles, las condiciones aplicables al sistema andino de franja de precios, y la tarifa aplicable junto al régimen para cada ítem especificado de acuerdo a la nomenclatura arancelaria.

## **CAPITULO VI      DESARROLLO DEL OBJETIVO N°2: ESTUDIO DEL MERCADO**

### **I.15. Estudio Del Mercado**

El estudio del Mercado está compuesto por los siguientes puntos a desarrollar:

### **I.16. Estudio De La Situación Actual Aplicando Las 5 Fuerzas De Porter**

En este análisis se estableció las cinco fuerzas competitivas que determinaron el grado de rivalidad o competencia entre emprendimientos similares de dicho sector, específicamente las cotufas gourmet. Estas fuerzas vienen representadas en la Imagen II-II, **Modelo de las cinco Fuerzas de Porter** (pág. 82)

#### **I.16.1. Barrera de entrada**

- *Alta inversión inicial.* Ya que se tiene un plan de crecimiento, para poder establecer físicamente la empresa COTUGOUMERT en un establecimiento tanto comercial como para su producción, se necesitará de una fuerza financiera que soporte alquiler, decoración, adquisición de equipos, materias primas, publicidad, pago de empleados, compra de vehículos para la entrega de mercancía, etc.
- *Acceso a proveedores y canales de distribución.* En este caso puede enfocarse en la adquisición de productos donde se requiera la obtención de divisas y en cuanto a los canales de distribución aplica como se mencionó en el punto anterior, falta de fuerza financiera para la adquisición de un vehículo que funcione para tal fin.

- *Falta de experiencia en la industria.* Como nuevo negocio y sin la experiencia necesaria en cuanto a control de calidad, diseño de marca, asesoría en como posicionarse en el mercado, son factores de éxito que podrá en un inicio frenar el acceso a nuevos clientes y comercios.
- *Barreras legales.* Ya que los procesos de documentación y legalización de empresa suelen tomar más tiempo de lo programado pueden ocasionar que muchos de los nuevos clientes no acepten adquirir el producto por no contar con una firma jurídica para la correcta facturación de la misma, o puede ocurrir que se requiera de permisos municipales para el inicio de operación comercial.

### **I.16.2. Poder de negociación del cliente**

El tipo de producto que ofrece COTUGOURMET va dirigido principalmente a los clientes que tienen acceso a supermercados, kioscos (ubicados en colegios y universidades), kioscos (en centros comerciales), panaderías, etc., pero también para aquellos que deseen realizar encargos *online*, o simplemente del alquiler del *stand* para celebración de eventos sobre todo fiestas infantiles. Los clientes podrán acudir tanto de manera individual como en grupo a cualquier establecimiento donde esté disponible el producto. Se tiene la opción de realizar sabores personalizados, siempre que el cliente lo requiera y se avise con antelación. De acuerdo a este criterio, la empresa dividirá a los clientes en seis grupos:

- Particulares: los que quieran disfrutar de sabores únicos y no quieran un catálogo del producto.
- Clientes actuales: estas serán las compañías, personas u organizaciones que periódicamente realizan compras a la empresa. Con estos clientes se podría llegar a crear el volumen de ventas actual.
- Clientes potenciales: estas son aquellas personas, compañías u organizaciones que en la actualidad no han hecho pedidos a la empresa, pero estas son percibidas

como futuros compradores. Aquí entran los supermercados y grandes almacenes especializados en ventas de consumo masivo. Con este tipo de cliente se llegara a prever en el futuro un buen volumen de venta, sea corto, a mediado o a largo plazo.

- Clientes activos: serán aquellos clientes que siempre se mantienen haciendo compras o que han hecho sus compras en un tiempo corto.
- Clientes inactivos: refiere aquellos clientes que hicieron sus compras hace mucho tiempo. Estos serían los que soliciten sabores exclusivos online.
- Clientes de compra frecuente: Estos clientes tienden hacer sus compras constantemente en un lapso de tiempo muy corto. Este tipo de cliente va a los kioskos en colegios y universidades, por la alta población de personas de edad promedio niños y jóvenes que son los que consumen un alto contenido de azúcar. Estos se mantienen complacidos con los productos.

Aunque es un snack apto para todos los paladares, y dado a su precio por la calidad de la materia prima utilizada, estará destinado a personas con un poder adquisitivo medio-alto, en cuanto a franjas de edad, para menores de 10 años, podrá ser un público esporádico, ya que normalmente no tienen la capacidad adquisitiva necesaria, solo si cuentan con el ingreso de sus representantes. Por lo tanto los clientes mas importantes son personas con trabajo y un sueldo medio-alto.

Ahora bien, se sabe que por la poca competitividad en el mismo ramo, puede motivar a los clientes a optar por COTUGOURMET en vez de por la competencia, pero para ello habrá que estudiar el comportamiento de compra del consumidor y ver qué criterios le llevan a la elección de esta marca u otra.

Para determinar la conducta de un consumidor, existen factores sociales y factores personales:

- Factores sociales: Las personas pertenecen a grupos sociales que están influenciados por los que ellos piensen y haga. Existen grupos primarios(familia), grupos secundarios (agrupaciones políticas) y grupos de referencia(grupo al que se quiere pertenecer).
- Factores personales: Estos factores definen al individuo, pueden ser psicológicos (Personalidad), el autoconcepto de uno mismo, motivación en la vida y percepción del mundo.

Estos factores determinarán si estos individuos van específicamente a adquirir el producto. Ya que al tratarse de un *snack* para una clase media-alta, hay que estar dispuesto a pagar más, porque ya que se considera que el producto ofertado es mejor.

Para saber qué nivel de poder tienen los clientes sobre la empresa hay que analizar otros factores:

- Número de clientes: si COTUGORMET dependiera de pocos clientes que adquiriera la mayor parte de las compras tendrían mucho poder y los resultados empresariales dependerían de ellos, pero este no es el caso.
- Información de los consumidores: dándole reconocimiento al uso del Internet se puede saber qué esperar de un sitio antes de visitarlo ya que otros clientes pueden transmitir su opinión y de esta manera estar más predispuestos a ir a adquirir o solicitar el producto o no.

### **I.16.3. Poder de negociación del proveedor**

Es lógico que cuanto menos proveedores existan, más poder de negociación tendrán. El poder de negociación de los proveedores dependerá de su número. En Venezuela como es de saber es un país productor de maíz y no impide que existan suficientes proveedores para cubrir la gran demanda existente, lo cual limita el poder de estos. Esto

es muy conveniente para COTUGOURMET, sobre todo por la baja fluctuación de los precios en la materia prima.

Los proveedores principales del empresa serian:

- Productores de Maíz: el cual garantizaran gran cantidad de materia prima sobre todo si son comprados por contenido total del camión.
- Distribuidores de cereales: tales como: Distribuidora Disgranfeo, C.A., Distribuidora El Granero.
- Grandes tiendas de insumos y utensilios de reposteria: estas tiendas siempre tendrán en su inventario productos como dulces y condimentos, utilizados para la fabricación de las cotufas saborizadas.
- Alternativas en el mercado: la empresa dispone muchas alternativas a la que pueda implementar para la fabricación del producto y pone en situación de ventaja respecto a los proveedores.
- Sector clave: Aunque no sea mucho la competencia en las ventas de cotufas gourmet, existen muchas mas las explotaciones del maíz, una de ellas es para la realización de la harina precocida que, sin dichas industrias se verían a la quiebra o baja producción del cereal, por lo tanto en este caso no se podría hablar de un sector clave si no de una relación necesaria para proveedores y compradores.

#### **I.16.4. Amenaza de nuevos competidores**

Para analizar la competencia, una aproximación podría ser el analizar las diferencias entre competidores potenciales y competidores reales.

- Competidores potenciales: en el sector de alimentos estos competidores se refieren a la amenaza de entrada de nuevos productos o nuevas empresas del sector, que sean más valoradas por los clientes y les quiten cuota de mercado a las empresas ya existentes. En estos casos la amenaza de entrada de nuevos

emprendedores que pudieran afectar a COTUGOURMET, lo obligarían a recurrir a estrategias agresivas como promociones en días especiales o reajustes de precio.

La entrada de nuevos competidores en el sector depende de las barreras de entrada, que serán los diferentes obstáculos, costos y problemas a los que han de enfrentarse las empresas que quieran entrar en el sector. Algunas de estas barreras pueden ser:

- la inversión necesaria: el acceso a canales de distribución, las barreras administrativas y legales, las ventajas en costes, la diferenciación de producto.
- Costos de cambio: son los costos que tiene que afrontar un cliente al cambiar de marca habitual. Cuanto más ofrezca COTUGOURMET, más le costará a la competencia captar ese nuevo cliente. Por tal razón es de suma importancia tener un alto valor añadido al producto para diferenciarse de la competencia.
- Acceso a la materia prima: el maíz, como es de alta demanda para la realización de harina de maíz, las empresas productoras poseen todos los requisitos como registro mercantil, entre otros, el cual son válidos para la debida cotización del producto y tienen mayor facilidad para acceder a la materia prima de alta calidad. Por otra parte, como COTUGOURMET es un emprendimiento familiar, sus comienzos no serán con esta opción de compra.

Ahora en el caso de COTUGOURMET, la amenaza de competidores potenciales serían todas las nuevas empresas cuyo producto estuviese en los mismos anaqueles o lugares donde COTUGOURMET propone localizar su producto. Se puede concluir, que no parece fácil ni factible la entrada de nuevos competidores, no es un problema que se pueda dejar de vigilar.

- Competidores reales: son todas aquellas empresas que ofrecen un producto sustitutivo al ofertado por COTUGOURMET.

En cualquier sector existe competencia y se busca alcanzar una posición de privilegio respecto a las otras empresas, en este caso sería la del sector alimenticio. Estas empresas pueden competir tanto en precios, estrategia poca beneficiosa para las empresas competidoras ya que va a afectar muy negativamente a los beneficios de estas, como en publicidad, innovación, calidad del producto / servicio.

Es indispensable conocer el grado de competencia existente del sector, para lo cual hay una serie de determinantes:

- Estructura del mercado: se tiene que observar la capacidad de prestación de servicios de cada establecimiento competidor, el grado de similitud entre competidores y el crecimiento del mercado ya que cuanto más crecimiento menos rivalidad.
- Estructura de costos: la rivalidad será mayor mientras haya más costos de entrada y salida, la competencia se refuerza con las economías de escala. En este sector de alimentación existen altas barreras de entrada y de salida, pero no se consiguen economías de escala ya que se trata de minoristas ofreciendo productos perecederos.
- Número de competidores y diferenciación entre ellos: en este caso el número de competidores es bajo, realmente este tipo de negocio es nuevo en el país y la diferenciación entre ellos es muy baja. Por este motivo será primordial aumentar el valor añadido para fidelizar a los clientes.

#### **I.16.5. Amenaza de productos sustitutos**

Ya que los productos sustitutos son las mercancías que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una técnica diferente. COTUGOURMET tiene como visión ser unos de los snacks preferidos y más conocido por el público con la elaboración de cotufas con ingredientes tradicionales del venezolano y de altísima calidad, empleando nuevas formas de incorporar sabores nuevos.

Un gran número de sustitutos tipo *snack* está disponible en el mercado, tales como cotufas tradicionales, cotufas acarameladas, tostones, etc... Para protegerse de estas empresas COTUGOURMET decidió por diversificar sus productos. El cual se ofrecerán desde los más dulces hasta una variación de salados condimentados.

Estos productos forman una amenaza constante, puede empeorar cuando, la relación calidad/precio del producto sustitutivo se modifica en relación a la del producto. Realmente, imponen un techo al precio que las empresas pueden practicar. Mientras que el producto sustitutivo establezca una alternativa interesante para el usuario, en cuanto al precio ejercido, el techo con el que topan estas empresas es más resistente.

Infaliblemente, estos son los productos que hace evolucionar en sentido de una mejora en su relación calidad/precio en relación a la del producto, los que deben ser objeto de una vigilancia particular. La identificación de los productos sustitutos no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma necesidad genérica ó desempeñan la misma función. Esta búsqueda puede a veces conducir a industrias muy alejadas de la industria de partida. Una manera simple y eficaz de proceder consiste en observar los usos practicados en el grupo de los grandes usuarios del producto.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial.
- Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

#### **I.16.6. Valorización de cada fuerza**

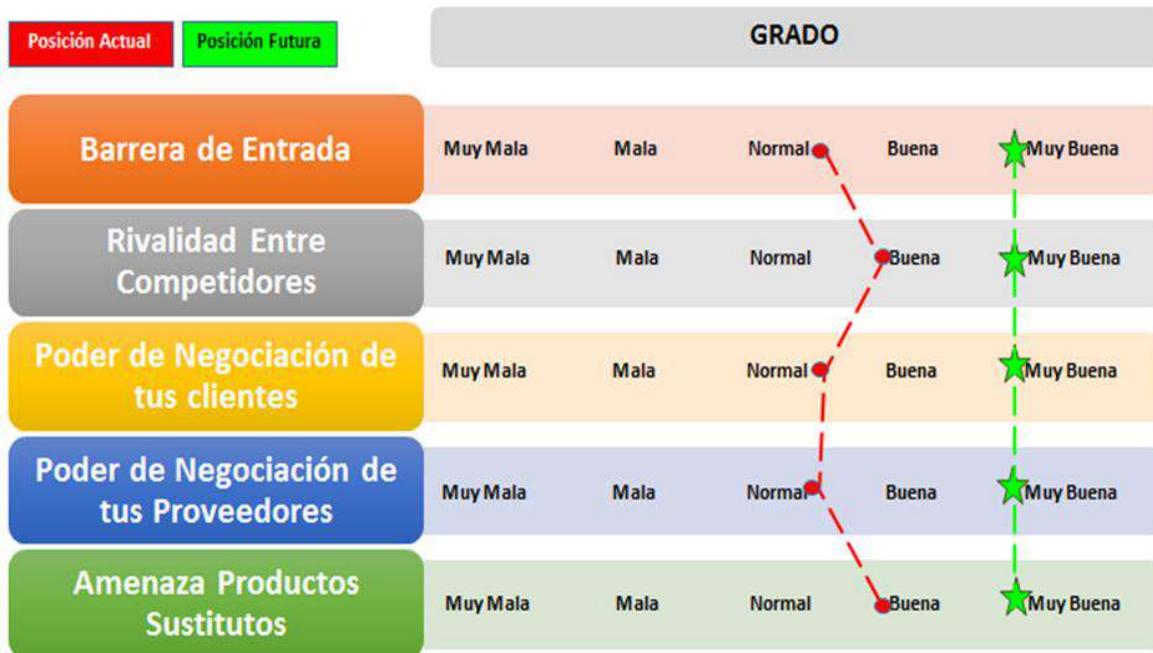
Con la siguiente tabla se pretende tener un panorama, de cómo al aplicar las 5 fuerzas de Porter puede evaluarse rentable o no la situación del mercado para la empresa.

Tabla VI-I Auto Diagnostico de la Matriz de PORTER para COTUGOURMET

| PERFIL COMPETITIVO                        | <i>Hostil</i> | Nada | Poco | Medio | Alto | Muy Alto | <i>Favorable</i> |
|---|---------------|------|------|-------|------|----------|------------------|
| <b>Rivalidad empresas del sector</b>      |               |      |      |       |      |          |                  |
| - Crecimiento                             | <i>Lento</i>  |      | x    |       |      |          | <i>Rápido</i>    |
| - Naturaleza de los competidores          | <i>Muchos</i> |      |      |       | x    |          | <i>Pocos</i>     |
| - Exceso de capacidad productiva          | <i>Si</i>     |      |      |       | x    |          | <i>No</i>        |
| - Rentabilidad media del sector           | <i>Baja</i>   |      |      | x     |      |          | <i>Alta</i>      |
| - Diferenciación del producto             | <i>Escasa</i> |      |      |       | x    |          | <i>Elevada</i>   |
| - Barreras de salida                      | <i>Bajas</i>  |      |      |       | x    |          | <i>Altas</i>     |
| <b>Barreras de Entrada</b>                |               |      |      |       |      |          |                  |
| - Economías de escala                     | <i>No</i>     |      |      | x     |      |          | <i>Si</i>        |
| - Necesidad de capital                    | <i>Bajas</i>  |      |      | x     |      |          | <i>Altas</i>     |
| - Acceso a la tecnología                  | <i>Fácil</i>  |      |      |       | x    |          | <i>Difícil</i>   |
| - Reglamentos o leyes limitativos         | <i>No</i>     |      | x    |       |      |          | <i>Sí</i>        |
| - Trámites burocráticos                   | <i>No</i>     |      |      | x     |      |          | <i>Sí</i>        |
| - Reacción esperada actuales competidores | <i>Escasa</i> |      |      |       | x    |          | <i>Enérgica</i>  |

| <b>Poder de los Clientes</b>                |  |  |  |   |  |              |                |
|---|--|--|--|---|--|--------------|----------------|
| - Número de clientes                        | <b>Pocos</b>   |  |  |   |  | x            | <b>Muchos</b>  |
| - Posibilidad de integración ascendente     | <b>Pequeña</b>   |  |  | x |  |              | <b>Grande</b>  |
| - Rentabilidad de los clientes              | <b>Baja</b>  |  |  | x |  |              | <b>Alta</b>    |
| - Coste de cambio de proveedor para cliente | <b>Bajo</b>  |  |  | x |  |              | <b>Alto</b>    |
| <b>Productos sustitutos</b>                 |  |  |  |   |  |              |                |
| - Disponibilidad de Productos Sustitutos    | <b>Grande</b>  |  |  | x |  |              | <b>Pequeña</b> |
| <b>CONCLUSIÓN</b>                           | <b>&gt; La situación actual del mercado es favorable a la empresa.</b> |  |  |   |  | <b>Total</b> | <b>57</b>      |

Tabla VI-II Referencia de posición actual y futura de COTUGOURMET en cuanto a la matriz de análisis de Porter



### I.17. Estudio Del Producto

La técnica empleada para conocer la clientela potencial por medio de una segmentación de mercado fue por medio de encuestas, donde se logró conocer la edad, poder adquisitivo, nivel cultural, gustos, hábitos de compra, entre otros.

- Muestra

El lugar seleccionado está ubicado en la Universidad Monteávila. Es importante destacar que, por las características de esta unidad de estudio o universo, esta población es finito, por lo tanto, según Baca Urbina (2010), para calcular el tamaño de la muestra se deben tomar en cuenta algunas de sus propiedades y el error máximo que se permitirá en los resultados. Para el cálculo de n (tamaño de la muestra) se puede emplear la siguiente fórmula:

$$N = \frac{\sigma^2 \times Z^2}{e^2}$$

Dónde:

N= ?

Z= 95% (Valor estándar 1.96)

$2\sigma$ = 0.50 (es la desviación estándar de la muestra)

E= 24.4% (valor estándar 0.244)

Por lo tanto,

$$N = \frac{1.96^2 \times 2(0.50^2)}{0.244^2} = 32.26 = 32 \text{ personas}$$

Con el resultado obtenido anteriormente se observa que la encuesta irá dirigida a 32 personas que se encuentren económicamente activas.

A partir del Tabla VI-III Distribución porcentual de los resultados de la encuesta aplicada, se podrá visualizar los resultados arrojados por el estudio realizado. En el siguiente cuadro se muestra el resumen de la distribución porcentual de los resultados.

Tabla VI-III Distribución porcentual de los resultados de la encuesta aplicada

| Preguntas   | Opciones                        | Resultados Obtenidos | % Representativo de la población |
|---|---------------------------------|----------------------|----------------------------------|
| 1. Genero   | Femenina                        | 15                   | 46.88%                           |
|   | Masculino                       | 17                   | 53.13%                           |
| 2. Edad comprendida   | Menos de 20                     | 0                    | 0.00%                            |
|   | 20 - 29                         | 6                    | 18.75%                           |
|   | 30 - 39                         | 17                   | 53.13%                           |
|   | 40 - 54                         | 7                    | 21.88%                           |
|   | 55 - 70                         | 2                    | 6.25%                            |
| 3. ¿Usted consume cotufas?                                  | SI                              | 32                   | 100.00%                          |
|   | NO                              | 0                    | 0.00%                            |
| 4. ¿Cuáles son sus preferencias con relación a las cotufas? | Cotufas Natural, por marca      | 2                    | 6.25%                            |
|   | Cotufas Natural, por Bolsa      | 13                   | 40.63%                           |
|   | Cotufas Natural, por Caja       | 4                    | 12.50%                           |
|   | Cotufas Acarameladas, por marca | 2                    | 6.25%                            |
|   | Cotufas Acarameladas, por Bolsa | 17                   | 53.13%                           |
|   | Cotufas Acarameladas, por Caja  | 1                    | 3.13%                            |
|   | Cotufas con Sal, por marca      | 1                    | 3.13%                            |
|   | Cotufas con Sal, por Bolsa      | 17                   | 53.13%                           |

32 Personas

|   |                               |    |        |
|---|-------------------------------|----|--------|
|   | Cotufas con Sal, por Caja     | 5  | 15.63% |
|   | Otros, Cual Sabor?, por marca | 0  | 0.00%  |
|   | Otros, Cual Sabor?, por Bolsa | 3  | 9.38%  |
|   | Otros, Cual Sabor?, por Caja  | 2  | 6.25%  |
| <b>5. ¿Usted compra las cotufas o las hace en casa?</b>   | Comprar Cotufas Hechas        | 28 | 87.50% |
|   | Hacerla en casa               | 12 | 37.50% |
|   | Otro, Cual?                   | 0  | 0.00%  |
| <b>6. ¿Con qué frecuencia compra cotufas?</b>             | Todos Los días                | 0  | 0.00%  |
|   | Cada 3 días                   | 0  | 0.00%  |
|   | Cada 8 días                   | 5  | 15.63% |
|   | Cada 15 días                  | 6  | 18.75% |
|   | Cada Mes                      | 16 | 50.00% |
|   | Otro, Cada cuánto?            | 3  | 9.38%  |
|   |                               |    |        |
| <b>7. ¿Qué cantidad de cotufas compra periódicamente?</b> | Entre 1 y 2 Unidades          | 23 | 71.88% |
|   | Entre 3 y 4 Unidades          | 4  | 12.50% |
|   | Entre 4 y 5 Unidades          | 3  | 9.38%  |
|   | Entre 6 y 12 Unidades         | 0  | 0.00%  |
|   | Entre 12 y 18 Unidades        | 0  | 0.00%  |
|   | Otro, Cuantas Unidades?       | 0  | 0.00%  |
|   |                               |    |        |
| <b>8. ¿Donde compra las cotufas?</b>                      | En el Supermercado            | 16 | 50.00% |
|   | En el MiniMercado             | 6  | 18.75% |
|   | En Bodegas                    | 5  | 15.63% |
|   | En Panaderías                 | 3  | 9.38%  |

|   |                               |    |        |
|---|-------------------------------|----|--------|
|   | Por internet                  | 0  | 0.00%  |
|   | Otro, ¿Cuál?                  | 14 | 43.75% |
| <b>9. ¿Cuáles son las razones por las cuales compra las cotufas?</b>  | Para la lonchera de mis hijos | 0  | 0.00%  |
|   | Me encanta su sabor           | 20 | 62.50% |
|   | Son accesibles                | 4  | 12.50% |
|   | Me las recomendaron           | 0  | 0.00%  |
|   | Son prácticas de llevar       | 5  | 15.63% |
|   | Otro, ¿Cuál?                  | 8  | 25.00% |
|   |                               |    |        |
| <b>10. ¿Según la muestra recibida, califique según el gusto?</b>      | Cotufa Piñaton, Muy bueno     | 16 | 50.00% |
|   | Cotufa Piñaton, Bueno         | 11 | 34.38% |
|   | Cotufa Piñaton, Malo          | 3  | 9.38%  |
|   | Cotufa Piñaton, Muy malo      | 1  | 3.13%  |
|   | Papelón con limón, Muy bueno  | 18 | 56.25% |
|   | Papelón con limón, Bueno      | 10 | 31.25% |
|   | Papelón con limón, Malo       | 2  | 6.25%  |
|   | Papelón con limón, Muy malo   | 1  | 3.13%  |
| <b>11. ¿Estaría dispuesto a pagar por las cotufas antes probadas?</b> | 200 Bs                        | 10 | 31.25% |
|   | 200 ó menos                   | 8  | 25.00% |
|   | 200 Bs ó mas                  | 11 | 34.38% |
|   | Otro, ¿Cuánto?                | 4  | 12.50% |

### **I.17.1. Identificación Del Producto**

Al comienzo de COTUGOURMET, comenzará solo con *snack* dulces de dos presentaciones, con ampliación del producto a *snack* salados:

✓ *Snack* dulce:

- Piñaton
- Papelón con Limón

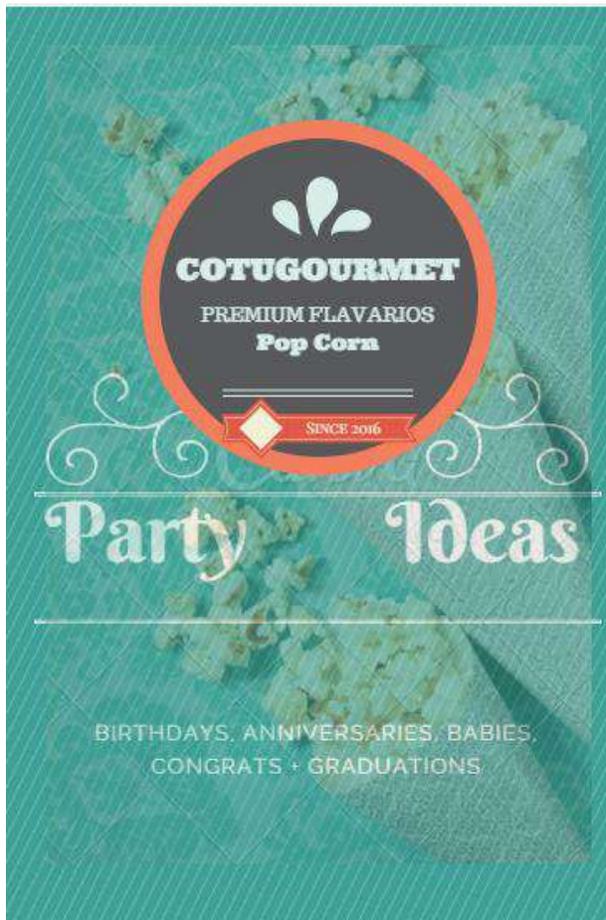
Aparte de ofrecer un excelente producto en cuanto a su calidad, como principal interés se tiene la atención al cliente y entrenamiento para el mejor manejo de la plataforma en la Web de solicitud de pedidos de las cotufas tanto para eventos especiales o solicitudes más exclusivas.

Otros servicios que se ofrecerá será el de entrega a domicilio tanto para los grandes mayoristas como para las solicitudes en la web, con la más alta calidad, profesionalismo y seguridad en la entrega.

El catalogo que se tendrá a futuro, será acorde a la fruta disponible según la temporada ya que la mayoría de las cotufas se basará en frutas y sabores tradiciones.

#### **I.17.1.1. Logotipo**

El nombre y expresión gráfica que permitirá la fácil identificación del producto y permitirá su recuerdo asociado a uno u otro atributo. El producto a producir tendrá un nombre comercial de: COTUGOURMET



## I.17.2. Especificaciones Técnicas

Tabla VI-IV Especificaciones Técnicas de COTUGOURMET

| 1. DATOS DEL PRODUCTO  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>Productos:</b> Cotufas</p> <p><b>Determinación:</b> Cotufas Gourmet</p> <p><b>Categoría Comercial:</b> Cotufas elaborados con frutas o condimentos de alta calidad</p> <p><b>Nombre:</b> COTUGOURMET</p> <p><b>Duración del proceso de fabricación:</b> 3 horas.</p> <p><b>Descripción del Producto:</b> COTUGOURMET son cotufas que se elabora a partir de frutas o condimentos.</p> <p><b>Lugar de fabricación:</b> COTUGOURMET son cotufas que se elabora a partir de frutas o condimentos, tales como:<br/>           *Condimentos: orégano, sal, pimienta, comino, picante, etc.<br/>           *Frutas: serán las que estén disponible por temporada</p> |   |   |
|   |   |   |
| UNIDAD DE VENTA  | ETIQUETADO  | UNIDAD DE EMBALAJE  |
| Formato:<br>Bolsas transparentes   | <b>Papel:</b> anti grasa<br><br><b>Tinta:</b> apta para uso en alimentación                     | <b>Tipo de embalaje:</b> Secundario, Ondulado<br><br><b>Unidades por caja:</b> 24 minis |
| Dimensiones: 15x10<br><br>Fabricación: 3 Horas<br><br>Peso por bolsa aproximadamente 200 gr  | <b>BOLSA</b><br><br>Producto de embalaje primario, de polipropileno, bolsa transparente simple. | <b>Peso Caja:</b> aproximadamente 1Kg   |

|  |                         |  |
|--|-------------------------|--|
|  | <b>Mediciones:</b> 10x7 |  |
|--|-------------------------|--|

| 2. MATERIA PRIMA E INGREDIENTES  |            |           |
|--|------------|-----------|
| INGREDIENTES   | NATURALEZA | PROVEEDOR |
| <b><u>MATERIA PRIMA</u></b>  |            |           |
|  | <b>%</b>   |           |
| Maíz para Cotufa   | 70%        | Granos    |
| Azúcar   | 20%        | Granulado |
| Sal  | 20%        | Granulado |
| Frutas   | 40%        | Solido    |
| Condimentos  | 40%        | Polvo     |
| Aceite   | 30%        | Liquido   |
| Mantequilla  | 25%        | Solido    |
| Ninguno de los materiales utilizados en la fabricación del producto, han sido obtenidos a partir de organismos modificados genéticamente |            |           |

| 3. PRODUCTO TERMINADO   |   |   |
|---|---|---|
| CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICA   | MARCADO E IDENTIFICACIÓN DE LOTE Y FECHA DE CONSUMO   | REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD   |
| <p><b>Corteza:</b> es de consistencia crujiente</p> <p><b>Color:</b> variado</p> <p><b>Aroma/Sabor/Persistencia:</b> aromas y sabores característicos, bien</p> | <p>Impreso en la etiqueta que acompaña la cotufa</p> <p><b>Identificación del lote:</b> Numeración correlativa conservación del producto</p> <p><b>Fecha de consumo de preferencia:</b></p> | <p>Formato: Bolsa Transparentes correctamente selladas</p> <p>Dimensiones: 15x10</p> <p>Fabricación: 3 Horas</p> <p>Peso por bolsa mini: aproximadamente 200 gr</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| desarrollados e intensos al paladar.           | preferiblemente 15 días a partir de la fecha del envasado  |  |
| <b>ALMACENAMIENTO</b>                          | <b>TRANSPORTE</b>  | <b>CONSERVACIÓN</b>  |
| Cantidades almacenadas programación de pedidos | El transporte del producto terminado se realizará respetando a todo momento las condiciones regulares de transporte y mantenimiento de la temperatura adecuada desde el lugar de fabricación hasta el domicilio del cliente. | Se deberá conservar en un lugar fresco libre de humedad, temperatura ambiente<br><br>Con su respectivo empaque |

### I.17.3. Productos sustitutivos o similares

En este caso como la materia prima principal es el Maíz este no será sustituido, pero el resto de ingredientes si, ya que se basara en fruta disponible según la temporada tales como: mango, coco, piña, fresa, cambur, etc. Y en el caso de los condimentos también existe una gran variedad sustitutiva, sobre todo si la visión de la empresa es lograr la diversidad para todos los paladares.

### I.17.4. Productos Complementarios

✓ Para la comercialización:

- ❖ Se quiere lograr abarcar un gran mercado online, la misma requerirá:
  - Crear una página web o una tienda virtual para nuestro producto
  - Servicio de creación y mantenimiento de la página web.
  - Plataforma para la base de datos de cartera de clientes ganados y potenciales

- Solicitud de pedidos.
- Rastreo de envío
- ❖ Distribución
  - A largo plazo, aumentar el número de vehículos o de reparto
- ✓ Exhibición:
  - ❖ Estantería con el logo de la empresa, para ser utilizada en:
    - Los eventos infantiles u otros donde se solicite el servicio.
    - Para la promoción de la misma dentro de institutos universitarios, colegios y centro comerciales, al ofrecer unas muestras del mismo.
  - ❖ Envoltorios llamativos que destaquen el producto, tanto para las ventas en kioskos como para la venta online, tales como:
    - Latas decorativas acorde a la festividad del momento, ya que la misma tendrá un impacto y un constante recordatorio del producto, la misma pueden ser coleccionables a través de promociones y descuentos.
    - Cajas de regalos, ya que sería de un costo más bajo, pero con el mismo impacto que el anterior.

## **I.17.5. Demanda Potencial, Actual y Futura**

### ***I.17.5.1. Demanda potencial***

Para determinar la demanda potencial en las posibles ventas de las cotufas saborizadas que enfrentar a la empresa, se utilizó la investigación de mercados en el cálculo de indicadores como el consumo aparente y el consumo efectivo, ya que para este tipo de producto no existen estadísticas históricas oficiales o secundarias que permitan dicho

procesamiento de datos. Por ello, se parte de la utilización de la observación directa, con la finalidad de estimar el consumo promedio potencial de los establecimientos y su frecuencia de consumo. Entre las características metodológicas del diseño de muestreo se tiene:

✓ Universo:

La misma será un stand ambulante, con potenciales consumidores de cotufas acarameladas, ubicada en la salida del Metro en la estación la Hoyada.

✓ Tamaño y distribución de la muestra:

Es importante destacar que, por las características de esta unidad de estudio o universo, esta población es finita, por lo tanto, según Baca Urbina (2010), para calcular el tamaño de la muestra se deben tomar en cuenta algunas de sus propiedades y el error máximo que se permitirá en los resultados. Para el cálculo de n (tamaño de la muestra) se puede emplear la siguiente fórmula:

$$N = \frac{\sigma^2 \times Z^2}{e^2}$$

Dónde:

N= ? (tamaño de la Población)

Z= 95% (Valor estándar 1.96)

$2\sigma$ = 0.50 (es la desviación estándar de la muestra)

E= 17% (valor estándar 0.17)

Por lo tanto,

$$N = \frac{1.96^2 \times 2(0.50^2)}{0.17^2} = 66.46 = 67 \text{ personas}$$

Con el resultado obtenido anteriormente se ve que el método de observación será de 67 personas que son clientes potenciales del stand de la Hoyada.

Ahora al saber la población, la distribución se estimó a partir de la fórmula de “Tamaño de la muestra para poblaciones finitas”, asumiendo un valor poblacional de 67 clientes potenciales, con una confianza del 95%, y un 10% de máximo error de estimación permisible.

Dónde:

$n = ?$  (Tamaño de la muestra)

$N = 67$  (Tamaño de la población)

$4 =$  Estadístico de prueba al 95% de confianza.

$E2 =$  Máximo error permisible (10%).

$2\sigma = 0.50$  (es la desviación estándar de la muestra)

Sería entonces,

$$n = \frac{4(0.5^2)(67)}{4(0.5^2) + (67)(0.10^2)} = \frac{67}{1 + 0.67} = 40.11 = 40 \text{ personas}$$

El valor del tamaño de la muestra fue de 40 personas para el stand de la Hoyada, el estudio se distribuye de la siguiente manera, Dicho cálculo se detalla en la tabla VI-V:

**Tabla VI-V Distribución del tamaño de la muestra**

| Lugar            | N  | %      | n  |
|------------------|----|--------|----|
| Stand, La Hoyada | 67 | 59.70% | 40 |

✓ Recolección y procesamiento de datos:

Como el método es de observación, se tomó en consideración algunos criterios, con el fin de detectar los patrones y preferencia de compras:

- De la población total, cuantos compraron.
- De los que compraron, cuantas bolsas de cotufas se llevaron
- Sentimiento en cuanto al precio

**Tabla VI-VI Distribución porcentual de los resultados de la observación directa al Stand**

| Preguntas  | Opciones   | Resultados | % Representativo de la población |         |
|--|------------|------------|----------------------------------|---------|
| 1. Género  | Femenina   | 29         | 72.50%                           | 100.00% |
|  | Masculino  | 11         | 27.50%                           |         |
| 2. ¿Adquirieron el producto?                                     | SI         | 34         | 85.00%                           |         |
|  | NO         | 6          | 15.00%                           |         |
| 3. De los que compraron, ¿cuantas bolsas de cotufas se llevaron? | 1 Paquete  | 14         | 35.00%                           | 100.00% |
|  | 2 Paquetes | 18         | 45.00%                           |         |
|  | 3 Paquetes | 5          | 12.50%                           |         |
|  | 4 Paquetes | 3          | 7.50%                            |         |

|   |           |    |        |
|---|-----------|----|--------|
| <b>4. Sentimiento en cuanto al precio</b> | Económico | 34 | 85.00% |
|   | Costoso   | 6  | 15.00% |
| Total de bolsas vendidas                  |           | 87 |        |

Se tiene que el precio del producto vendido en el Stand de la Hoyada fue de 400Bs por bolsa de cotufa acaramelada.

✓ Demanda Potencial:

La demanda potencial para la empresa COTUGOURMET para el primer año de operación 2017, se tomó como dato confiable el número total de la muestra calculada de la

Tabla VI-V Distribución del tamaño de la muestra, que visitaron el stand (40 personas). Se toma este dato como referencial debido a que no se cuenta con datos históricos de empresas que ofrecen este tipo de producto.

La fórmula de la demanda potencial es:

$$Q = n \times p \times q, \text{ donde:}$$

Q: demanda potencial.

n: (40 personas) número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado.

p: (400Bs) precio promedio del producto en el mercado.

q: (2) cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado

Entonces tenemos que:

$$Q = 40 \times 400 \times 2 = 32.000 \text{ Bs diarios}$$

Ahora se calculará el promedio de compra para cada frecuencia:

**Tabla VI-VII Cálculo Promedio de compra**

| Lugar               | Números de Compradores posibles | Posibles Bolsas de cotufas vendidas | Diario    | Semanal    | Mensual    | Anual        |
|---------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------|------------|------------|--------------|
| Stand,<br>La Hoyada | 40                              | 80                                  | 32,000 Bs | 128,000 Bs | 512,000 Bs | 6,144,000 Bs |

Se calculará la frecuencia de compra por persona, asumiendo que al menos 2 veces por mes adquieren el producto.

**Tabla VI-VIII Cálculo Promedio de compra por persona Diarios, Mensual y Anual**

| Posibles prospectos diarios | Cantidad de personas Mensual | Cantidad de personas Anual |
|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 40                          | 640                          | 7,680                      |

Con los cálculos anteriormente realizados se podrá obtener la demanda potencial, haciendo una proyección de 5 años:

\* (n: compradores) El crecimiento de prospectos anual sería de un 15%, mostrándose en la tabla siguiente.

\*\* (p: precio) El precio contempla un incremento del 200% porque se considera el índice inflacionario anual.

\*\*\* (q: demanda) La cantidad está determinada por 2 bolsas de cotufas anual por prospecto.

**Tabla VI-IX Demanda Potencial /proyectada**

| <b>Año</b>  | <b>*n</b> | <b>**p</b> | <b>***q</b> | <b>Demanda Potencial Bs</b> |
|-------------|-----------|------------|-------------|-----------------------------|
| <b>2017</b> | 7,680     | 400 Bs     | 2           | 6,144,000                   |
| <b>2018</b> | 8,832     | 800 Bs     | 4           | 28,262,400                  |
| <b>2019</b> | 10,157    | 1,600 Bs   | 8           | 130,007,040                 |
| <b>2020</b> | 11,680    | 3,200 Bs   | 16          | 598,032,384                 |
| <b>2021</b> | 13,432    | 6,400 Bs   | 32          | 2,750,948,966               |

### ***I.17.5.2. Demanda actual***

Una vez estimados los valores promedios de compra potencial se tomará los siguientes indicadores:

- Demanda Potencial: 7,680 personas al año
  - Demanda Real:

**Tabla VI-X Cálculo Promedio de compra según la muestra**

| Lugar            | Personas que realmente compraron | Bolsas de cotufas vendidas | Diario    | Semanal    | Mensual    | Anual        |
|------------------|----------------------------------|----------------------------|-----------|------------|------------|--------------|
| Stand, La Hoyada | 34                               | 87                         | 34,800 Bs | 139,200 Bs | 556,800 Bs | 6,681,600 Bs |

**Tabla VI-XI Cálculo Promedio proyectada según la muestra de personas que adquirieron el producto en el Stand La Hoyada**

| Año                                  | 2017      |
|--------------------------------------|-----------|
| Demanda Anual (unidades)             | 16,704    |
| Precio Unitario de Costo (Bs/unidad) | 400       |
| Ingreso por ventas (Bs)              | 6,681,600 |

### ***I.17.5.3. Demanda futura***

Una vez estimados los valores promedios de compra para cada frecuencia (diario, semanal, quincenal y mensual), del stand seleccionado con los clientes potenciales, se estima la demanda futura con una proyección a 5 años del producto, de la siguiente manera:

**Tabla VI-XII Cálculo proyectada a 5 años, según la muestra de personas que adquirieron el producto**

| <b>Año</b>                                  | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b>   | <b>2021</b>    |
|---|-------------|-------------|-------------|---------------|----------------|
| <b>Demanda Anual (unidades)</b>             | 16,704      | 83,520      | 417,600     | 2,088,000     | 10,440,000     |
| <b>Precio Unitario de Costo (Bs/unidad)</b> | 400         | 800         | 1,600       | 3,200         | 6,400          |
| <b>Ingreso por ventas (Bs)</b>              | 6,681,600   | 66,816,000  | 668,160,000 | 6,681,600,000 | 66,816,000,000 |

#### **I.17.6. Plan de Comercialización**

Para la comercialización de COTUGOURMET se consideró varios aspectos como: calidad en la elaboración, servicio en su distribución y tiempo en la entrega del producto.

La meta y el enfoque será captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer los nuevos productos, alcanzar una mayor cobertura o exhibición de los productos.

##### ***I.17.6.1. Estrategia de Presentación del Producto***

A parte de ofrecer la mejor calidad en el producto, como principal interés se tiene la atención al cliente y entrenamiento para el mejor manejo de la plataforma en la Web de solicitud de pedidos de las cotufas tanto para eventos especiales o solicitudes más exclusivas. La misma se encuentra especificada en el punto I.17.4

### ***I.17.6.2. Estrategia de Mercado***

Para esta propuesta, se plantea utilizar el Ecosistema de Facebook, este será la nueva boca a boca, con la finalidad de poder construir relaciones impactantes, se definirá las 3C's (Construir, Conectar, Crear), tendrá dos veces de efectividad más que los medios tradicionales. Se presenta el siguiente diagrama, como base para elaborar una estrategia de mercado efectiva.



**Imagen VI-II Diseño de las 3C's, plan de Marketing**

### ***I.17.6.2.1. Construir***

#### **I.17.6.2.1.1. Reconocimiento de marca:**

Todo se desarrolla en Anuncios publicitarios en página e historias patrocinadas por los seguidores:

1. Creación de campaña de anuncios en *Facebook*: se tratará de arrimar a las personas a tomar acciones que serán visualizadas por sus amigos, pasar fotos, videos, etc.
2. Integrar los social *pluglins* y la *Graph API*: ejemplo el botón de “me gusta”.
3. Realizar publicaciones de contenido interesante: el objetivo es tener claros llamados a la acción, al intercambio, promover lanzamientos de promociones con eventos de *Facebook*.
4. Ejecutar historias patrocinadas por seguidores: con el fin de ampliar interacciones, acciones de las personas que aparecerán en “*News Feed*” de sus amigos.
5. Utilizar las capacidades de *Facebook*: como lo serian, los gustos preferencias, amigos, conexiones y datos demográficos, maximizar el recuerdo de los mensajes para el seguimiento.

#### ***I.17.6.2.2. Incremento de tráfico y ventas***

La meta de este segmento es de lograr eventos promocionales de modo viral, publicar las ofertas, que los seguidores utilicen el método boca a boca más la participación de los consumidores virtual/real:

1. Decidir una meta de venta y las actividades promocionales
2. Realizar una campaña creativa para que se comparta la promoción a través de

anuncios de *Facebook*, se podría utilizar aplicaciones exclusivas.

3. Crear una experiencia social al momento de la compra, este sería en el punto de venta.
4. Lograr la movilización de las personas a tomar las acciones de realizar compras off-line: se utilizará ofertas y anuncios de eventos para llevar a las personas al punto de venta, ejecutar historias patrocinadas por los seguidores y el “*Place Check Ins*” para ampliar la boca a boca.

#### ***I.17.6.2.3. Ampliar recomendaciones y boca a boca***

Aquí todas las acciones en *Facebook* son virales, las personas descubrirán cosas, anuncios, campañas, descuentos, productos a través de amigos:

1. Motivar a las personas que disfruten de la experiencia de entrar a la página: se tendrá canales de comunicación entre COTUGOURMET y los posibles clientes y crear asociaciones entre ellos.
2. Desarrollar contenidos de calidad que pueda incentivar el intercambio y mantener lo fresco, ser activos en conversaciones de dos vías.
3. Usar los anuncios de *Facebook* y relatos promocionales para crear boca a boca.
4. Aprender y repetir: hacer uso de *Insights* de la página que promueven la participación y difusión de los posibles clientes.

#### **I.18. Precio del Producto**

En esta sección se calcularon los precios del producto de cada presentación, se tomará en cuenta la cantidad de gramos por cada materia prima para su fabricación. A su vez,

se calculó un precio para establecer referencia con los competidores de productos similares y finalmente se obtuvo el precio final. En el cálculo no se incluye Impuesto al Valor Agregado I.V.A.

Se obtuvieron los siguientes resultados, representados en los cuadros a continuación.

**Tabla VI-XIV Precio de Venta calculado/ Por Lote de 15 cajas**

| Orden de Fabricación y Escandallo (Empresa Alimentación) |           |                     |                                |                 |                              |                  |  |
|--|-----------|---------------------|--------------------------------|-----------------|------------------------------|------------------|--|
| Nº Fabricación (Lote)                                    | OF0001    |                     | <b>Inicio</b>                  |                 |                              |                  |  |
| Fecha Inicio Producción                                  | 13-3-17   | Hora Inicio         | 8,00                           | Formato decimal |                              |                  |  |
| Fecha Fin Producción                                     | 13-3-17   | Hora Fin            | 16,00                          | Formato decimal |                              |                  |  |
| Artículo Final   | Código    | Descripción         |                                |                 |                              |                  |  |
|  | 1001      | Cotufas Saborizadas |                                |                 |                              |                  |  |
| Total Neto (Kg)  | 15,00     | Días Caducidad      | 15                             |                 |                              |                  |  |
| Merma (gr)   | 10,00     | Fecha Caducidad     | 28-3-17                        |                 |                              |                  |  |
| Merma (%)  | 66,7%     |                     |                                |                 |                              |                  |  |
| Coste Unitario (Bs)                                      | 1.888,71  |                     |                                |                 |                              |                  |  |
| Horas Fabricación  | 8,00      |                     |                                |                 |                              |                  |  |
| Lts/ Hora  | 1,88      |                     |                                |                 |                              |                  |  |
| Componentes de Fabricación                               |           |                     |                                |                 |                              |                  |  |
| Lote   | Código    | Descripción         | Cantidad                       | UM              | Coste Unitario Estándar (Bs) | Coste Total (Bs) |  |
| MP0001   | 2001      | Maiz de Cotufas     | 1.000,00                       | gr              | 4,78                         | 4782,00          |  |
| MP0002   | 2002      | Gelatina            | 100,00                         | gr              | 22,00                        | 2200,00          |  |
| MP0003   | 2003      | Azúcar              | 1.000,00                       | gr              | 2,90                         | 2900,00          |  |
| MP0004   | 2004      | Sal                 | 500,00                         | gr              | 2,44                         | 1220,00          |  |
| MP0005   | 2005      | Aceite              | 1.000,00                       | mL              | 3,61                         | 3611,11          |  |
| MP0006   | 2006      | Piña                | 10,00                          | Kgs             | 1000,00                      | 10000,00         |  |
| EN0001   | 3001      | Envase 1            | 2,00                           | Sin Valor       | 200,00                       | 400,00           |  |
| HH0001   | 4001      | Horas-Personal      | 5,00                           | Horas Personal  | 637,50                       | 3187,50          |  |
| HM0001   | 5001      | Horas-Máquina       | 3,00                           | Horas Máquina   | 10,00                        | 30,00            |  |
| SV0001   | 6002      | Avería Máquina      | 2,00                           | Sin Valor       |                              |                  |  |
| SV0002   | 6001      | Preparación Máquina | 3,00                           | Sin Valor       |                              |                  |  |
| V.B:   |           |                     | <b>Total Fabricado (bolsa)</b> | 15,00           | <b>Total Coste</b>           | 28.330,61        |  |
| Encargado de Fabricación                                 |           |                     |                                |                 |                              |                  |  |
| Target Costing (Bs)                                      | 2,72      |                     |                                |                 |                              |                  |  |
| Desviación (Bs)  | -1.951,12 |                     |                                |                 |                              |                  |  |
| Merma objetivo   | 10,0%     |                     |                                |                 |                              |                  |  |
| Desviación (%)   |           |                     |                                |                 |                              |                  |  |
| Materia Prima  | Bs. F.    | 24.713,11           |                                |                 | 87%                          |                  |  |
| Horas Personal   | Bs. F.    | 3.187,50            |                                |                 | 11%                          |                  |  |
| Horas Máquina  | Bs. F.    | 30,00               |                                |                 | 0%                           |                  |  |
| Sin Valor  | Bs. F.    | 400,00              |                                |                 | 1%                           |                  |  |
| <b>Total Coste</b>                                       |           | <b>28.330,61</b>    |                                |                 |                              |                  |  |
| Control  |           | <b>Ok</b>           |                                |                 |                              |                  |  |

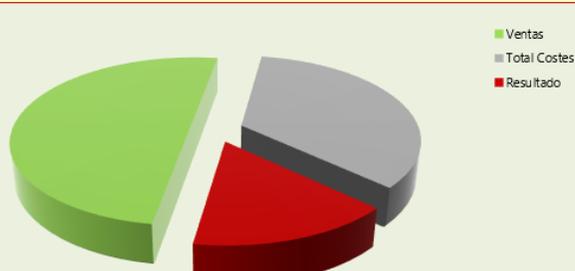
Tabla VI-XVI Precios comparativos con la Competencia

| COTUGOURMET (2017)  | Precio   | COMPETENCIA (2016)     | Precio |
|---------------------|----------|------------------------|--------|
| • Piñaton           | 5.000 Bs | • Cotufas acarameladas | 400 Bs |
| • Papelón con limón | 4.500 Bs | • Cotufas clásicas     | 200 Bs |

Leyenda

- 15 kilos por lotes de 3 cajas
- 5000 gramos por caja
- Bolsas: 100 gr, 200 gr, 500gr

| PRECIO de VENTA de VARIOS PRODUCTOS |                                       | información    |              | recomendado   |       |       |       |       |       |       |
|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------|--------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>1</b>                            | <b>Datos y previsiones</b>            | Piñaton/lote   | Piñaton/caja | Piñaton/bolsa |       |       |       |       |       |       |
|                                     | Costes por cada unidad (total unidad) | 1.888,71       | 1.888,71     | 1.888,71      |       |       |       |       |       |       |
|                                     | Costes no unitarios (total)           | 5.000          | 5.000        | 5.000         |       |       |       |       |       |       |
|                                     | Costes variables en %                 | 10,00%         | 10,00%       | 10,00%        |       |       |       |       |       |       |
|                                     | Margen deseable (%)                   | 30,00%         | 30,00%       | 30,00%        |       |       |       |       |       |       |
|                                     | Previsión de venta total (unidades)   | 90             | 30           | 10            |       |       |       |       |       |       |
|                                     | I.V.A. o similares a aplicar          | 12,00%         | 12,00%       | 12,00%        |       |       |       |       |       |       |
| <b>2</b>                            | <b>Cálculo del PRECIO</b>             | <b>CON IVA</b> |              |               |       |       |       |       |       |       |
|                                     | PRECIO PROPUESTO                      | 3.629,30       | 3.836,70     | 4.458,93      | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
|                                     | ¿Es aceptable por el mercado?         | SI             | SI           | SI            |       |       |       |       |       |       |
|                                     | ¿Es comercialmente adecuado?          | NO             | NO           | NO            |       |       |       |       |       |       |
|                                     | PRECIO DECIDIDO                       | 3.700,00       | 3.900,00     | 4.500,00      | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
|                                     | Precio ajustado                       | 3.700,00       | 3.900,00     | 4.500,00      |       |       |       |       |       |       |
|                                     | Ventas                                | 297.321,43     | 104.464,29   | 40.178,57     | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
|                                     | Costes variables                      | 199.716,04     | 67.107,73    | 22.904,96     | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
|                                     | Costes fijos                          | 5.000,00       | 5.000,00     | 5.000,00      | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
|                                     | Total Costes                          | 204.716,04     | 72.107,73    | 27.904,96     | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
|                                     | Resultado                             | 92.605,39      | 32.356,56    | 12.273,61     | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
|                                     | Margen                                | 31,15%         | 30,97%       | 30,55%        |       |       |       |       |       |       |
|                                     | Contribución                          | 67,48%         | 23,58%       | 8,94%         | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| <b>RENDIMIENTO TOTAL</b>            |                                       |                |              |               |       |       |       |       |       |       |
|                                     | Ventas                                | 441.964,29     |              |               |       |       |       |       |       |       |
|                                     | Costes variables                      | 289.728,73     | 65,55%       |               |       |       |       |       |       |       |
|                                     | Costes fijos                          | 15.000,00      | 3,39%        |               |       |       |       |       |       |       |
|                                     | Total Costes                          | 304.728,73     | 68,95%       |               |       |       |       |       |       |       |
|                                     | Resultado                             | 137.235,56     | 31,05%       |               |       |       |       |       |       |       |



### **I.18.1. Conclusiones**

Mediante la investigación de mercados se pudo comprobar que es posible la penetración en el mercado de los productos de COTUGOURMET, pero debido al costo solo podrá ser comprado por un target con mayor poder adquisitivo.

Una de las ventajas es que en la actualidad no existen fuertes competidores, solo stand en las calles o centros comerciales y ninguna de esas opciones no cuentan con la propuesta de valor importante como sería en la utilización de frutas para su fabricación.

En cuanto a los productos de COTUGOURMET con respecto a la competencia, se puede acotar que ofrecería unas cotufas de muy alta calidad que marcaría la diferencia con la ofrecida por sus competidores.

## **CAPITULO VII      DESARROLLO DEL OBJETIVO N°3: ESTUDIO TÉCNICO**

### **I.19. Cadena De Valor**

Como se explica en la Imagen II-IV, **Modelo de la Cadena de Valor Físico y Virtual de Porter** (p. 825). En este caso se mostrará la de COTUGOURMET, en la Imagen VII-III  
Resumen de la Cadena de Valor de COTUGOURMET

¿Quién es?

COTUGOURMET es una empresa familiar Venezolana que se dedicará a la producción de cotufas Gourmet, con sabores originales y sobre todo caracteriza a la cultura y tradición del venezolano. Actualmente en el país, no se cuenta con mucha competencia del mismo ramo, logrando así posicionarse en corto tiempo en el mercado y en el paladar desde los más chicos hasta los más exigentes. Para lograr una visualización interna de la futura empresa, se analizarán los componentes que llevarán este proyecto ser un gran emprendimiento.

#### **I.19.1. Actividades primarias:**

La misma se logró aplicar en dos modalidades, física y virtual:

### ***I.19.1.1. Físico:***

#### ***I.19.1.1.1. Logística interna:***

Se considerará crucial el proceso de la recepción y manejo de las materias primas, calidad del producto terminado dependerá de esto. Ya que se trata de un producto de consumo alimenticio, se tendrá especial cuidado en las condiciones sanitarias de los instrumentos que intervienen en la producción, por lo tanto, los vehículos y materiales que intervienen en el proceso de transporte de la materia prima se revisaran sanitariamente antes del descargue. Luego se procede a revisar cada bolsa para asegurarse de la limpieza y buen estado.

Los materiales ingresados se guardarán en un ambiente acondicionado y cubiertos hasta su utilización en el proceso productivo, esto se hará para evitar la contaminación de las materias primas.

Este proceso se realizará eficientemente, para que, al momento de utilizar los materiales, se encuentren en buen estado, así se garantizará que no hallan pérdidas en las mismas, por lo tanto, se reducirán los costos y logrará el aumento en competitividad.

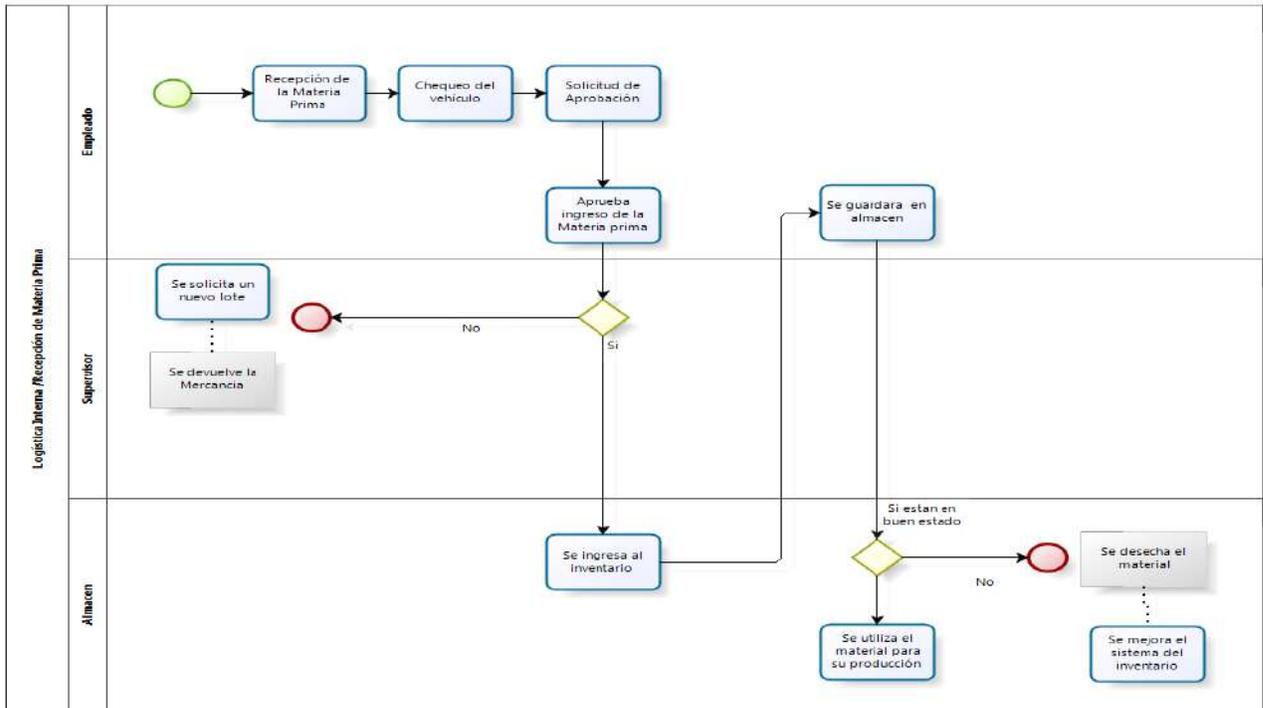


Imagen VII-I Diagrama de Procesos de Logística Interna/Recepción de Materiales

**I.19.1.1.2. Operaciones:**

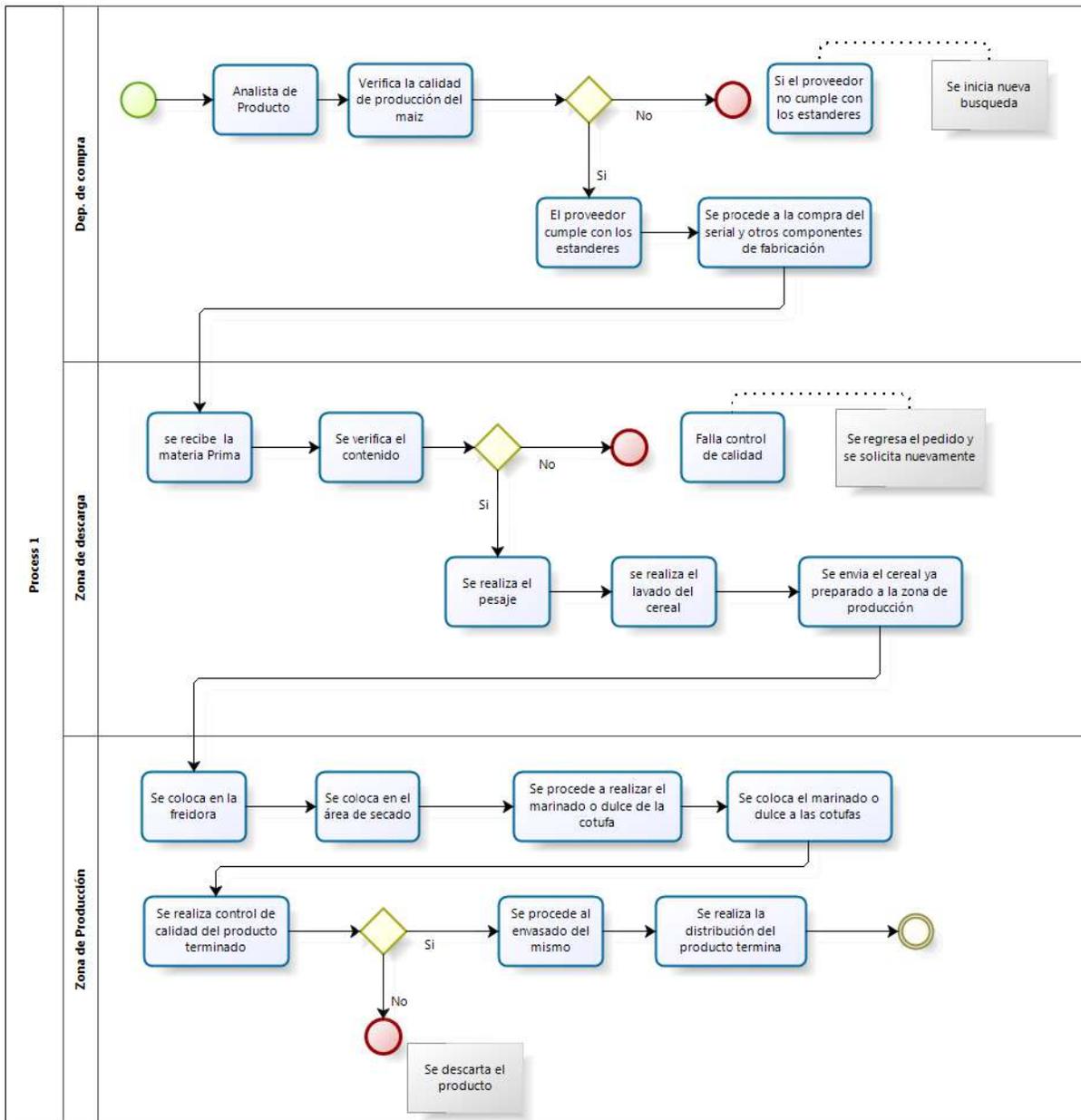
Como COTUGOURMET no es una empresa de producción de materia prima, solo de transformación de la misma, se identifica dentro del proceso de producción dos etapas; Selección del cereal y transformación del maíz. A continuación, se describe dichos procesos:

1. Para obtener una calidad de producto, se analizará la trayectoria de cada proveedor. Una vez concluida esta etapa, continúa la escogencia del cereal y otros componentes para la fabricación de las cotufas.
2. La transformación del maíz se dará en el lugar de producción y tiene lugar como fase

inicial, el muestreo, pesaje y lavado del mismo. De ahí, el material pasará a las freidoras, el cual a mediano plazo se modernizará el proceso de cocción por medio de aire caliente para obtener un snack más sano y reducir costos en aceites para tal fin, bajando los residuos del mismo.

3. Luego de que las cotufas estén listas, se procederá a preparar el marinado o mezcla dulce que irá en la corteza de la cotufa.
4. El producto será secado y se enfriado para ser envasado en sus diferentes presentaciones, para luego ser almacenará el producto y ser distribuida.
5. Finalmente, podrán ser adquiridas al comienzo en kioscos escolares y universidades para culminar con compañías de consumo masivo.

Por otro lado, la tecnología que utilizará esta COTUGOURMET, hará que los procesos se lleven a cabo rápido y eficientemente. No solo en la escogencia y transporte de la mercancía sino también en el riguroso control de calidad en el empaquetamiento de los productos que se tendrá como meta en la empresa, al tener de esta manera procesos rápidos y efectivos.



**Imagen VII-II Diagrama de Proceso de Operaciones**

### ***I.19.1.1.3. Logística externa:***

Para el almacenamiento de los productos, se realizan limpiezas y desinfección periódicamente, con el fin de garantizar la higiene y estado sanitario del mismo. Otra meta será hacer llegar los productos a los consumidores de manera efectiva, con el objetivo de migrar de forma parcial las solicitudes a pedidos online.

### ***I.19.1.1.4. Marketing y ventas:***

El plan de la empresa para el posicionamiento en el mercado será por contacto directo con el consumidor, para conocer sus necesidades y poder entender sus deseos luego se migrará a cuestionarios online de mejora y sugerencias del producto. También se planea utilizar promociones amplias en días especiales y festivos. Se aplicará tácticas comerciales para clientes especiales, donde se tendrá una cartera de crédito para pedidos de alto volumen.

### ***I.19.1.1.5. Servicio:***

Se preocupará en saber por el bienestar de los clientes, tales como en el caso de los diabéticos. La misma podría generar una mayor confianza en él. A su vez se tendrá periódicamente un surtido del producto.

## ***I.19.1.2. Virtual:***

### ***I.19.1.2.1. Reunir:***

Consistirá en recopilar la información de pedidos o de consultas de los clientes, recibida a través de la Web. Se aprovechará en realizar consultas al cliente, quejas y sugerencias.

#### ***I.19.1.2.2. Organizar:***

Consistirá en dividir la información recibida y organizarla en una base de datos, se aplicará control de calidad.

#### ***I.19.1.2.3. Seleccionar:***

Esta etapa es la más importante en el proceso de los pedidos, ya que se selecciona la información que deberá ser suministrada a cada área funcional dentro de la cadena de valor real.

#### ***I.19.1.2.4. Sintetizar:***

La información será procesada y clasificada en los formatos diseñados y adecuados, según el usuario final.

#### ***I.19.1.2.5. Distribuir:***

Esta será la etapa final de la escala de procesos, aquí la información será enviada a los diferentes departamentos a lo largo de la cadena de valor real. En añadidura, se crearán y diseñarán páginas en la web para distribuir la información a cada tipo de cliente.

### **I.19.2. Actividades de apoyo**

#### ***I.19.2.1. Infraestructura de la organización:***

Se ha determinado que la rentabilidad del negocio es uno de los objetivos principales. Para esto se hace necesario establecer ciertas políticas, en lo referente a la planeación

de los costos y gastos, dentro de las cuales se puede destacar una estructura en los inventarios, planes generales de producción. Además, se prestará más atención en el control de los gastos y costos, para que se garantice una utilización óptima de estos recursos.

#### ***I.19.2.2. Dirección de recursos humanos:***

Para incrementar la productividad y la competitividad de la empresa, se quiere establecer como prioridad que la familia-empleado sean competitivos, por el cual se realizaran procesos regulares de motivación y mejora de fabricación, que aporten nuevas ideas. Se creará un ambiente agradable, no solo en el lugar de producción, sino también en un esparcimiento y recreación de todos. Teniendo como resultado la motivación convirtiéndolo en el punto más fuerte de la empresa.

#### ***I.19.2.3. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:***

Como se mencionó anteriormente se quiere que COTUGOURMET a la larga, sea la preferida por ser un producto de calidad y saludable, por tal motivo se planeará la compra de la tecnología necesaria en maquinarias más eficaces para llevar a cabo el proceso de producción mucho más eficiente. Además, que la empresa se ubicará *online*, permitiendo la investigación continua de las reacciones y los deseos de los clientes, de manera que estos resultados orientarán a los productos hacia un punto donde se obtengan mejores resultados.

#### ***I.19.2.4. Abastecimiento:***

Será punto clave el proceso de selección de los proveedores, ya que se hace necesario que los mismos estén en la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad que optará la empresa, el cual permitirá tener bienes y servicios que puedan ayudar en el proceso

de producción. Se tomará en cuenta el intercambio de información técnica que pueda generar un avance tanto para la empresa como para los proveedores, como lo son la mejor estación del año de producción de dicho cereal y evitar así tener maíz seco o de mala germinación.



Imagen VII-III Resumen de la Cadena de Valor de COTUGOURMET

Fuente: Adaptado de Michel Porter (2006)



**Imagen VII-IV Cadena de Valor Virtual**

**Fuente: Estrategias y Planes para la empresa. Frances (2006) pág. 157**

## **I.20. Localización Del Proyecto**

Al comienzo de la producción, como será de poca cantidad no se requerirá de un espacio muy amplio ya que la misma será de fabricación artesanal. Como se mencionó anteriormente se planea ampliar, para tal fin el local, tendrá que ser un área de 225 mtrs<sup>2</sup>.

### **I.20.1. Infraestructura De Los Servicios**

El galpón tendrá que contar con las condiciones necesarias y todos los servicios ya que la misma servirá con oficinas administrativas y planta de producción:

- Servicios de suministro eléctrico
- Línea CANTV y conexión aba

- Sistema de sensor contra incendio, extintores cantidad requerida luego de la inspección del Cuerpo de Bomberos de la zona, sistema de rociado automático.
- Sistema de activación manual de alarma y cerradura.
- Energía eléctrica
- Agua y Gas.
- Vías de comunicación, servicio de línea de taxis o autobús cerca de las en las instalaciones.

### **I.20.2. Tamaño Del Local**

El tamaño del local se calculó partiendo de los resultados del estudio de mercado. En este caso, se revisaron cada uno de los siguientes aspectos:

- La disponibilidad de recursos humanos para la formación del equipo de trabajo tanto administrativo como obrero.
- La disponibilidad de recursos financieros para la inversión tanto en compras de equipos como para la futura expansión de la misma y demás costos para la instalación.
- Los principales competidores en zonas cercanas.
- El tamaño del mercado y proyección de la demanda.

Se tomara como referencia un local disponible en el Estado Mérida, San Antonio de los Altos, como se presenta en la Tabla VII-I Cuadro referencial del costo-tamaño-tipo de operación e Imagen VII-V Foto referencial del Galpón

Tabla VII Cuadro referencial del costo-tamaño-tipo de operación

| Concepto | Área del Local     | Precio Unitario de Costo (Bs/unidad) |
|----------|--------------------|--------------------------------------|
| Compra   | 225 M <sup>2</sup> | 125,000,000                          |

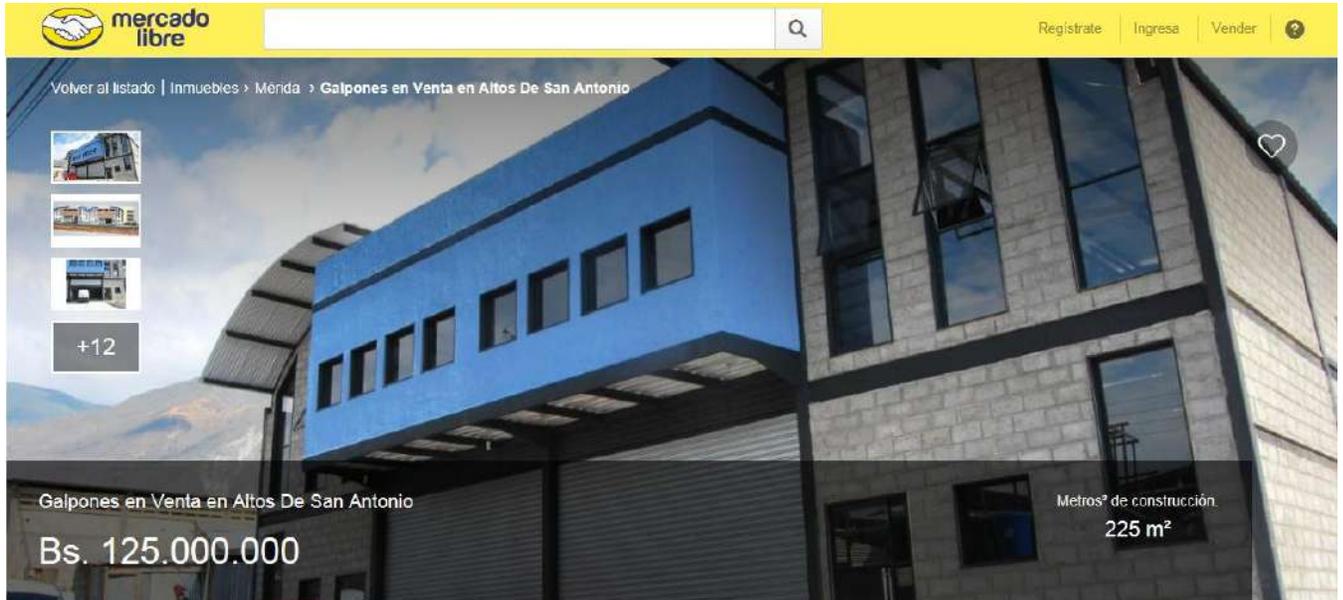


Imagen VII-V Foto referencial del Galpón

Fuente: <http://inmueble.mercadolibre.com.ve/MLV-484728723-galpones-en-venta- JM>

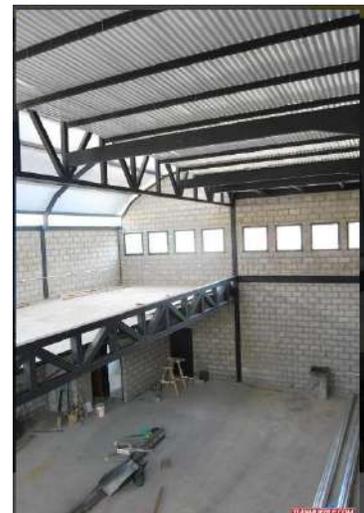


Imagen VII-VI Fotos referenciales del Galpón 2

Fuente: <http://inmueble.mercadolibre.com.ve/MLV-484728723-galpones-en-venta- JM>

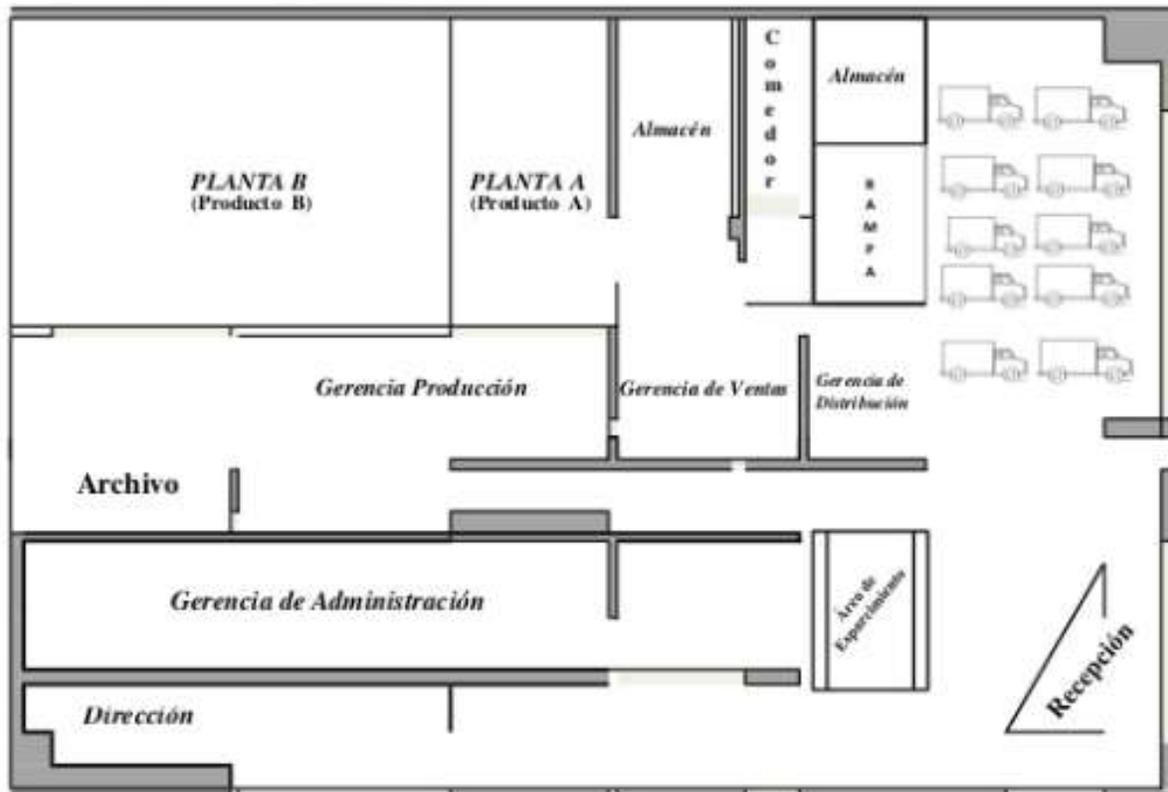


Imagen VII-VII Mapa-ubicación del Galpón

Fuente: <http://inmueble.mercadolibre.com.ve/MLV-484728723-galpones-en-venta- JM>

### ***I.20.2.1. Distribución física***

El área del galpón es de 225m, la distribución interna del local es como se muestra a continuación:



**Imagen VII-VIII Distribución física del Galpón**

## I.21. Insumos

Se determinó que los insumos tanto humanos, materiales y financieros fueron sometidos a estudio para conocer la disponibilidad de cada uno de ellos en la cantidad y en la calidad deseada:

### ✓ Los RRHH:

- La cantidad necesaria para el funcionamiento de la empresa, estará disponibles en el Estado Mérida, San Antonio de los Altos y/o zonas aledañas, la misma podrá reunir las mejores condiciones para encontrar mano de obra calificada.
- En cuanto a la búsqueda de personal y contratación del personal, se recurrirá a los buscadores de empleos más populares y uso de clasificados como medio de comunicación para anunciar las solicitudes.
- Entre los requisitos del perfil de personal serán: Experiencia Laboral, Responsable, trabajo en equipo como valor agregado, Buena Presencia, limpieza en su área de trabajo, Colaborador, Capacidad de resolver problemas y situaciones, entre otros.

### ✓ Materia prima:

- De acuerdo a los criterios de selección definidos por COTUGOURMET donde ofrezcan la materia prima de la mejor calidad ya que el éxito de empresa dependerá de la frescura del cereal y las mejores condiciones de pago.
- En caso de ser necesario se podrá contar con los Autos mercados cercanos para cubrir la demanda de insumos secundarios, bebidas, artículos de limpieza y otros.

## I.22. Mobiliario Y Equipos

### I.22.1. Mobiliario Y Equipos Administrativos

La tabla a continuación, está relacionado con el mobiliario requerido en el local objeto de estudio, reflejando las cantidades necesarias y los costos respectivos. Se toma como referencia la página web de ventas Mercado Libre Venezuela.

**Tabla VII-II Mobiliario requerido para la parte administrativa**

| Mueble   | Imagen  | Cantidad | Costo Unitario | Total (Bs) |
|--|---|----------|----------------|------------|
| <b>Mueble Mostrador Moderno Divisor De Espacio</b> |   | 1        | 149,990        | 149,990    |
| <b>Silla Ejecutiva Chicago</b>                     |  | 5        | 184,000        | 920,000    |
| <b>Sillas Secretariales Ergonómicas</b>            |  | 10       | 60,000         | 600,000    |

|  |   |          |                |                  |
|--|---|----------|----------------|------------------|
| <p><b>Silla Cafetería<br/>Restaurant Indhi</b></p>                                     |    | <p>7</p> | <p>29,990</p>  | <p>209,930</p>   |
| <p><b>Archivo</b></p>  |    | <p>2</p> | <p>120,000</p> | <p>240,000</p>   |
| <p><b>Fliper Gaveta De<br/>Pared Archivo<br/>Aéreo Fendi<br/>Oficina Pcnolimit</b></p> |   | <p>5</p> | <p>222,499</p> | <p>1,112,495</p> |
| <p><b>Caja Fuerte Cf 70</b></p>  |  | <p>1</p> | <p>302,400</p> | <p>302,400</p>   |
| <p><b>Extintor Portátil</b></p>  |  | <p>7</p> | <p>35,000</p>  | <p>245,000</p>   |
| <p><b>Escritorios 1</b></p>  |  | <p>5</p> | <p>230,000</p> | <p>1,150,000</p> |

|   |   |    |           |           |
|---|---|----|-----------|-----------|
| <b>Escritorios 2</b>  |    | 10 | 130,000   | 1,300,000 |
| <b>Papelera</b>   |    | 15 | 12,999    | 194,985   |
| <b>Computadoras,<br/>Core Duo<br/>2.8ghz,4gb,500gb<br/>+ Monitor Lcd 17</b>         |   | 7  | 439,000   | 3,073,000 |
| <b>Filtro<br/>Dispensador<br/>Agua Fria Y<br/>Caliente Para<br/>Botellón Kevork</b> |  | 1  | 249,999   | 249,999   |
| <b>Impresora Fiscal<br/>Hka 80 Térmica<br/>(alto Volumen<br/>Facturación)</b>       |  | 1  | 1,424,000 | 1,424,000 |

|   |   |          |                  |                  |
|---|---|----------|------------------|------------------|
| <p><b>Teléfono<br/>Panasonic Kx-<br/>ts500 Oficina</b></p>                                  |    | <p>8</p> | <p>54,990</p>    | <p>439,920</p>   |
| <p><b>Central<br/>Telefónica Kx-<br/>ta824 Hybrid De 3<br/>Líneas 8<br/>Extensiones</b></p> |    | <p>1</p> | <p>1,000,000</p> | <p>1,000,000</p> |
| <p><b>Sistema de<br/>seguridad, Kit Dvr<br/>16 Canales 8<br/>Cámaras 1200tvl</b></p>        |   | <p>1</p> | <p>849,000</p>   | <p>849,000</p>   |
| <p><b>Microondas Oster<br/>0.7 Cromado<br/>Ogym3701</b></p>                                 |  | <p>1</p> | <p>199,990</p>   | <p>199,990</p>   |

|   |   |           |                  |                   |
|---|---|-----------|------------------|-------------------|
| <b>Nevera Regina<br/>Rml 287 Gris 10<br/>Pies</b> |  | 1         | 900,000          | 900,000           |
| <b>Total</b>                                      |   | <b>68</b> | <b>6,593,857</b> | <b>14,560,709</b> |

### I.22.2. Mobiliarios Y Equipos De Producción De Materia Prima

Tabla VII-III Mobiliarios y Equipos de producción de Materia Prima

| <b>Mueble</b>  | <b>Imagen</b>   | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Total (Bs)</b> | <b>Total (\$)</b> |
|--|---|-----------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Commercial<br/>caramel<br/>industrial<br/>continues<br/>popcorn<br/>machine</b> |  | 1               | 2,000                 | 0                 | 2,000             |

|  |   |   |         |         |   |
|--|---|---|---------|---------|---|
| <b>Licuada 4 Litros Industrial Marca Bimg</b>                  |    | 1 | 94,900  | 94,900  | 0 |
| <b>Cucharón Antiadherente Press</b>                            |    | 4 | 9,108   | 36,432  | 0 |
| <b>Lavaplatos Escurridor Industrial Doble Tina</b>             |   | 1 | 700,000 | 700,000 | 0 |
| <b>Bandeja Escurridor Colador Acero Inoxidable Industrial</b>  |  | 1 | 64,560  | 64,560  | 0 |
| <b>Cuchillo Pulgadas Carnicero Charcutero Acero Inoxidable</b> |  | 4 | 16,900  | 67,600  | 0 |

|  |   |   |           |           |   |
|--|---|---|-----------|-----------|---|
| <b>Olla Industrial<br/>De 60 Litros<br/>Marca Pinto</b>            |    | 4 | 580,000   | 2,320,000 | 0 |
| <b>Microondas<br/>Industrial<br/>Solwave 1000w<br/>120v</b>        |    | 1 | 985,000   | 985,000   | 0 |
| <b>Nevera y<br/>Congelador<br/>Industriales<br/>Refrimet</b>       |   | 1 | 2,500,000 | 2,500,000 | 0 |
| <b>Freezer<br/>Congelador<br/>150lts Gtronic</b>                   |  | 4 | 720,000   | 2,880,000 | 0 |
| <b>Filtro De Agua<br/>Industrial<br/>Modelo 2500<br/>.tuberia2</b> |  | 1 | 1,650,000 | 1,650,000 | 0 |

|   |   |            |                   |                   |              |
|---|---|------------|-------------------|-------------------|--------------|
| <b>Repisas Metálicas para el almacenamiento</b> |  | 15         | 150,000           | 2,250,000         | 0            |
| <b>Total</b>                                    |   | <b>184</b> | <b>20,510,192</b> | <b>42,519,920</b> | <b>2,000</b> |

### I.22.3. Mobiliarios Y Equipos Sanitarios

Tabla VII-IV Mobiliarios y Equipos Sanitarios

| <b>Mueble</b>           | <b>Imagen</b>   | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Total (Bs)</b> |
|-------------------------|---|-----------------|-----------------------|-------------------|
| <b>Espejos Multiuso</b> |  | 4               | 25,000                | 100,000           |

|  |   |          |                |                |
|--|---|----------|----------------|----------------|
| <p><b>Papelera Toba<br/>Cesta Para<br/>Basura 8.5lts<br/>Manaplas<br/>4309 Xavi</b></p>    |    | <p>4</p> | <p>6,661</p>   | <p>26,644</p>  |
| <p><b>Lavamanos<br/>Con Pedestal<br/>Marca<br/>Corona<br/>Acuacer<br/>Color Marfil</b></p> |    | <p>2</p> | <p>39,999</p>  | <p>79,998</p>  |
| <p><b>Sanitarios De<br/>Lujo Pocetas<br/>Modernas</b></p>                                  |   | <p>2</p> | <p>265,000</p> | <p>530,000</p> |
| <p><b>Dispensador<br/>De Jabón<br/>Líquido<br/>Acrílico</b></p>                            |  | <p>2</p> | <p>22,000</p>  | <p>44,000</p>  |

|   |   |            |                   |                   |              |
|---|---|------------|-------------------|-------------------|--------------|
| <b>Dispensador<br/>Suministro<br/>Papel<br/>Higiénico<br/>Industrial<br/>Pulgadas</b> |  | <b>9</b>   | <b>2</b>          | <b>2,950</b>      | <b>5,900</b> |
| <b>Total</b>  |   | <b>233</b> | <b>28,344,270</b> | <b>56,854,954</b> |              |

#### I.22.4. Vehículo

Tabla VII-V Costo de Vehículo

| Vehículo       | Imagen   | Cantidad | Costo Unitario | Total (Bs)    |
|----------------|--|----------|----------------|---------------|
| <b>Minivan</b> |  | <b>1</b> | <b>70,000</b>  | <b>70,000</b> |
| <b>Total</b>   |  | <b>1</b> | <b>70,000</b>  | <b>70,000</b> |

## I.22.5. Costo Total

Tabla VII-VI Costo Total de inversión

| Objeto   | Cantidad   | Costo Unitario     | Total (Bs)         | Total (\$)   |
|--|------------|--------------------|--------------------|--------------|
| 7.3.1 Mobiliario y Equipos Administrativos                 | 68         | 6,593,857          | 14,560,709         | 0            |
| 7.3.2 Mobiliarios y Equipos de producción de Materia Prima | 184        | 20,510,192         | 42,519,920         | 2,000        |
| 7.3.3 Mobiliarios y Equipos Sanitarios                     | 233        | 28,344,270         | 56,854,954         | 0            |
| Galpón   | 1          | 125,000,000        | 125,000,000        | 0            |
| <b>Total</b>   | <b>454</b> | <b>180,448,319</b> | <b>238,935,583</b> | <b>2,000</b> |

## I.23. Horario de Trabajo

El horario se muestra en la tabla siguiente:

Tabla VII-VII Turnos de Trabajo

| Días laborables                | Lunes                | Martes | Miércoles         | Jueves            | Viernes |
|--------------------------------|----------------------|--------|-------------------|-------------------|---------|
| <b>Personal</b>                |                      |        |                   |                   |         |
| <b>Personal Administrativo</b> | 8:00:00 AM - 12:00 M |        | 12:00 M - 1:30 PM | 1:30 PM - 5:30 pm |         |
| <b>Personal Obrero</b>         | 8:00:00 AM - 12:00 M |        | 12:00 M - 1:30 PM | 1:30 PM - 5:30 pm |         |

## I.24. Estructura Organizativa

COTUGOURMET estará conformado por el siguiente equipo:



### I.24.1. Especificaciones para puesto de trabajo

A continuación, se describe las funciones de cada cargo:

**Tabla VII-VIII Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente General**

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| Código: 01   | FICHA DE PUESTO DE TRABAJO  | Edición:  | 1  |
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO:   |   |   |  |
| <h2 style="color: #0070C0; margin: 0;">Gerente General Comercial</h2>  |   |   |  |
| <p><b>Jefe directo:</b> Junta Directiva</p> <p><b>Supervisión a ejercer:</b> Todas las Gerencias</p> <p><b>Formación académica:</b> Maestría en Administración de Empresas</p> <p><b>Años de experiencia:</b> 15-20 años</p> <p><b>Idiomas:</b> Inglés: Avanzado</p>   |   |   |  |
| OBJETIVO DEL CARGO:  |   |   |  |
| <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input checked="" type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input checked="" type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>   | Compras<br>Comercial / Atención al cliente<br>Calidad<br>Logística externa<br>Coordinar<br>Diseño del proceso | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input checked="" type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> | Contabilidad / Finanzas<br>RR.HH. / Administración<br>Supervisar<br>Logística interna<br>Cambio de utillajes, ajuste de máquinas |
| Asistiendo en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo   |   |   |  |
| <b>RESPONSABILIDADES:</b>  |   |   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar a la Gerencia Industrial en la toma de sus decisiones.</li> <li>2. Aprobar y revisar los planes de trabajo propuestos por la Gerencia Industrial.</li> <li>3. Preparar y presentar los reportes de cumplimiento de producción y financiero para la Junta Directiva.</li> <li>4. Ejecutar y transmitir los acuerdos emitidos por la Junta Directiva.</li> <li>5. Realizar reuniones semanales con la Gerencia Industrial.</li> <li>6. Asistir a congresos relevantes a la industria y extender la cadena de contactos.</li> <li>7. Desarrollar programas de calidad empresarial.</li> <li>8. Velar por la maximización de las utilidades de la empresa.</li> <li>9. Mantener contacto directo con las entidades financieras.</li> <li>10. Analizar los reportes de cada una de las gerencias.</li> <li>11. Aprobar y controlar los presupuestos anuales presentados por la Gerencia Industrial.</li> </ol> |   |   |  |
| COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO  |   |   |  |
| <b>FUNCIONES ADICIONALES DEL PUESTO:</b>   |   |   |  |
| Asistir a las reuniones de Junta Directiva y/o Asamblea de Socios.   |   |   |  |
| <b>EXPERIENCIA</b>   |   |   |  |
| Indispensable el don de liderazgo y mando. Debe conocer ampliamente la industria y sus derivados. Manejar avanzadamente las herramientas tecnológicas (hoja de cálculo, hoja de trabajo, internet, correo electrónico, etc.). Debe ser enfocado, ordenado y organizado, altamente analítico y con capacidad de coordinar el trabajo de las diferentes gerencias.   |   |   |  |
| <b>APTITUDES</b>   |   |   |  |
| Deseable conocimiento amplio en producción, mercadeo y ventas; y finanzas.   |   |   |  |
| OBSERVACIONES:   |   |   | Firma:<br><br>Fecha: __/__/__  |

**Tabla VII-IX Ficha Técnica de puesto de Trabajo para de la Gerencia Industrial**

|   |   |   |
|---|---|---|
| Código: 02  | FICHA DE PUESTO DE TRABAJO  | Edición: 1  |
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO:  |   |   |
| <b>Gerencia Industrial</b>  |   |   |
| <b>Jefe directo:</b> Gerente General  |   |   |
| <b>Supervisión a ejercer:</b> Todas las Gerencias   |   |   |
| <b>Formación académica:</b> Maestría en Administración de Empresas  |   |   |
| <b>Años de experiencia:</b> 15-20 años  |   |   |
| <b>Idiomas:</b> Inglés: Avanzado  |   |   |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>  |   |   |
| <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input checked="" type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input checked="" type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>  | Compras<br>Comercial / Atención al cliente<br>Calidad<br>Logística externa<br>Coordinar<br>Diseño del proceso | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input checked="" type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
|   |   | Contabilidad / Finanzas<br>RR.HH. / Administración<br>Supervisar<br>Logística interna<br>Cambio de utilillajes, ajuste de máquinas  |
| Asistiendo en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo  |   |   |
| <b>RESPONSABILIDADES:</b>   |   |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar diariamente la comunicación con su grupo gerencial.</li> <li>2. Asesorar a las otras Gerencias en la toma de sus decisiones.</li> <li>3. Aprobar y revisar los planes de trabajo de cada uno de las Gerencias.</li> <li>4. Preparar y presentar los reportes de cumplimiento de producción y financiero para el Gerente General Comercial.</li> <li>5. Ejecutar y transmitir los acuerdos emitidos por el Gerente General Comercial.</li> <li>6. Realizar reuniones semanales con todas las gerencias.</li> <li>7. Realizar reuniones constantes con los asesores legales de la empresa.</li> <li>8. Preparar la documentación solicitada por el Gerente General Comercial para la asamblea de socios.</li> <li>9. Asistir a congresos relevantes a la industria y extender la cadena de contactos.</li> <li>10. Desarrollar programas de calidad empresarial.</li> <li>11. Velar por la maximización de las utilidades de la empresa.</li> <li>12. Mantener contacto directo con las entidades financieras.</li> <li>13. Analizar los reportes de cada una de las gerencias.</li> <li>14. Aprobar y controlar los presupuestos anuales de la empresa.</li> <li>15. Mantener relaciones constantes con los clientes más representativos para la empresa.</li> <li>16. Participar en las negociaciones comerciales con clientes y proveedores.</li> <li>17. Desarrollar planes de inversión de crecimiento.</li> </ol> |   |   |
| COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO   |   |   |
| <b>FUNCIONES ADICIONALES DEL PUESTO:</b>  |   |   |
| Asistir a las reuniones de Junta Directiva y/o Asamblea de Socios.  |   |   |
| <b>EXPERIENCIA</b>  |   |   |
| Indispensable el don de liderazgo y mando. Debe conocer ampliamente la industria y sus derivados. Manejar avanzadamente las herramientas tecnológicas (hoja de cálculo, hoja de trabajo, internet, correo electrónico, etc.). Debe ser enfocado, ordenado y organizado, altamente analítico y con capacidad de coordinar el trabajo de las diferentes gerencias.  |   |   |
| <b>APTITUDES</b>  |   |   |
| Deseable conocimiento amplio en producción, mercadeo y ventas; y finanzas.  |   |   |

|                |                 |
|----------------|-----------------|
| OBSERVACIONES: | Firma:          |
|                | Fecha: __/__/__ |

**Tabla VII-X Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Investigador de Mercado**

|   |  |            |
|---|--|------------|
| Código: 03  | FICHA DE PUESTO DE TRABAJO   | Edición: 1 |
| <b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>   |  |            |
| Investigador de Mercados  |  |            |
| <b>Jefe directo:</b> Gerente de Mercadeo  |  |            |
| <b>Supervisión a ejercer:</b> No cuenta con personal a su cargo   |  |            |
| <b>Formación académica:</b> Universitario en Mercadeo o carrera afín  |  |            |
| <b>Años de experiencia:</b> 2-4 años  |  |            |
| <b>Idiomas</b> Inglés: Intermedio   |  |            |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>  |  |            |
| <input type="checkbox"/> Compras<br><input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente<br><input checked="" type="checkbox"/> Calidad<br><input type="checkbox"/> Logística externa<br><input type="checkbox"/> Coordinar<br><input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso   | <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas<br><input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración<br><input type="checkbox"/> Supervisar<br><input type="checkbox"/> Logística interna<br><input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas<br><input checked="" type="checkbox"/> Investigación |            |
| Proponer y desarrollar los análisis del comportamiento de los consumidores dentro de los diferentes mercados o industrias.  |  |            |
| <b>RESPONSABILIDADES:</b>   |  |            |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir las variables a investigar.</li> <li>2. Diseñar el modelo de investigación y de estadística.</li> <li>3. Elaborar los cuestionarios o entrevistas a desarrollar.</li> <li>4. Elaborar el mecanismo del estudio de mercado.</li> <li>5. Coordinar la realización de las entrevistas y cuestionarios.</li> <li>6. Elaborar las tendencias de comportamientos.</li> <li>7. Analizar los resultados de la estadística y plasmarlo en objetivos.</li> <li>8. Documentar con el debido sustento los resultados del estudio.</li> <li>9. Elaborar los reportes de resultados e incidencias de las investigaciones.</li> <li>10. Elaborar las recomendaciones respectivas al Departamento de Mercadeo.</li> </ol> |  |            |
| <b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>  |  |            |
| <b>FUNCIONES ADICIONALES DEL PUESTO:</b>  |  |            |
| Realizar reuniones preliminares con el equipo gerencial. Asistir en los procesos de implementación de nuevos procesos   |  |            |
| <b>EXPERIENCIA</b>  |  |            |
| Indispensable tener conocimiento en estudios de mercadeo y como desarrollarlos, además debe saber realizar e interpretar estadística. Manejo avanzado de las herramientas tecnológicas, los paquetes tecnológicos de computación y elaboración de presentaciones  |  |            |
| <b>APTITUDES</b>  |  |            |

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| Debe ser una persona enfocada, analítica, interpretativa, asertiva y con conocimiento en la psicología del consumidor |                               |
| OBSERVACIONES:  | Firma:<br><br>Fecha: __/__/__ |

**Tabla VII-XI Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Oficinista**

|            |                            |            |
|------------|----------------------------|------------|
| Código: 04 | FICHA DE PUESTO DE TRABAJO | Edición: 1 |
|------------|----------------------------|------------|

DENOMINACION DEL PUESTO:

**Oficinista**

**Jefe directo:** Gerencia de Compras

**Supervisión a ejercer:** No cuenta con personal a su cargo

**Formación académica:** Bachiller

**Años de experiencia:** 0-1 años

**Idiomas:** Inglés: N/A

**OBJETIVO DEL CARGO:**

|  |   |         |  |                                 |  |         |  |                   |  |           |  |                    |   |  |                         |  |                         |  |            |  |                   |  |   |  |                   |
|--|---|---------|--|---------------------------------|--|---------|--|-------------------|--|-----------|--|--------------------|---|--|-------------------------|--|-------------------------|--|------------|--|-------------------|--|---|--|-------------------|
| <table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; border: 1px solid black;"></td><td>Compras</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; border: 1px solid black;"></td><td>Comercial / Atención al cliente</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; border: 1px solid black;"></td><td>Calidad</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; border: 1px solid black;"></td><td>Logística externa</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; border: 1px solid black;"></td><td>Coordinar</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; border: 1px solid black;"></td><td>Diseño del proceso</td></tr> </table> |   | Compras |  | Comercial / Atención al cliente |  | Calidad |  | Logística externa |  | Coordinar |  | Diseño del proceso | <table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; border: 1px solid black;"></td><td>Contabilidad / Finanzas</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; border: 1px solid black;"></td><td>RR.HH. / Administración</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; border: 1px solid black;"></td><td>Supervisar</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; border: 1px solid black;"></td><td>Logística interna</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; border: 1px solid black;"></td><td>Cambio de utillajes, ajuste de máquinas</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; border: 1px solid black; background-color: #90EE90;"></td><td>Asistencia Diaria</td></tr> </table> |  | Contabilidad / Finanzas |  | RR.HH. / Administración |  | Supervisar |  | Logística interna |  | Cambio de utillajes, ajuste de máquinas |  | Asistencia Diaria |
|  | Compras                                 |         |  |                                 |  |         |  |                   |  |           |  |                    |   |  |                         |  |                         |  |            |  |                   |  |   |  |                   |
|  | Comercial / Atención al cliente         |         |  |                                 |  |         |  |                   |  |           |  |                    |   |  |                         |  |                         |  |            |  |                   |  |   |  |                   |
|  | Calidad                                 |         |  |                                 |  |         |  |                   |  |           |  |                    |   |  |                         |  |                         |  |            |  |                   |  |   |  |                   |
|  | Logística externa                       |         |  |                                 |  |         |  |                   |  |           |  |                    |   |  |                         |  |                         |  |            |  |                   |  |   |  |                   |
|  | Coordinar                               |         |  |                                 |  |         |  |                   |  |           |  |                    |   |  |                         |  |                         |  |            |  |                   |  |   |  |                   |
|  | Diseño del proceso                      |         |  |                                 |  |         |  |                   |  |           |  |                    |   |  |                         |  |                         |  |            |  |                   |  |   |  |                   |
|  | Contabilidad / Finanzas                 |         |  |                                 |  |         |  |                   |  |           |  |                    |   |  |                         |  |                         |  |            |  |                   |  |   |  |                   |
|  | RR.HH. / Administración                 |         |  |                                 |  |         |  |                   |  |           |  |                    |   |  |                         |  |                         |  |            |  |                   |  |   |  |                   |
|  | Supervisar                              |         |  |                                 |  |         |  |                   |  |           |  |                    |   |  |                         |  |                         |  |            |  |                   |  |   |  |                   |
|  | Logística interna                       |         |  |                                 |  |         |  |                   |  |           |  |                    |   |  |                         |  |                         |  |            |  |                   |  |   |  |                   |
|  | Cambio de utillajes, ajuste de máquinas |         |  |                                 |  |         |  |                   |  |           |  |                    |   |  |                         |  |                         |  |            |  |                   |  |   |  |                   |
|  | Asistencia Diaria                       |         |  |                                 |  |         |  |                   |  |           |  |                    |   |  |                         |  |                         |  |            |  |                   |  |   |  |                   |

Atender las labores de la oficina de forma ordenada y eficaz. Asistir a sus jefes en diversas labores del día.

**RESPONSABILIDADES:**

1. Ordenar los documentos recibidos en la oficina.
2. Organizar la documentación para ser remitida a las personas correspondientes.
3. Introducir al sistema la información que se le asigne de forma rápida y veraz.
4. Imprimir los reportes que se le asignen y velar por que dichos reportes estén completos y sin errores.
5. Organizar la agenda de uso de las salas de reuniones.
6. Mantener el control de los equipos tecnológicos que se utilicen en reuniones o que salgan de las instalaciones de la empresa.
7. Revisar y guardar los equipos tecnológicos después de haber sido utilizados.
8. Atender y direccionar a las visitas que lleguen durante el día a la empresa.

**COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO**

**FUNCIONES ADICIONALES DEL PUESTO:**

Participar en reuniones informativas o capacitaciones de la empresa cuando se le requiera

**EXPERIENCIA**

Indispensable que sea una persona organizada y ordenada. Debe manejar muy bien las herramientas tecnológicas como son las hojas de trabajo, de cálculo y de presentaciones. Debe ser proactivo y capaz de seguir procedimientos.

**APTITUDES**

Deseable que sea estudiante universitario con conocimientos de archivo o secretariado.

|                |                 |
|----------------|-----------------|
| OBSERVACIONES: | Firma:          |
|                | Fecha: __/__/__ |

**Tabla VII-XII Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Operario**

|   |   |          |   |  |  |         |  |                                 |  |            |  |                    |  |            |                         |                    |  |  |                         |  |                         |  |   |  |                   |  |   |
|---|---|----------|---|--|--|---------|--|---------------------------------|--|------------|--|--------------------|--|------------|-------------------------|--------------------|--|--|-------------------------|--|-------------------------|--|---|--|-------------------|--|---|
| Código: 05  | FICHA DE PUESTO DE TRABAJO              | Edición: | 1 |  |  |         |  |                                 |  |            |  |                    |  |            |                         |                    |  |  |                         |  |                         |  |   |  |                   |  |   |
| <p>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</p> <p style="text-align: center; color: #1a3d54; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Operario</p> <p><b>Jefe directo:</b> Gerencia de Operaciones</p> <p><b>Supervisión a ejercer:</b> No cuenta con personal a su cargo</p> <p><b>Formación académica:</b> Primaria concluida</p> <p><b>Años de experiencia:</b> 0-1 años</p> <p><b>Idiomas:</b> Inglés: N/A</p> <p><b>OBJETIVO DEL CARGO:</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <table style="border: none;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Compras</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Comercial / Atención al cliente</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: #92d050;"></td><td>Calidad</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Logística externa</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: #92d050;"></td><td>Producción</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Diseño del proceso</td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <table style="border: none;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Contabilidad / Finanzas</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>RR.HH. / Administración</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: #92d050;"></td><td>Mantenimiento</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Logística interna</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Cambio de utillajes, ajuste de máquinas</td></tr> </table> </td> </tr> </table> <p>Mantener el buen funcionamiento de la línea de producción diaria de la empresa para evitar los desperdicios y los errores de planta.</p> <p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar las asignaciones otorgadas dentro de la cadena de producción.</li> <li>2. Asistir a los compañeros en el ciclo de producción.</li> <li>3. Elaborar los reportes de fallas de la maquinaria o de los productos hechos durante el turno de trabajo.</li> <li>4. Revisar la calidad de los productos que esté elaborando la cadena de producción y detectar los errores antes de finalizar el producto.</li> <li>5. Revisar diariamente que el equipo y materiales que utiliza se encuentren en buen estado. Reportar cualquier defecto o problema inmediatamente.</li> <li>6. Encargarse de los desechos de materiales utilizados durante el turno depositándolos donde corresponda.</li> <li>7. Controlar y revisar las medidas de seguridad de la planta periódicamente y reportar cualquier problema inmediatamente.</li> </ol> <p>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;"><b>FUNCIONES ADICIONALES DEL PUESTO:</b></p> <p>Participar en reuniones informativas o capacitaciones de la empresa cuando se le requiera. Velar por el uso correcto de los implementos de protección de cada colaborador.</p> <p style="text-align: center;"><b>EXPERIENCIA</b></p> <p>Indispensable que sepa manejar maquinaria de producción y que conozca términos técnicos de la maquinaria. Debe ser ordenado y enfocado a resultados y a seguir procedimientos de producción.</p> |   |          |   | <table style="border: none;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Compras</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Comercial / Atención al cliente</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: #92d050;"></td><td>Calidad</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Logística externa</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: #92d050;"></td><td>Producción</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Diseño del proceso</td></tr> </table> |  | Compras |  | Comercial / Atención al cliente |  | Calidad    |  | Logística externa  |  | Producción |                         | Diseño del proceso | <table style="border: none;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Contabilidad / Finanzas</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>RR.HH. / Administración</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: #92d050;"></td><td>Mantenimiento</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Logística interna</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Cambio de utillajes, ajuste de máquinas</td></tr> </table> |  | Contabilidad / Finanzas |  | RR.HH. / Administración |  | Mantenimiento                           |  | Logística interna |  | Cambio de utillajes, ajuste de máquinas |
| <table style="border: none;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Compras</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Comercial / Atención al cliente</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: #92d050;"></td><td>Calidad</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Logística externa</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: #92d050;"></td><td>Producción</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Diseño del proceso</td></tr> </table>  |   | Compras  |   | Comercial / Atención al cliente  |  | Calidad |  | Logística externa               |  | Producción |  | Diseño del proceso | <table style="border: none;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Contabilidad / Finanzas</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>RR.HH. / Administración</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: #92d050;"></td><td>Mantenimiento</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Logística interna</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; background-color: white;"></td><td>Cambio de utillajes, ajuste de máquinas</td></tr> </table> |            | Contabilidad / Finanzas |                    | RR.HH. / Administración  |  | Mantenimiento           |  | Logística interna       |  | Cambio de utillajes, ajuste de máquinas |  |                   |  |   |
|   | Compras                                 |          |   |  |  |         |  |                                 |  |            |  |                    |  |            |                         |                    |  |  |                         |  |                         |  |   |  |                   |  |   |
|   | Comercial / Atención al cliente         |          |   |  |  |         |  |                                 |  |            |  |                    |  |            |                         |                    |  |  |                         |  |                         |  |   |  |                   |  |   |
|   | Calidad                                 |          |   |  |  |         |  |                                 |  |            |  |                    |  |            |                         |                    |  |  |                         |  |                         |  |   |  |                   |  |   |
|   | Logística externa                       |          |   |  |  |         |  |                                 |  |            |  |                    |  |            |                         |                    |  |  |                         |  |                         |  |   |  |                   |  |   |
|   | Producción                              |          |   |  |  |         |  |                                 |  |            |  |                    |  |            |                         |                    |  |  |                         |  |                         |  |   |  |                   |  |   |
|   | Diseño del proceso                      |          |   |  |  |         |  |                                 |  |            |  |                    |  |            |                         |                    |  |  |                         |  |                         |  |   |  |                   |  |   |
|   | Contabilidad / Finanzas                 |          |   |  |  |         |  |                                 |  |            |  |                    |  |            |                         |                    |  |  |                         |  |                         |  |   |  |                   |  |   |
|   | RR.HH. / Administración                 |          |   |  |  |         |  |                                 |  |            |  |                    |  |            |                         |                    |  |  |                         |  |                         |  |   |  |                   |  |   |
|   | Mantenimiento                           |          |   |  |  |         |  |                                 |  |            |  |                    |  |            |                         |                    |  |  |                         |  |                         |  |   |  |                   |  |   |
|   | Logística interna                       |          |   |  |  |         |  |                                 |  |            |  |                    |  |            |                         |                    |  |  |                         |  |                         |  |   |  |                   |  |   |
|   | Cambio de utillajes, ajuste de máquinas |          |   |  |  |         |  |                                 |  |            |  |                    |  |            |                         |                    |  |  |                         |  |                         |  |   |  |                   |  |   |

**APTITUDES**

Deseable que tenga mayor escolaridad y que cuente con experiencia laboral en cadenas de producción.

OBSERVACIONES:

Firma:

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

**Tabla VII-XIII Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente de Ventas**

| Código: 06   | FICHA DE PUESTO DE TRABAJO  | Edición:   | 1  |
|--|---|--|--|
| DENOMINACION DEL PUESTO:   |   |  |  |
| <b>Gerente de Ventas</b>   |   |  |  |
| <b>Jefe directo:</b> Gerencia Industrial   |   |  |  |
| <b>Supervisión a ejercer:</b> Encargados y Supervisores  |   |  |  |
| <b>Formación académica:</b> Licenciatura en Administración con énfasis en Mercadeo   |   |  |  |
| <b>Años de experiencia:</b> 5-7 años   |   |  |  |
| <b>Idiomas:</b> Inglés: Avanzado   |   |  |  |
| OBJETIVO DEL CARGO:  |   |  |  |
| <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input checked="" type="checkbox"/><br><input checked="" type="checkbox"/><br><input checked="" type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>  | Compras<br>Comercial / Atención al cliente<br>Calidad<br>Logística externa<br>Coordinar<br>Diseño del proceso | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input checked="" type="checkbox"/><br><input checked="" type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> | Contabilidad / Finanzas<br>RR.HH. / Administración<br>Supervisar<br>Logística interna<br>Cambio de utillajes, ajuste de máquinas |
| Maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las ventas, incrementando el volumen colocando el producto al mejor precio posible.  |   |  |  |
| <b>RESPONSABILIDADES:</b>  |   |  |  |
| 1. Elaborar el esquema de ventas, basándose en el plan anual/semestral de mercadeo.<br>2. Capacitar y motivar constantemente a su fuerza de ventas.<br>3. Difundir los resultados de venta semanal o mensual a cada uno de los supervisores.<br>4. Realizar reuniones sorpresa y/o semanales con la fuerza de ventas. 5) Coordinar y realizar las visitas a los Clientes Premium o Corporativos.<br>5. Apoyar a su fuerza de ventas en visitas previamente planificadas.<br>6. Controlar el presupuesto de ventas, en comparación a la venta real.<br>7. Atender y resolver cada una de las quejas expuestas por cada Cliente.<br>8. Realizar las verificaciones de las entregas de los productos vendidos en el tiempo indicado acorde a lo prometido al Cliente.<br>9. Brindar constante retroalimentación al departamento de mercadeo.<br>10. Controlar y aprobar las comisiones a la fuerza de ventas.<br>11. Verificar la factibilidad de venta de los nuevos productos y documentar dicha información.<br>12. Elaborar los reportes mensuales de resultados y de quejas atendidas. |   |  |  |
| COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO  |   |  |  |
| FUNCIONES ADICIONALES DEL PUESTO:  |   |  |  |

Asistir a reuniones gerenciales y presentaciones de resultados a la Gerencia Industrial.

**EXPERIENCIA**

Indispensable experiencia en diferentes técnicas de venta. Debe tener facilidad de palabra y vocación para las ventas. Debe ser enfocado a resultados con amplio conocimiento en negociaciones y cierres de ventas. Debe ser proactivo, dinámico, con amplia red de contactos y muy creativo. Debe tener experiencia en el manejo de vendedores.

**APTITUDES**

Deseable conocimiento en mercadeo y contabilidad.

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

**Tabla VII-XIV Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente de Producto**

|  |  |            |
|--|--|------------|
| Código: 07   | FICHA DE PUESTO DE TRABAJO   | Edición: 1 |
| DENOMINACION DEL PUESTO:   |  |            |
| <b>Gerente de Producto</b>   |  |            |
| <b>Jefe directo:</b> Gerente de Mercadeo   |  |            |
| <b>Supervisión a ejercer:</b> Asistentes y Auxiliares  |  |            |
| <b>Formación académica:</b> Licenciatura en Administración con énfasis en Mercadeo   |  |            |
| <b>Años de experiencia:</b> 5-7 años   |  |            |
| <b>Idiomas:</b> Inglés: Avanzado   |  |            |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>   |  |            |
| <input type="checkbox"/> Compras<br><input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente<br><input checked="" type="checkbox"/> Calidad<br><input type="checkbox"/> Logística externa<br><input checked="" type="checkbox"/> Posicionar<br><input type="checkbox"/> Diseño del proceso | <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas<br><input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración<br><input checked="" type="checkbox"/> Supervisar<br><input type="checkbox"/> Logística interna<br><input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas |            |
| Lograr el óptimo posicionamiento de los productos dentro del mercado.  |  |            |
| <b>RESPONSABILIDADES:</b>  |  |            |

|   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y desarrollar los planes de productos para cada uno de los canales establecidos.</li> <li>2. Coordinar con el departamento de mercadeo los objetivos de ventas asignados se cumplan.</li> <li>3. Estudiar e investigar los estudios de mercado del producto.</li> <li>4. Proyectar la rentabilidad del producto de acuerdo con los estudios realizados.</li> <li>5. Coordinar y realizar los eventos promocionales y velar por el éxito de cada evento.</li> <li>6. Coordinar con el Departamento de Mercadeo la asistencia publicitaria para cada canal de producto asignado.</li> <li>7. Realizar y liderar las negociaciones con los clientes claves para impulsar el posicionamiento y venta de los productos.</li> <li>8. Manejar el presupuesto asignado de trabajo.</li> <li>9. Elaborar los reportes de efectividad de los eventos promocionales.</li> <li>10. Elaborar los reportes de resultados mensuales de venta y labores realizadas.</li> </ol> |
| <b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>  |
| <b>FUNCIONES ADICIONALES DEL PUESTO:</b>  |
| Participar en reuniones de exposición con potenciales clientes. Asistir a las reuniones gerenciales.  |
| <b>EXPERIENCIA</b>  |
| Indispensables conocimientos en investigación de mercados y elaboraciones de planes de precios y de mercadeo. Debe conocer métodos de preciar productos, métodos de proyección de ventas y/o producción.  |
| <b>APTITUDES</b>  |
| Deseable maestría en mercadeo y conocimiento en campañas publicitarias y elaboración de presupuestos publicitarios  |
| OBSERVACIONES:  |
| Firma:  |
| Fecha: __/__/__   |

**Tabla VII-XV Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente de Operaciones**

|   |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <b>Código:</b> 08   | <b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>   | <b>Edición:</b> 1 |
| <b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>   |   |                   |
| <b>Gerente de Operaciones</b>   |   |                   |
| <b>Jefe directo:</b> Gerente Industrial   |   |                   |
| <b>Supervisión a ejercer:</b> Asistentes y Supervisores de Operaciones  |   |                   |
| <b>Formación académica:</b> Licenciatura en Ingeniería Industrial o carrera afín.   |   |                   |
| <b>Años de experiencia:</b> 10-15 años  |   |                   |
| <b>Idiomas:</b> Inglés: Avanzado  |   |                   |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>  |   |                   |
| <input type="checkbox"/> Compras<br><input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente<br><input checked="" type="checkbox"/> Calidad<br><input checked="" type="checkbox"/> Logística externa<br><input checked="" type="checkbox"/> Producción<br><input type="checkbox"/> Diseño del proceso | <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas<br><input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración<br><input checked="" type="checkbox"/> Supervisar<br><input checked="" type="checkbox"/> Logística interna<br><input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas |                   |

Velar porque las operaciones de la empresa se produzcan de forma efectiva y cumpliendo con los estándares de calidad y con lo previamente estipulado por la Gerencia Industrial

**RESPONSABILIDADES:**

1. Revisar y aprobar los planes de producción y su respectiva planificación.
2. Verificar el correcto almacenamiento de los productos producidos o ingresados a las bodegas de la empresa.
3. Desarrollar planes estratégicos de producción para la solución de incidentes.
4. Supervisar el seguimiento de los controles de mantenimientos preventivos de los equipos de producción.
5. Realizar y controlar los presupuestos de maquinaria y personal del departamento.
6. Coordinar y verificar el cumplimiento de los planes de seguridad establecidos.
7. Realizar y coordinar simulacros de emergencias.
8. Supervisar y controlar la operación diaria velando por el cumplimiento de los controles de calidad.
9. Verificar la calidad de los ingresos de la materia prima.
10. Elaborar los reportes de resultados mensuales de actividad, quejase incidentes.

**COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO**

**FUNCIONES ADICIONALES DEL PUESTO:**

Participar en capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones gerenciales o presentaciones a Junta Directiva

**EXPERIENCIA**

Indispensable experiencia en el manejo de personal operativo. Debe tener facilidad de palabra y de entendimiento. Debe manejar normativa de seguridad y de desempeño de producción. Debe ser ordenado, organizado, proactivo, dinámico y enfocado a resultados.

**APTITUDES**

Deseable carrera adicional en administración de empresas. Además, el conocimiento en maquinaria de producción.

**OBSERVACIONES:**

Firma:

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

**Tabla VII-XVI Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente de Mercadeo**

|  |   |                 |
|--|---|-----------------|
| Código: 09   | FICHA DE PUESTO DE TRABAJO  | Edición: 1      |
| DENOMINACION DEL PUESTO:   |   |                 |
| <b>Gerente de Mercadeo</b>   |   |                 |
| <b>Jefe directo:</b> Gerente Industrial  |   |                 |
| <b>Supervisión a ejercer:</b> Todo el personal del Departamento de Mercadeo  |   |                 |
| <b>Formación académica:</b> Licenciatura en Administración con énfasis en Mercadeo   |   |                 |
| <b>Años de experiencia:</b> 10-15 años   |   |                 |
| <b>Idiomas:</b> Inglés: Avanzado   |   |                 |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>   |   |                 |
| <input type="checkbox"/> Compras<br><input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente<br><input checked="" type="checkbox"/> Calidad<br><input checked="" type="checkbox"/> Logística externa<br><input checked="" type="checkbox"/> Posicionamiento<br><input type="checkbox"/> Diseño del proceso   | <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas<br><input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración<br><input checked="" type="checkbox"/> Supervisar<br><input checked="" type="checkbox"/> Logística interna<br><input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas<br><input type="checkbox"/> |                 |
| Lograr el óptimo posicionamiento de la empresa dentro del mercado de una forma efectiva, duradera y rentable   |   |                 |
| <b>RESPONSABILIDADES:</b>  |   |                 |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y desarrollar los planes de mercadeo para cada uno de los canales establecidos.</li> <li>2. Supervisar y corroborar con su fuerza de ventas que los objetivos de ventas asignados se cumplan.</li> <li>3. Estudiar e investigar los estudios de mercado para la industria de la empresa.</li> <li>4. Proyectar la rentabilidad de los productos de acuerdo con los estudios realizados.</li> <li>5. Coordinar y realizar los eventos promocionales de la marca y velar por el éxito de cada evento.</li> <li>6. Planificar con las agencias publicitarias las campañas y pautas establecidas.</li> <li>7. Realizar y liderar las negociaciones con los clientes claves para impulsar el posicionamiento y venta de los productos de la marca.</li> <li>8. Elaborar y manejar el presupuesto anual de trabajo.</li> <li>9. Elaborar los reportes de efectividad de los eventos promocionales.</li> <li>10. Elaborar los reportes de resultados mensuales de venta y labores realizadas.</li> <li>11. Elaborar planes promocionales de imagen de la empresa.</li> </ol> |   |                 |
| <b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>   |   |                 |
| <b>FUNCIONES ADICIONALES DEL PUESTO:</b>   |   |                 |
| Participar en capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones gerenciales o presentaciones a junta directiva   |   |                 |
| <b>EXPERIENCIA</b>   |   |                 |
| Indispensables conocimientos en investigación de mercados y elaboraciones de planes de mercadeo. Debe conocer métodos de preciar productos y de proyección de ventas y/o producción. Debe ser una persona altamente creativa y con amplia experiencia en campañas publicitarias.   |   |                 |
| <b>APTITUDES</b>   |   |                 |
| Deseable Maestría en Mercadeo, con experiencia en diferentes industrias  |   |                 |
| OBSERVACIONES:   |   | Firma:          |
|  |   | Fecha: __/__/__ |

**Tabla VII-XVII Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente de Logística**

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
| Código: 10  | FICHA DE PUESTO DE TRABAJO  | Edición: 1      |
| DENOMINACION DEL PUESTO:  |   |                 |
| <b>Gerente de Logística</b>   |   |                 |
| <b>Jefe directo:</b> Gerente de Operaciones   |   |                 |
| <b>Supervisión a ejercer:</b> Asistentes y Auxiliares   |   |                 |
| <b>Formación académica:</b> Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.  |   |                 |
| <b>Años de experiencia:</b> 5-7 años  |   |                 |
| <b>Idiomas:</b> Inglés: Avanzado  |   |                 |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>  |   |                 |
| <input type="checkbox"/> Compras<br><input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente<br><input checked="" type="checkbox"/> Calidad<br><input checked="" type="checkbox"/> Logística externa<br><input type="checkbox"/> Posicionamiento<br><input type="checkbox"/> Diseño del proceso   | <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas<br><input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración<br><input checked="" type="checkbox"/> Supervisar<br><input checked="" type="checkbox"/> Logística interna<br><input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas |                 |
| Responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma correcta.   |   |                 |
| <b>RESPONSABILIDADES:</b>   |   |                 |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar las diferentes áreas de la empresa (entradas, reposiciones, preparaciones de pedidos y transporte de los mismos).</li> <li>2. Optimizar la política de provisiones de inventarios y distribución de la empresa.</li> <li>3. Organizar y planificar la preparación y distribución de los pedidos.</li> <li>4. Gestionar y supervisar al personal a su cargo.</li> <li>5. Crear estrategias de reducción de costos a partir del análisis de la cadena de valor.</li> <li>6. Impulsar y desarrollar la labor comercial de los clientes.</li> <li>7. Liderar equipos de trabajo de alto rendimiento.</li> <li>8. Elaborar los reportes de entregas y despachos de forma semanal.</li> <li>9. Elaborar los reportes de resultados mensuales de despacho, entrega y rendimiento.</li> </ol> |   |                 |
| COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO   |   |                 |
| <b>FUNCIONES ADICIONALES DEL PUESTO:</b>  |   |                 |
| Participar en capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones gerenciales o presentaciones a junta directiva  |   |                 |
| <b>EXPERIENCIA</b>  |   |                 |
| Indispensable conocimiento y experiencia en el área de logística, así como en la preparación de pedidos a través de radio frecuencia, que cuente con conocimientos en Office e Internet. Debe de ser una persona que tenga buena planificación y organización de manera sistémica y metódica, buen manejo del trabajo en equipo, una persona investigativa, que tenga tolerancia, flexibilidad y liderazgo.   |   |                 |
| <b>APTITUDES</b>  |   |                 |
| Deseable Maestría en Comercio Internacional. Además de conocimientos de exportaciones e importaciones   |   |                 |
| OBSERVACIONES:  |   | Firma:          |
|   |   | Fecha: __/__/__ |

**Tabla VII-XVIII Ficha Técnica de puesto de Trabajo para el Gerente de Compras**

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
| Código: 11  | FICHA DE PUESTO DE TRABAJO  | Edición: 1      |
| DENOMINACION DEL PUESTO:  |   |                 |
| <b>Gerente de Compras</b>   |   |                 |
| <b>Jefe directo:</b> Gerencia General Industrial  |   |                 |
| <b>Supervisión a ejercer:</b> Supervisores y Líderes de Equipo  |   |                 |
| <b>Formación académica:</b> Licenciatura en Administración de Empresas.   |   |                 |
| <b>Años de experiencia:</b> 7-10 años   |   |                 |
| <b>Idiomas:</b> Inglés: Avanzado  |   |                 |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>  |   |                 |
| <input checked="" type="checkbox"/> Compras<br><input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente<br><input type="checkbox"/> Calidad<br><input type="checkbox"/> Logística externa<br><input type="checkbox"/> Posicionamiento<br><input type="checkbox"/> Diseño del proceso  | <input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas<br><input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración<br><input checked="" type="checkbox"/> Supervisar<br><input type="checkbox"/> Logística interna<br><input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas |                 |
| Manejar las inversiones para las adquisiciones de producto para alcanzar las mejores negociaciones de precio dentro del marco de calidad establecido por la empresa..   |   |                 |
| <b>RESPONSABILIDADES:</b>   |   |                 |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar la base de datos de los precios del mercado, solicitando diferentes cotizaciones.</li> <li>2. Realizar búsqueda de cotizaciones de forma nacional e internacional. Al menos 3 cotizaciones antes de realizar la compra.</li> <li>3. Analizar las cotizaciones y las ofertas recibidas de cada proveedor, otorgando las respuestas a cada uno de los proveedores.</li> <li>4. Determinar la factibilidad de compra, de acuerdo al presupuesto establecido por la empresa, cuando se deba comprar activos o materia prima.</li> <li>5. Supervisar el siempre buen funcionamiento del departamento y sus colaboradores.</li> <li>6. Analizar y aprobar las órdenes de compras de los insumos.</li> <li>7. Elaborar los reportes de compras con su debida documentación de respaldo.</li> <li>8. Controlar y supervisar el ingreso real de las compras y dar seguimiento a los egresos de materia prima.</li> <li>9. Realizar y coordinar reuniones informativas con el personal con el que cuente para sus funciones.</li> <li>10. Manejar y preparar el presupuesto anual del departamento.</li> </ol> |   |                 |
| <b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>  |   |                 |
| <b>FUNCIONES ADICIONALES DEL PUESTO:</b>  |   |                 |
| Asistir a reuniones gerenciales. Exponer resultados al Gerente de Operaciones y Gerente General.  |   |                 |
| <b>EXPERIENCIA</b>  |   |                 |
| Indispensable conocimiento en negociaciones de materia prima y activos. Debe ser ordenado, organizado, con gran red de contactos. Debe manejar óptimamente las herramientas tecnológicas. Debe de conocer de esquemas de pedidos y proyecciones de compras  |   |                 |
| <b>APTITUDES</b>  |   |                 |
| Deseable Maestría en Proveeduría con actitud de investigación para obtener mejores resultados   |   |                 |
| OBSERVACIONES:  |   | Firma:          |
|   |   | Fecha: __/__/__ |

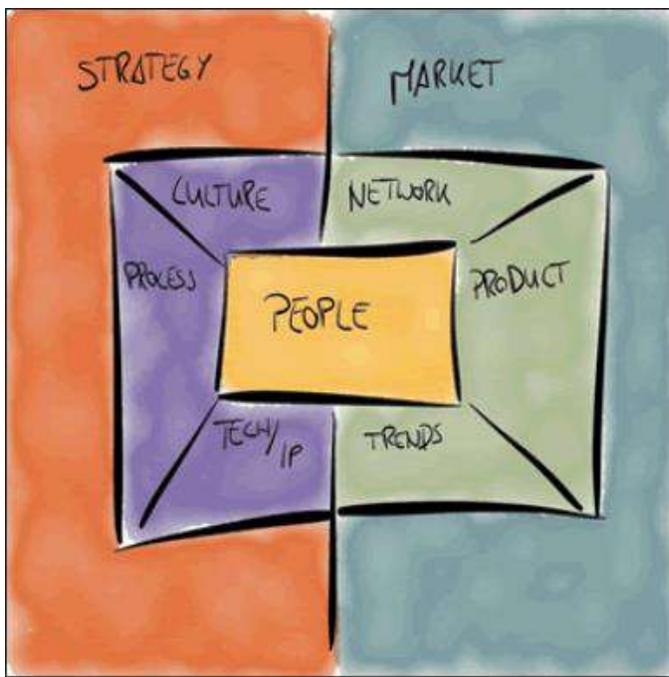
### **I.24.2. Conclusiones**

Ya que en el mercado existen muchísimos tipos de *snack* competitivos y sustitutivos en el mercado, desde el instante que se decide competir en el mismo tipo de actividad, el análisis de la cadena de valor muestra el primer paso crítico para comprender el posicionamiento que tendrá la empresa en el sector industrial del cual fue seleccionado. Poder visualizar la ventaja competitiva y sostenible requiere del conocimiento completo de las relaciones y del dinamismo que las actividades de valor que la empresa y sus competidores forman parte. De esta manera se puede concluir que:

- ✓ Para poder determinar el avance industrial y económico de la empresa, la cadena de valor representa una herramienta poderosa, ya que permite determinar una correcta estructura de administración e identificación de las actividades generadoras de valor y localización de la compañía en el mercado, obteniendo el crecimiento y desarrollo de la organización.
- ✓ La misma permite identificar las interconexiones entre cada una de las actividades que la componen para así optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse a detalle y en cada paso el funcionamiento de la compañía. Creando una ventaja competitiva generadora de una propuesta de valor única en el mercado.

## CAPITULO VIII DESARROLLO DEL OBJETIVO N°4: FACTIBILIDADECONÓMICA-FINANCIERA

### I.25. Modelo de negocio basado en *Open Innovation*



La utilización de esta herramienta es para visualizar el comienzo del negocio. Se podrá observar la planificación necesaria en nueve bloques de construcción abierta o simplemente un solo proyecto de Innovación Abierta. Permite a los equipos de innovación asegurarse de que sus esfuerzos sean efectivos. A su vez se calculará la parte financiera para su correcto presupuesto.

#### I.25.1. Estrategias

##### ✓ Competencias Básicas

- Innovación: se invierte en investigar mejores ingredientes naturales y novedosos que garantizan la mejor satisfacción.
- Calidad: ofrecemos un producto confiable, supervisado rigurosamente en todas sus etapas de fabricación que garantiza al consumidor un resultado de calidad.

- Servicio al cliente: ofrecemos servicio personalizado a nuestros clientes personalmente en nuestras tiendas y por nuestro portal WEB.
- ✓ Nuestro ADN: Nos esforzamos diariamente por ofrecer innovación, nos impulsa la idea de reinventarnos constantemente buscando ingredientes nuevos.
- ✓ Innovación: Como contamos con un personal creativo en nuestra empresa, se dispone de un día, para el *feedback*, de ideas innovadoras que pudieran mejorar el producto. Con un incentivo del 5% por producto vendido.
- ✓ Misión: Crear cotufas, realizados con alta calidad, optimizando resultados positivos en nuestros consumidores. Tenemos como prioridad la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y la excelencia de nuestros productos ofertados, es por ello que contamos con un grupo de colaboradores profesionales que tienen por insignias eficiencia y efectividad

### **I.25.2. Mercado**

- ✓ Conocimiento del Entorno:
  - Realización de encuestas al momento de realizar una compra.
  - *Feedback* de productos ya entregados.
  - Estudio de mercado con las tendencias de consumo
- ✓ Nuestro Target: Los consumidores potenciales del producto son todas las personas de cualquier género y edad. Los consumidores potenciales, aproximadamente son más de 2.000.000 de Hab. pertenecientes solo en la ciudad de Caracas.
- ✓ Nuestro Competidores: Comercializadoras que son más representativas en las marcas de los *snacks*.

- ✓ Innovador: Se promocionará concurso abierto para nuevas ideas y mejoras de las cotufas.

### **I.25.3. Procesos**

- ✓ Nuestros Procesos:
  - Fomentar los valores de la empresa a nuestro personal, con actividades de integración trimestralmente donde se promueven los valores de la empresa, el compartir y el trabajo en grupo.
  - Se incentivarán a los trabajadores que proporcionen propuestas o ideas innovadoras y funcionales con bonificaciones.
  - Se contará con un área de Laboratorio para el desarrollo de nuevas ideas, probar ingredientes, realizar mezclas de ingredientes.
  - Concurrencia: Tanto producción como proceso son diseñados de forma paralela.
  - Limitaciones: Las limitaciones del proceso son tenidas en cuenta en el diseño del producto, haciendo que los componentes del producto sean fáciles de montar, fabricar y manejar, usando para ello la tecnología existente.
  - Coordinación: Se coordinan proceso y producto para cumplir los requerimientos de calidad, costes y tiempo.
  - Consenso: Las decisiones de mayor importancia acerca de productos y procesos se toman con la participación de todo el equipo por consenso.
  - Despliegue de la Función de Calidad (QFD): se convertirán las demandas de los consumidores en características concretas de calidad. Escuchamos a nuestros consumidores.
  - Se utilizará maquinaria de última generación en la realización de nuestros productos. El proceso de fabricación será todo automatizado y supervisado por nuestro personal en cada etapa.

#### **I.25.4. Cultura**

- ✓ Misión: Crear Cotufas Gourmet, realizados con alta calidad, optimizando resultados positivos en nuestros consumidores. Tenemos como prioridad la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y la excelencia de nuestros productos ofertados, es por ello que contamos con un grupo de colaboradores profesionales que tienen por insignias eficiencia y efectividad
  
- ✓ Visión: Ser una empresa líder en el sector de los *snacks*, cubriendo todas las expectativas y necesidades de nuestros clientes diseñando, aplicando e innovando en la búsqueda de los mejores ingredientes en la preparación de las cotufas, aprovechando al máximo la más avanzada tecnología para ser identificados como símbolo de excelencia. Además de brindar oportunidades laborales y un ambiente de trabajo agradable y digno a nuestros empleados.
  
- ✓ Valores:
  - Transparencia: Realizamos nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable.
  - Respeto: Interactuamos reconociendo los intereses colectivos, la diversidad individual, la sostenibilidad de los recursos naturales y la institucionalidad.
  - Equidad: Procedemos con justicia, igualdad e imparcialidad, buscando un impacto social positivo e inclusivo.
  - Integridad: Actuamos con firmeza, rectitud, honestidad, coherencia y sinceridad.

#### **I.25.5. Red**

- ✓ Socios:
  - Productores de Maíz
  - Distribuidores de maíz:

- Distribuidores especializados en la venta de productos de repostería:
- Publicistas: se encargan de hacer conocer el producto en las perfumerías, farmacias, abastos, etc. en distintos puntos del país
- ✓ Socio clave para el financiamiento: Contamos con créditos del Banco de Venezuela, Banco del Tesoro y Bicentenario.
- ✓ Conectores para la integración de otras soluciones: Para mejorar nuestro contacto con los clientes y proveedores, se cuenta con una página web con catálogo, paquetes promocionales, atención al cliente, solicitud de productos, plataformas como:
  - *Twitter*
  - *Facebook business*
  - Correo electrónico
  - *Whatsapp*
- ✓ Curva S- Reinención: Nos encontramos en la fabricación de productos similares en mejoras constantes, gracias al *feedback* creativo.
- ✓ Tecnología empleada en la fabricación del producto: máquina de *Commercial caramel industrial continous popcorn*

#### **I.25.6. Personas**

Nuestro personal comprometido con la empresa y sus valores, está altamente calificado en sus en sus áreas de desempeño.

Se contará con personal tanto técnico como ingenieros calificados, los que recibirán formación continua para estar al día en las últimas técnicas de fabricación, procesos y calidad.

Poseemos toda un área especializada en calidad de servicio que no solo mide el desempeño del área operativa, sino que alimenta a las áreas gerenciales con planes de acción para solventar inconvenientes y mejorar procesos.

### **I.25.7. Tecnología**

✓ Internamente:

- Contamos con software diseñado para nosotros, donde se manejan todos nuestros procesos incluyendo el área de auditoría, logística y almacén.
- Contamos con un laboratorio equipado, donde se realizan prueba de testeo de nuevos ingredientes y mejoras de los productos que ya están en el mercado, todo en función de garantizar la calidad del producto que sale de nuestras fabricas
- Patentes: Protección en la Propiedad Intelectual, en la gestión de capital (quien invento que).

### **I.25.8. Tendencia**

- ✓ Tendencias del Mercado: Para este momento en el país no existe tendencia en la compra de *snack*, se compra según disponibilidad en el mercado.
- ✓ Estrategia vs Tendencia: Aunque la tendencia es acorde a la disponibilidad, introduciremos en el mercado el producto a un menor costo, promocionando un producto con ingredientes de frutas.

## **I.26. Cálculos Financieros**

Se presentan los cálculos para la evaluación económica –financiera del proyecto y así mostrar la información contable necesaria utilizada para la evaluación de los resultados. Partiendo de los resultados del Estudio de Mercado y del Estudio Técnico, se tiene que:

## I.27. Evaluación Financiera

### I.27.1. Productos y Costos

Se realizó la estimación de costos fijos y costos variables, los costos fijos fueron incorporados con la administración de negocios, los costos variables se relacionaron con el trabajo productivo; así como la estimación de los gastos de ventas, generales y administrativos requeridos para la operación normal del negocio. En estos cálculos se aisló el efecto de la inflación, ya que se partió del supuesto de que en la misma medida que se incrementen los costos, se incrementará el precio de venta del producto final; de esta forma, el resultado del flujo de caja neto anual se expresa en términos constantes. Dichos cálculos se realizaron con cifras anuales:

Tabla VIII-I Resumen de cantidad de Capital de trabajo

|                        |          | 24.000 kg | 33.600 kg | Incremental |            |
|------------------------|----------|-----------|-----------|-------------|------------|
| Detalle                | Unidad   | Cantidad  | Cantidad  | Cantidad    | Tipo       |
| Fábrica                | m2       | 225.00    | 300.00    | 75.00       | inversión  |
| Oficinas               | m3       | 100.00    | 140.00    | 40.00       | inversión  |
| Equipo A               | Unidades | 1.00      | 2.00      | 1.00        | inversión  |
| Camioneta              | Unidades | 1.00      | 2.00      | 1.00        | inversión  |
| Gerente General        | Personas | 1.00      | 1.00      | 0.00        | recurrente |
| Gerente de otras áreas | Personas | 5.00      | 5.00      | 0.00        | recurrente |
| Operario               | Personas | 2.00      | 3.00      | 1.00        | recurrente |
| Vendedores             | Personas | 2.00      | 2.00      | 0.00        | recurrente |
| Administrativos        | Personas | 1.00      | 2.00      | 1.00        | recurrente |
| Personal Profesional   | Personas | 1.00      | 2.00      | 1.00        | recurrente |

Se colocara un incremento del 50%, debido a la inflación.

**Tabla VIII-II Productos precio y cantidad**

| <b>Término del proyecto:</b> | <b>5</b>                | <b>Años</b>                    |            |            |            |
|------------------------------|-------------------------|--------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>Productos a ofertar:</b>  | <b>Precio Inicial</b>   | <b>% de incremento del año</b> |            |            |            |
|                              |                         | <b>2</b>                       | <b>3</b>   | <b>4</b>   | <b>5</b>   |
| <b>Piñaton</b>               | <b>5,000.00</b>         | <b>50%</b>                     | <b>50%</b> | <b>50%</b> | <b>50%</b> |
| <b>Papelón con Limón</b>     | <b>4,500.00</b>         | <b>50%</b>                     | <b>50%</b> | <b>50%</b> | <b>50%</b> |
|                              | <b>Cantidad Inicial</b> | <b>% de incremento del año</b> |            |            |            |
|                              |                         | <b>2</b>                       | <b>3</b>   | <b>4</b>   | <b>5</b>   |
| <b>Piñaton</b>               | <b>24,000.00</b>        | <b>30%</b>                     | <b>35%</b> | <b>40%</b> | <b>45%</b> |
| <b>Papelón con Limón</b>     | <b>24,000.00</b>        | <b>30%</b>                     | <b>35%</b> | <b>40%</b> | <b>45%</b> |

Dentro de los costos fijos, se incluye el costo que representa la carga laboral anual; esto es remuneración base anual, régimen prestacional y aportes patronales por impuestos para fiscales, se asumió que la Unidad Tributaria es de Bs. 150.

**Tabla VIII-III Costos Fijos**

|                          | <b>Costes fijos Iniciales</b> |                 |                  |                 |
|--------------------------|-------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
|                          | <b>Compra</b>                 | <b>Energía</b>  | <b>Servicios</b> | <b>Otros</b>    |
| <b>Piñaton</b>           | <b>24.713,11</b>              | <b>2,500.00</b> | <b>3,000.00</b>  | <b>1,000.00</b> |
| <b>Papelón con Limón</b> | <b>20.713,11</b>              | <b>2,500.00</b> | <b>3,000.00</b>  | <b>1,000.00</b> |

**Tabla VIII-IV Costos Fijos**

|                          | <b>Costes fijos Iniciales</b> | <b>% de incremento del año</b> |               |               |               |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                          |                               | <b>2</b>                       | <b>3</b>      | <b>4</b>      | <b>5</b>      |
| <b>Piñaton</b>           | <b>18.475.439</b>             | <b>40,00%</b>                  | <b>40,00%</b> | <b>40,00%</b> | <b>40,00%</b> |
| <b>Papelón con Limón</b> | <b>18.471.439</b>             | <b>40,00%</b>                  | <b>40,00%</b> | <b>40,00%</b> | <b>40,00%</b> |

Se estimó el costo de la mano de obra directa en las áreas de relación directa con la producción, teniendo en cuenta para los cálculos lo estipulado en la ley del trabajador, como lo es el pago de utilidades, vacaciones, prestaciones sociales, al seguro social obligatorio (SSO).

**Tabla VIII-V Costo de Mano de obra indirecta**

| Mano de obra indirecta:            |            | Piñaton    | Piñaton    |
|------------------------------------|------------|------------|------------|
| Personas                           |            | 5          | 5          |
| Salario Mensual Promedio Bs F      |            | 130.000    | 130.000    |
| Pago extra En Meses                |            | 12         | 12         |
| Bono Especial Bs. F                |            | 0          | 0          |
| Salario Bruto                      |            | 3.120.000  | 3.120.000  |
| Aporte Seguridad Social            |            | 9%         | 9%         |
| Total Aportes                      |            | 280.800    | 280.800    |
| Días Sustitución Vacaciones        |            | 10         | 10         |
| Días Provisión Baja                |            | 10         | 10         |
| Seguro Accidentes Anual Bs. F      |            | 50.000     | 50.000     |
| Herramientas Laborales Anual Bs. F |            | 50.000     | 50.000     |
| Total Empleado.                    |            | 3.687.145  | 3.687.145  |
| Total                              |            | 18.435.726 | 18.435.726 |
| Papelón con Limón                  |            | 5          | 5          |
|                                    | 130.000    | 130.000    | 130.000    |
|                                    | 12         | 12         | 12         |
|                                    | 0          | 0          | 0          |
|                                    | 3.120.000  | 3.120.000  | 3.120.000  |
|                                    | 9%         | 9%         | 9%         |
|                                    | 280.800    | 280.800    | 280.800    |
|                                    | 10         | 10         | 10         |
|                                    | 10         | 10         | 10         |
|                                    | 50.000     | 50.000     | 50.000     |
|                                    | 50.000     | 50.000     | 50.000     |
|                                    | 3.687.145  | 3.687.145  | 3.687.145  |
|                                    | 18.435.726 | 18.435.726 | 18.435.726 |

Tabla VIII-VI Estimación de costes de mano de obra

| Valor de la unidad tributaria |                         | 150.00    |   |
|-------------------------------|-------------------------|-----------|---|
| Papelón con Limón             | Piñaton                 | 1         | 2 |
|                               | Mano de obra directa:   |           |   |
| 70.000                        | Mensual Promedio Bs. F  | 70.000    |   |
| 12                            | En Meses                | 12        |   |
| 20.000                        | Bono Especial Bs. F     | 50.000    |   |
| 1.700.000                     | Salario Bruto           | 1.730.000 |   |
| 9%                            | Seguridad Social        | 9%        |   |
| 153.000                       | Aportes                 | 155.700   |   |
| 10                            | Sustitución Vacaciones  | 10        |   |
| 10                            | Provisión Baja          | 10        |   |
| 50.000                        | Salud y Seguridad Bs. F | 50.000    |   |
| 50.000,00                     | Accidentes Anual Bs. F  | 50.000    |   |
| 50.000                        | Labores Anual Bs. F     | 50.000    |   |

Dependiendo del número de unidades producidas, se calcularon los costos variables iniciales, así como también la estimación del crecimiento porcentual durante los primeros 5 años.

**Tabla VIII-VII Costes Variables Iniciales**

|                          | <b>Costes Variables Iniciales</b> |                      |              |
|--------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------------|
|                          | <b>Mano de Obra Directa</b>       | <b>Materia Prima</b> | <b>Otros</b> |
| <b>Piñaton</b>           | <b>178,25</b>                     | <b>828,86</b>        | <b>0.00</b>  |
| <b>Papelón con Limón</b> | <b>87,69</b>                      | <b>828,86</b>        | <b>0.00</b>  |

**Tabla VIII-VIII Costes Variables**

|                          | <b>Costes Variables Iniciales</b> | <b>% de incremento del año</b> |            |            |            |
|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------|------------|------------|
|                          |                                   | <b>2</b>                       | <b>3</b>   | <b>4</b>   | <b>5</b>   |
| <b>Piñaton</b>           | <b>1.007,11</b>                   | <b>50%</b>                     | <b>50%</b> | <b>50%</b> | <b>50%</b> |
| <b>Papelón con Limón</b> | <b>916,55</b>                     | <b>50%</b>                     | <b>50%</b> | <b>50%</b> | <b>50%</b> |

Dicho gasto de nóminas se realizó en función a lo establecido en la ley de trabajadores. Ellos no influyen directamente sobre la producción de las cotufas, pero conforman parte del equipo administrativo que ejercerán sus funciones para la operación del negocio.

## I.27.2. Gastos Nómina

Tabla VIII-IX Gasto de Nómina

|              | Personal de servicios | Personal de ventas |
|--------------|-----------------------|--------------------|
|              | Nivel 3               | Nivel 3            |
|              | 3                     | 2                  |
|              | 70.000                | 200.000            |
|              | 12                    | 12                 |
|              | 20.000                | 50.000             |
|              | 1.700.000             | 4.850.000          |
|              | 9%                    | 9%                 |
|              | 561.000               | 436.500            |
|              | 10                    | 10                 |
|              | 10                    | 10                 |
|              | 50.000                | 50.000             |
|              | 50.000                | 50.000             |
|              | 50.000                | 50.000             |
|              | 2.534.890             | 5.726.171          |
|              | 7.604.671             | 11.452.342         |
| <b>Total</b> | <b>7.604.671</b>      | <b>11.452.342</b>  |

| Personas | Salario Mensual Promedio Bs. F | Pago extra En Meses | Bono Especial | Salario Bruto | Aporte Seguridad Social | Total Aportes | Días Sustitución Vacaciones | Días Provisión Baja | Formación Salud y Seguridad Bs. F | Seguro Accidentes Anual Bs. F | Herramientas Laborales Anual Bs. F | Total Empleado. | Total |
|----------|--------------------------------|---------------------|---------------|---------------|-------------------------|---------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-----------------|-------|
|----------|--------------------------------|---------------------|---------------|---------------|-------------------------|---------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-----------------|-------|

| Person<br>al<br>adminis<br>trativo |   |         |    |           |    |         |    |    |        |        |        |           |            |
|------------------------------------|---|---------|----|-----------|----|---------|----|----|--------|--------|--------|-----------|------------|
| Nivel 1                            | 2 | 100.000 | 12 | 2.400.000 | 9% | 216.000 | 10 | 10 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 2.909.342 | 5.818.685  |
| Nivel 2                            | 5 | 130.000 | 12 | 3.120.000 | 9% | 280.800 | 10 | 10 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 3.737.145 | 18.685.726 |
| Nivel 3                            | 1 | 170.000 | 12 | 4.080.000 | 9% | 367.200 | 10 | 10 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 4.840.882 | 4.840.882  |
| Total                              |   |         |    |           |    |         |    |    |        |        |        |           | 29.345.293 |

Proyección de gastos que se tiene estimado para el proyecto de 5 años.

Tabla VIII-X Proyección de gastos:

|                                 | Nivel Inicial | % de incremento del año |        |        |        |
|---------------------------------|---------------|-------------------------|--------|--------|--------|
|                                 | 1             | 2                       | 3      | 4      | 5      |
| <b>Gastos de ventas</b>         |               |                         |        |        |        |
| Sueldos de ventas               | 11.452.342    | 20,00%                  | 20,00% | 20,00% | 20,00% |
| Publicidad                      | 50.000        | 10,00%                  | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| <b>Gastos generales</b>         |               |                         |        |        |        |
| Sueldos servicios generales     | 7.604.671     | 20,00%                  | 20,00% | 20,00% | 20,00% |
| Servicios públicos              | 60.000        | 10,00%                  | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| <b>Gastos de administración</b> |               |                         |        |        |        |

|                                |                   |               |               |               |               |
|--------------------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Sueldos administrativos</b> | <b>29.345.293</b> | <b>50,00%</b> | <b>50,00%</b> | <b>50,00%</b> | <b>50,00%</b> |
| <b>Sistemas</b>                | <b>100.000</b>    | <b>50,00%</b> | <b>50,00%</b> | <b>50,00%</b> | <b>50,00%</b> |

La inversión inicial se conforma por la inversión necesaria para la instalación y puesta en marcha de COTUGOURMET. Se incluye la inversión que se haría en mobiliarios, equipos y maquinaria necesarios para la transformación de la materia prima, a su vez que el mobiliario, equipos de oficina y otros activos fijos; así como también las remodelaciones. Estos bienes se comprarán nacionalmente y exterior.

### **I.27.3. Inversión inicial**

Fase pre-operatoria:

**Tabla VIII-XI Inversión Inicial**

|                                  | <b>Montos</b>      |
|----------------------------------|--------------------|
| <b>Activos fijos</b>             |                    |
| <b>Maquinarias</b>               | <b>3.000.000</b>   |
| <b>Inmuebles</b>                 | <b>125.000.000</b> |
| <b>Vehículos</b>                 | <b>70.000</b>      |
| <b>Mobiliario</b>                | <b>56.854.954</b>  |
| <b>Equipos de oficina</b>        | <b>14.560.709</b>  |
| <b>Computadores</b>              | <b>3.073.000</b>   |
| <b>Remodelaciones</b>            | <b>2.000.000</b>   |
| <b>Otros activos fijos</b>       |                    |
| <b>Total activos fijos</b>       | <b>204.558.663</b> |
| <b>Activos intangibles</b>       |                    |
| <b>Licencias</b>                 | <b>100.000,00</b>  |
| <b>Gastos constitutivos</b>      | <b>200.000,00</b>  |
| <b>Otros activos intangibles</b> | <b>0,00</b>        |
| <b>Total activos intangibles</b> | <b>300,000.00</b>  |

| <b>Activos circulantes:</b>                     |                          |                              |                          |
|---|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| <b>Efectivo inicial</b>                         | <b>500.000,00</b>        | <b>Meses de gastos = Bs.</b> | <b>2.025.512.785.388</b> |
| <b>Inventario inicial o cobertura de costos</b> | <b>500.000,00</b>        | <b>Meses de ventas = Bs.</b> | <b>4.166.840.879.001</b> |
| <b>Total capital de trabajo inicial</b>         | <b>6.192.353.664.390</b> |                              |                          |

| <b>Fuentes de fondos:</b> |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| <b>Capital propio:</b>    | <b>500.000</b>           |
| <b>Préstamos:</b>         | <b>6.192.558.023.053</b> |

|   |            |  |
|---|------------|--|
| <b>Rendimiento esperado del capital propio:</b> | <b>30%</b> |  |
| <b>Tasa de interés para los préstamos:</b>      | <b>16%</b> |  |
| <b>Periodo de repago de los préstamos:</b>      | <b>5</b>   | <b>Años (Debe ser menor o igual al término del proyecto)</b> |
| <b>Tasa impositiva</b>                          | <b>25%</b> |  |
| <b>Porcentaje pagado en dividendos</b>          | <b>30%</b> | <b>(Porcentaje de las ganancias pagado en dividendos)</b>    |
| <b>Periodo de cuentas por cobrar (días):</b>    | <b>30</b>  |  |
| <b>Periodo de inventario (días):</b>            | <b>30</b>  |  |
| <b>Periodo de cuentas por pagar (días):</b>     | <b>30</b>  |  |
| <b>Periodo de depreciación/amort.</b>           | <b>5</b>   | <b>Años (Debe ser menor o igual al término del proyecto)</b> |

El estado de ganancias y pérdidas refleja los resultados monetarios de las operaciones de la empresa y el resultado del ejercicio durante en períodos de 1 año. Se aprecia la utilidad neta acumulada encada año de proyección.

## I.27.4. Estado De Ganancias Y Pérdidas

Tabla VIII-XII Estado de Ganancias y Perdidas

|                                       | Año                |                  |                  |                  |                  |
|---------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                       | 1                  | 2                | 3                | 4                | 5                |
| Ingresos por ventas:                  | 526.423.500        | 1.381.861.688    | 3.627.386.930    | 9.521.890.690    | 24.994.963.062   |
| Costes fijos:                         | 33.046.293         | 41.380.504       | 51.816.587       | 64.884.630       | 81.248.408       |
| Costes variables:                     | 66.957.889         | 125.766.808      | 236.227.431      | 443.705.298      | 833.410.376      |
| Ganancia bruta:                       | 426.419.319        | 1.214.714.376    | 3.339.342.912    | 9.013.300.762    | 24.080.304.279   |
| Gastos de ventas:                     | 11.831.209         | 12.693.986       | 13.620.090       | 14.614.162       | 15.681.183       |
| Gastos generales:                     | 7.883.814          | 8.456.277        | 9.070.798        | 9.730.459        | 10.438.567       |
| Gastos de administración:             | 30.287.171         | 40.634.505       | 54.516.909       | 73.142.108       | 98.130.436       |
| Gastos totales:                       | 50.002.194         | 61.784.768       | 77.207.796       | 97.486.728       | 124.250.186      |
| Ganancia neta (EBITDA)                | 376.417.124        | 1.152.929.608    | 3.262.135.116    | 8.915.814.034    | 23.956.054.093   |
| Depreciación y amortización:          | 40.971.733         | 40.971.733       | 40.971.733       | 40.971.733       | 40.971.733       |
| Ganancias antes de imp. E Int. (EBIT) | 335.445.392        | 1.111.957.876    | 3.221.163.383    | 8.874.842.301    | 23.915.082.360   |
| Intereses                             | 1.003.194.399.735  | 857.896.274.249  | 689.059.852.436  | 492.871.930.288  | 264.901.564.752  |
| Ganancias antes de impuestos          | -1.002.858.954.343 | -856.784.316.374 | -685.838.689.052 | -483.997.087.987 | -240.986.482.392 |
| Impuestos                             | 0.00               | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             |
| Ganancias después de impuestos        | -1.002.858.954.343 | -856.784.316.374 | -685.838.689.052 | -483.997.087.987 | -240.986.482.392 |

## I.27.5. Balance General

El Balance General muestra el valor contable de la empresa al final de cada año de proyección. El capital social está conformado por el aporte de los accionistas para la inversión inicial:

Tabla VIII-XIII Balance General

|                                   | Año                      |                          |                          |                          |                         |                           |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|
|                                   | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                       | 5                         |
| <b>Activos</b>                    |                          |                          |                          |                          |                         |                           |
| <b>Activos circulantes</b>        |                          |                          |                          |                          |                         |                           |
| Efectivo                          | 2.025.512.785.388        | 4.593.447.490.289        | 2.951.468.019.392        | 1.260.198.225.217        | -486.274.451.902        | -2.291.408.284.692        |
| Cuentas por cobrar                | 0                        | 43.868.625               | 115.155.141              | 302.282.244              | 793.490.891             | 2.082.913.589             |
| Inventarios                       | 4.166.840.879.001        | 6.926.229                | 12.389.846               | 23.001.348               | 44.078.570              | 86.651.034                |
| Otros Activos circulantes         | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                       | 0                         |
| <b>Total activos circulantes:</b> | <b>6.192.353.664.390</b> | <b>4.593.498.285.143</b> | <b>2.951.595.564.378</b> | <b>1.260.523.508.809</b> | <b>-485.436.882.441</b> | <b>-2.289.238.720.069</b> |

|                       |                           | Pasivos circulantes |                    |  | Total Activos      | Activos intangibles | Activos fijos |
|-----------------------|---------------------------|---------------------|--------------------|--|--------------------|---------------------|---------------|
| Deuda de largo plazo: | Total Pasivos circulantes | Deuda a corto plazo | Cuentas por pagar: |  |                    |                     |               |
| 5.295.656.013.885     | 896.902.009.168           | 896.902.009.168     | 0                  |  | 6.192.558.523.053  | 300.000             | 204.558.663   |
| 4.253.455.879.232     | 1.042.207.060.882         | 1.042.200.134.653   | 6.926.229          |  | 4.593.662.172.074  | 240.000             | 163.646.930   |
| 3.042.419.322.765     | 1.211.048.946.313         | 1.211.036.556.467   | 12.389.846         |  | 2.951.718.479.576  | 180.000             | 122.735.198   |
| 1.635.194.844.150     | 1.407.247.479.962         | 1.407.224.478.615   | 23.001.348         |  | 1.260.605.452.274  | 120.000             | 81.823.465    |
| 0                     | 1.635.238.922.720         | 1.635.194.844.150   | 44.078.570         |  | -485.395.910.708   | 60.000              | 40.911.733    |
| 0                     | 86.651.034                | 0                   | 86.651.034         |  | -2.289.238.720.069 | 0                   | 0             |

| Cuadre<br>: | Total Pasivo +<br>Patrimonio | Total Patrimonio   | Dividendos<br>pagados | Ganancias<br>retenidas | Capital Inicial | Total Pasivo      |
|-------------|------------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|-----------------|-------------------|
| 0.00        | 6.192.558.523.053            | 500.000            |                       | 0                      | 500.000.00      | 6.192.558.023.053 |
| 0.00        | 4.593.662.172.074            | -702.000.768.040   | 300.857.686.303       | -1.002.858.954.343     | 500.000.00      | 5.295.662.940.113 |
| 0.00        | 2.951.718.479.576            | -1.301.749.789.501 | 257.035.294.912       | -1.558.785.584.414     | 500.000.00      | 4.253.468.269.077 |
| 0.00        | 1.260.605.452.274            | -1.781.836.871.838 | 205.751.606.716       | -1.987.588.978.554     | 500.000.00      | 3.042.442.324.112 |
| 0.00        | -485.395.910.708             | -2.120.634.833.429 | 145.199.126.396       | -2.265.834.459.825     | 500.000.00      | 1.635.238.922.720 |
| 0.00        | -2.289.238.720.069           | -2.289.325.371.103 | 72.295.944.718        | -2.361.621.815.821     | 500.000.00      | 86.651.034        |

## I.27.6. Flujo de Efectivo

El flujo de fondos conforma las entradas de efectivo menos las salidas de efectivo, obteniéndose como resultado el saldo en caja desde el inicio (año 0) hasta el último año de proyección de 5 años.

Este resultado dará una perspectiva de los estados financieros de bases, para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez.

Tabla VIII-XIV Flujo de Efectivo

|                              | Año                |                   |                   |                   |                   |                    |
|------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
|                              | 1                  | 2                 | 3                 | 4                 | 5                 |                    |
| Efectivo inicial             |                    | 2.025.512.785.388 | 4.593.447.490.289 | 2.951.468.019.392 | 1.260.198.225.217 | -486.274.451.902   |
| Ganancias                    | -1.002.858.954.343 | -856.784.316.374  | -685.838.689.052  | -483.997.087.987  | -240.986.482.392  | -1.002.858.954.343 |
| Depreciación y amortización: | 40.971.733         | 40.971.733        | 40.971.733        | 40.971.733        | 40.971.733        | 40.971.733         |
| Aumento en CxP               | 6.926.229          | 5.463.617         | 10.611.502        | 21.077.223        | 42.572.464        | 6.926.229          |

| Cálculo del EVA | Efectivo final     | Dividendos       | Flujo de caja neto | (-) Pagos de deuda | (-) Aumento en Inventarios | (-)Aumento en CxC |
|-----------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|-------------------|
|                 |                    |                  | -500.000           |                    | -4.166.833.952.773         | 43.868.625        |
|                 | 4.593.447.490.289  | -300.857.686.303 | 2.267.077.018.598  | 896.902.009.168    | 5.463.617                  | 71.286.516        |
|                 | 2.951.468.019.392  | -257.035.294.912 | -1.899.014.765.810 | 1.042.200.134.653  | 10.611.502                 | 187.127.104       |
|                 | 1.260.198.225.217  | -205.751.606.716 | -1.897.021.400.890 | 1.211.036.556.467  | 21.077.223                 | 491.208.647       |
|                 | -486.274.451.902   | -145.199.126.396 | -1.891.671.803.515 | 1.407.224.478.615  | 42.572.464                 | 1.289.422.698     |
|                 | -2.291.408.284.692 | -72.295.944.718  | -1.877.429.777.507 | 1.635.194.844.150  | -4.166.833.952.773         | 43.868.625        |

| Variación de Capital de trabajo | Capital x WACC    | WACC / Año | Capital           | Patrimonio        | Deuda             | NOPAT            |
|---------------------------------|-------------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| -4.166.797.010.376              | 752.395.949.801   | 12,15%     | 6.192.558.523.053 | 500.000           | 6.192.558.023.053 | -250.463.154.542 |
| 71.286.516                      | 912.480.666.918   | 14,74%     | 6.192.517.551.320 | 896.861.537.435   | 5.295.656.013.885 | -213.362.110.687 |
| 187.127.104                     | 1.098.501.099.433 | 17,74%     | 6.192.476.579.587 | 1.939.020.700.356 | 4.253.455.879.232 | -169.043.799.726 |
| 491.208.647                     | 1.314.658.833.243 | 21,23%     | 6.192.435.607.855 | 3.150.016.285.090 | 3.042.419.322.765 | -114.343.140.271 |
| 6.193.643.087.087               | 1.565.836.111.156 | 25,29%     | 6.192.394.636.122 | 4.557.199.791.972 | 1.635.194.844.150 | -42.310.308.828  |

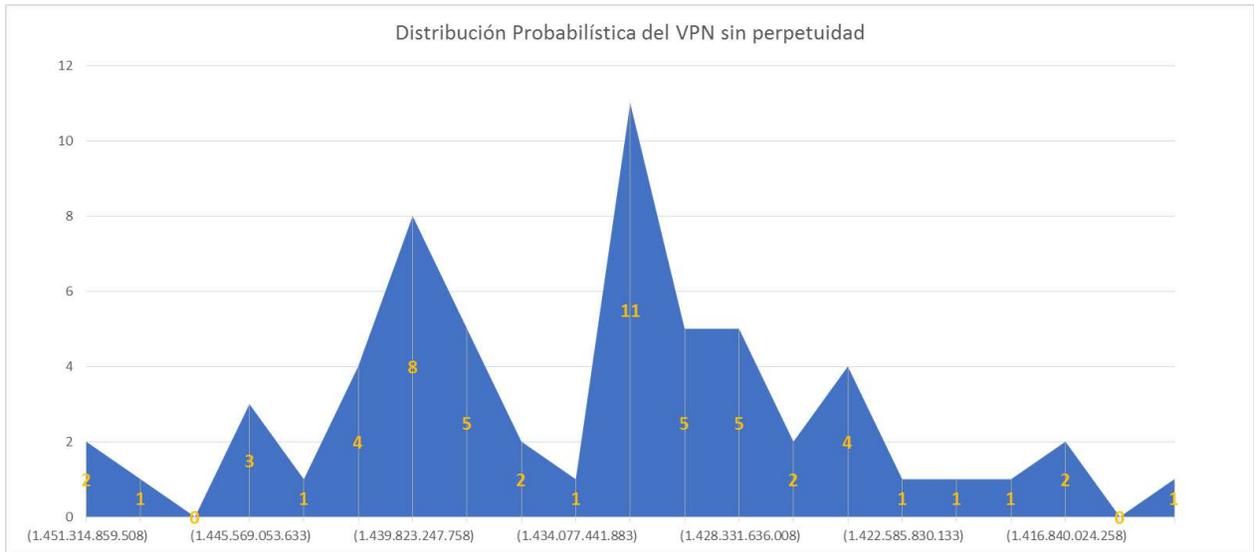
| VP EVAs (MVA = VPN) | EVA                |
|---------------------|--------------------|
| -1.411.205.682.227  |                    |
| 2.433.798.389.257   | 3.163.937.906.034  |
| -666.221.339.716    | -1.125.914.064.120 |
| -577.028.687.420    | -1.267.732.026.263 |
| -500.505.298.190    | -1.429.493.182.160 |
| -2.101.248.746.158  | -7.801.789.507.071 |

### I.27.7. Mediciones

Tabla VIII-XV Medición del VAN y TIR

|                     | Año                       |                   |                    |                    |                    |                    |
|---------------------|---------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                     | 0                         | 1                 | 2                  | 3                  | 4                  | 5                  |
| Flujo de caja neto  | -500.000                  | 1.718.344.061.967 | -1.656.501.534.836 | -1.655.080.999.429 | -1.651.258.478.465 | -1.641.068.978.200 |
| Valor presente neto | -500.000                  | 1.321.803.124.590 | -980.178.422.980   | -753.336.822.680   | -578.151.492.758   | -441.987.588.832   |
| VP al TIR           | -500.000                  | 910.770.636.417   | -465.360.621.064   | -246.442.686.596   | -130.319.869.406   | -68.646.959.352    |
| <b>Perpetuidad</b>  | <b>-1.641.068.978.200</b> |                   |                    |                    |                    |                    |

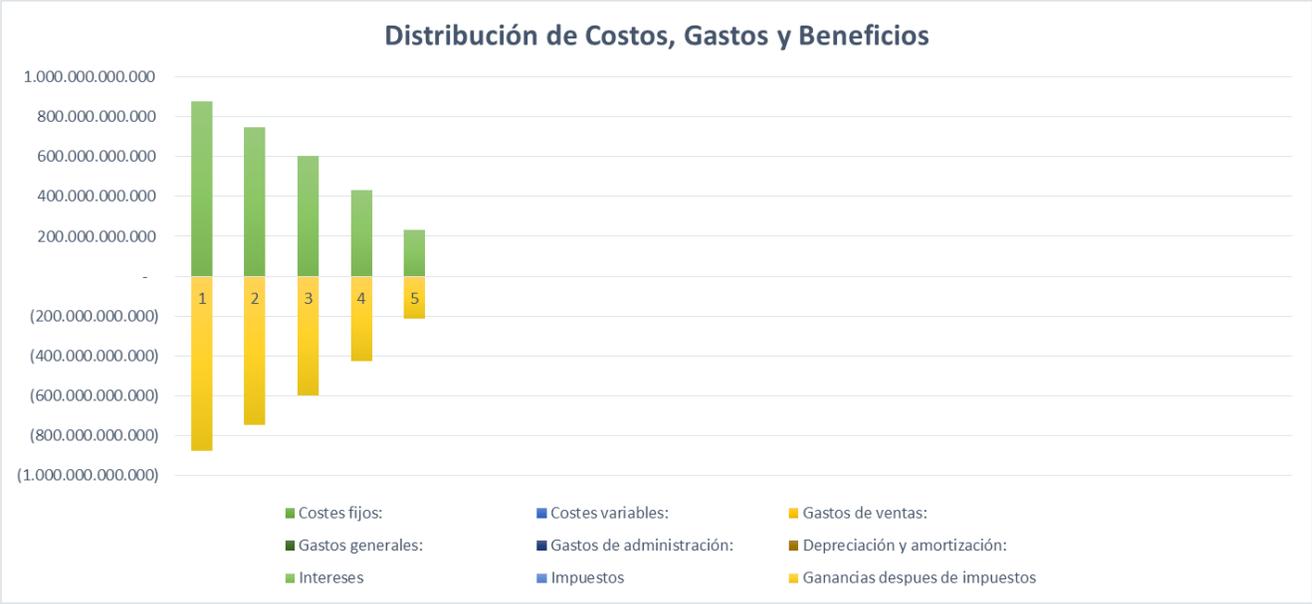
|                               |                    |  |
|-------------------------------|--------------------|--|
| Valor presente de perpetuidad | -1.133.301.509.824 |  |
| Valor con perpetuidad:        | -2.565.153.212.485 |  |
| Valor sin perpetuidad:        | -1.431.851.702.660 |  |
| Tasa interna de retorno:      | 88,67%             |  |
| Payback:                      | 0.00               | Años   |
| Payback descontado:           | 0.00               | Años   |
| Duración                      | -3.247.585,88      | Años   |
| Rendimiento anual promedio    | 88,18%             | VPN/Inversión inicial/Duración   |
| Rendimiento volumétrico       | 166768503,04%      | $\frac{((VPN/Inversión\ inicial/Duración)^{(1+TIR)} / (1+Rendimiento\ esperado)-1))^{0,5}}{Payback\ descontado}$ |



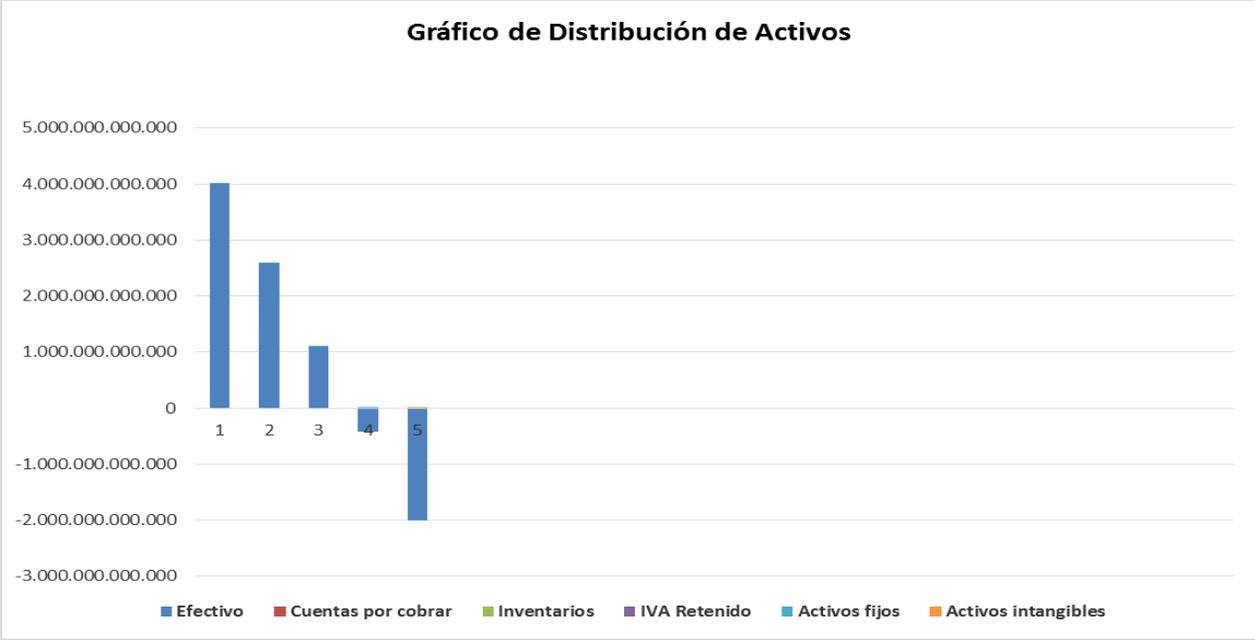
**Gráfico VIII-I Distribución Probabilística del VPN sin perpetuidad**



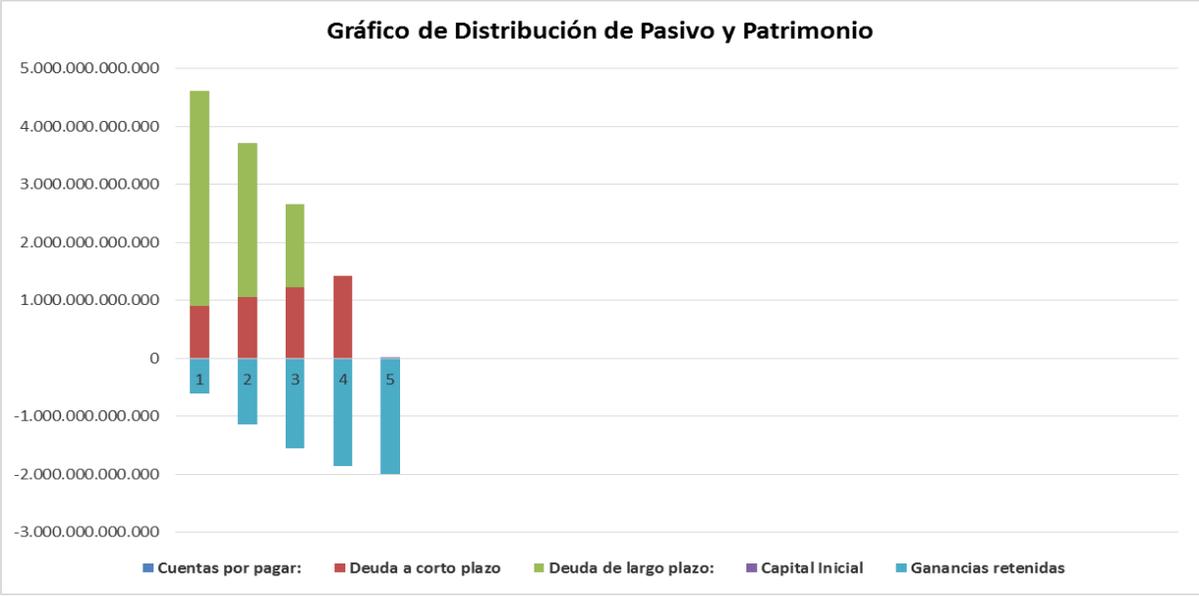
**Gráfico VIII-II Resultados**



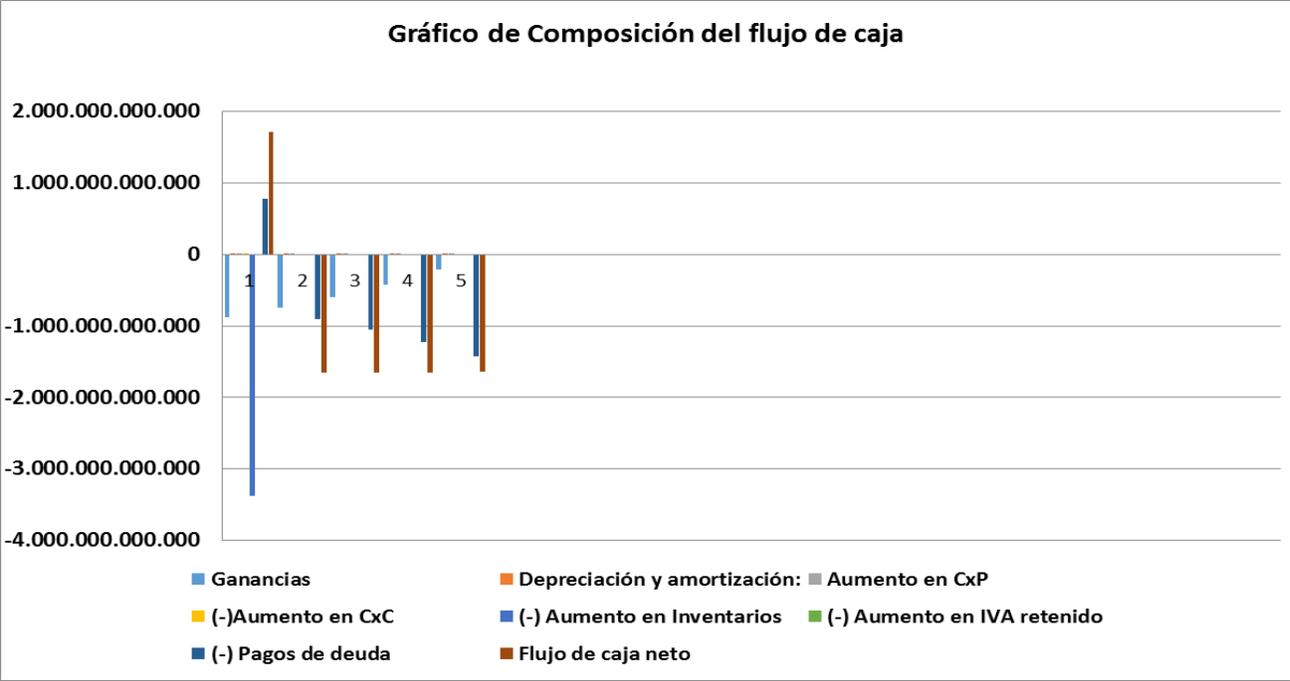
**Gráfico VIII-III Distribución de Gastos, costos y beneficios**



**Gráfico VIII-IV Gráfico de Distribución de Activos**



**Gráfico VIII-V Pasivo y Patrimonio**



**Gráfico VIII-VI Flujo de Caja**

## I.27.8. Indicadores

Tabla VIII-XVI Indicadores

|                      | Año               |                   |                   |                   |                  |                    |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|--------------------|
|                      | 0                 | 1                 | 2                 | 3                 | 4                | 5                  |
| <b>Solvencia</b>     |                   |                   |                   |                   |                  |                    |
| Patrimonio / Activos | 0,00%             | -15,28%           | -44,11%           | -141,48%          | 435,62%          | 100,00%            |
| <b>Liquidez</b>      |                   |                   |                   |                   |                  |                    |
| Capital de trabajo   | 5.400.889.260.790 | 4.006.319.890.724 | 2.574.117.566.580 | 1.098.790.417.553 | -425.042.499.034 | -2.000.992.639.222 |
| Liquidez             | n/a               | 4,41              | 2,44              | 0,90              | (0,30)           | (23.091,54)        |
| Ácida                | n/a               | 4,41              | 2,44              | 0,90              | (0,30)           | (23.092,54)        |
| Súper ácida          | n/a               | 4,41              | 2,44              | 0,90              | (0,30)           | (23.109,76)        |
| <b>Rentabilidad</b>  |                   |                   |                   |                   |                  |                    |
| Margen Bruto         | n/a               | 78,52%            | 86,72%            | 91,49%            | 94,39%           | 96,21%             |

|                    |     |                |           |           |          |          |
|--------------------|-----|----------------|-----------|-----------|----------|----------|
| ROE                | n/a | -174954413,16% | 122,07%   | 52,72%    | 27,25%   | 11,56%   |
| ROA                | n/a | -16,20%        | -18,66%   | -23,26%   | -38,55%  | 50,35%   |
| <b>Eficiencia</b>  |     |                |           |           |          |          |
| Margen Operativo   | n/a | 54,39%         | 76,34%    | 86,95%    | 92,36%   | 95,29%   |
| <b>Cobertura</b>   |     |                |           |           |          |          |
| Intereses / EBITDA | n/a | 355577,31%     | 93931,49% | 26128,90% | 6779,94% | 1351,00% |

## I.27.9. Análisis de Sensibilidad

Tabla VIII-XVII Análisis de sensibilidad - Multi variables

| VARIABLES | Base               |
|-----------|--------------------|
| Cotufas   | 24,000.00          |
| Precio    | Bs. F.<br>6,500.00 |
| CV        | 40%                |

|                  | Año 0 | Año 1                    | Año 2                    | Año 3                    | Año 4                    | Año 5                    |                                   |
|------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Cotufas          |       | Bs. F.<br>24,000.00      | Bs. F.<br>26,400.00      | Bs. F.<br>29,040.00      | Bs. F.<br>29,040.00      | Bs. F.<br>29,040.00      | crec 10%<br>hasta 3               |
| Precio           |       | Bs. F.<br>6,500.00       |                                   |
| Ingresos         |       | Bs. F.<br>156,000,000.00 | Bs. F.<br>171,600,000.00 | Bs. F.<br>188,760,000.00 | Bs. F.<br>188,760,000.00 | Bs. F.<br>188,760,000.00 | 7.800 hasta<br>350, luego<br>+20% |
| Costos variables |       | Bs. F.<br>-62,400,000.00 | Bs. F.<br>-68,640,000.00 | Bs. F.<br>-75,504,000.00 | Bs. F.<br>-75,504,000.00 | Bs. F.<br>-75,504,000.00 |                                   |
| Costos fijos     |       | Bs. F.<br>-1,312,047.95  | Bs. F.<br>-9,360.00      | Bs. F.<br>-9,360.00      | Bs. F.<br>-9,360.00      | Bs. F.<br>-9,360.00      |                                   |
|                  |       |                          |                          |                          |                          |                          |                                   |

|            | Flujo de Fondos       | Impuesto              | Capital Trabajo      | Inversión            | Mantenimiento     |
|------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|-------------------|
| <b>VAN</b> | <b>279,160,930.13</b> |                       |                      |                      |                   |
| <b>TIR</b> | <b>1214%</b>          |                       |                      |                      |                   |
|            | Bs. F. -5,300,000.00  |                       | Bs. F. -7,800,000.00 | Bs. F. 2,500,000.00  |                   |
|            | Bs. F. 63,711,566.44  | Bs. F. -27,746,385.62 | Bs. F. -780,000.00   |                      | Bs. F. -50,000.00 |
|            | Bs. F. 71,097,448.00  | Bs. F. -30,945,192.00 | Bs. F. -858,000.00   |                      | Bs. F. -50,000.00 |
|            | Bs. F. 79,162,648.00  | Bs. F. -34,033,992.00 | Bs. F. -             |                      | Bs. F. -50,000.00 |
|            | Bs. F. 79,162,648.00  | Bs. F. -34,033,992.00 | Bs. F. -             |                      | Bs. F. -50,000.00 |
|            | Bs. F. 87,350,648.00  | Bs. F. -34,033,992.00 | Bs. F. 9,438,000.00  | Bs. F. -1,250,000.00 | Bs. F. -50,000.00 |

5% sobre ventas  
VR contable

| Estado Resultados | 0 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ingresos          |   | Bs. F.<br>156,000,000.00 | Bs. F.<br>171,600,000.00 | Bs. F.<br>188,760,000.00 | Bs. F.<br>188,760,000.00 | Bs. F.<br>188,760,000.00 |
| Costos variables  |   | Bs. F.<br>-62,400,000.00 | Bs. F.<br>-68,640,000.00 | Bs. F.<br>-75,504,000.00 | Bs. F.<br>-75,504,000.00 | Bs. F.<br>-75,504,000.00 |
| Costos fijos      |   | Bs. F.<br>-3,312,047.95  | Bs. F.<br>-9,360.00      | Bs. F.<br>-9,360.00      | Bs. F.<br>-9,360.00      | Bs. F.<br>-9,360.00      |
| Mantenimiento     |   | Bs. F.<br>-50,000.00     |
| Depreciación      |   | Bs. F.<br>250,000.00     |
| Utilidad          |   | Bs. F.<br>92,487,952.05  | Bs. F.<br>103,150,640.00 | Bs. F.<br>113,446,640.00 | Bs. F.<br>113,446,640.00 | Bs. F.<br>113,446,640.00 |
| Impuesto (30%)    |   | Bs. F.<br>-27,746,385.62 | Bs. F.<br>-30,945,192.00 | Bs. F.<br>-4,033,992.00  | Bs. F.<br>-4,033,992.00  | Bs. F.<br>-34,033,992.00 |

|                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| Inversión          | Bs. F. 2,500,000.00 |
| Vida útil contable | Bs. F. 10.00        |
| Depreciación       | Bs. F. 250,000.00   |

**Tabla VIII-XVIII Escenarios**

| <b>Resumen del escenario</b> | <b>Valores actuales:</b> | <b>Pesimista</b> | <b>Optimista</b> |
|------------------------------|--------------------------|------------------|------------------|
| <b>Celdas cambiantes:</b>    |                          |                  |                  |
| Cotufas                      | 24000                    | 12000            | 25000            |
| precio                       | 6500                     | 6500             | 6500             |
| costo variable               | 40%                      | 50%              | 30%              |
| <b>Celdas de resultado:</b>  |                          |                  |                  |
| VAN                          | 7,846                    | -8,443           | 41,231           |
| TIR                          | 18%                      | 1%               | 48%              |

## **I.28. Costos de Inversión**

### **I.28.1. PROYECTO1: Incrementar un 40% la producción**

Se estimarán las Inversiones en base a estándares aproximados. Se iniciará con una producción mensual de 2.800 Kg el cual hace referencia a los 33.600 Kg por año.

Referencia:

- Costo por KG de maíz: 4.500 Bs. F.
- Costo por granos de maíz: 4.78 Bs. F

Tabla VIII-XIX Resumen de cantidad de Capital de trabajo

|                      |          | 33.600 kg |            |
|----------------------|----------|-----------|------------|
| Detalle              | Unidad   | Cantidad  | Tipo       |
| Fábrica              | m2       | 300.00    | inversión  |
| Oficinas             | m3       | 140.00    | inversión  |
| Equipo A             | Unidades | 1.00      | inversión  |
| Camioneta            | Unidades | 1.00      | inversión  |
| Operario             | Personas | 3.00      | recurrente |
| Vendedores           | Personas | 2.00      | recurrente |
| Administrativos      | Personas | 2.00      | recurrente |
| Gerente General      | Personas | 1.00      | recurrente |
| Personal Profesional | Personas | 2.00      | recurrente |

Tabla VIII-XX Estándares Aproximados

| Detalle     | Cantidad | Unidad | Precio unit.        | Total                   |
|-------------|----------|--------|---------------------|-------------------------|
| Inversiones | 2,800.00 | kg     | Bs. F.<br>13,384.00 | Bs. F.<br>37.475.200.00 |

Estimación de los costos recurrentes en detalle

Tabla VIII-XXI Costos de Operación

| Costos operación | Cantidad | Unidad  | Precio unit.         | Total mensual          | Total anual             |
|------------------|----------|---------|----------------------|------------------------|-------------------------|
| Gerente          | 1.00     | persona | Bs. F.<br>250,000.00 | Bs. F.<br>250,000.00   | Bs. F.<br>3,000,000.00  |
| Personal Prof.   | 2.00     | persona | Bs. F.<br>104,002.00 | Bs. F.<br>208,004.00   | Bs. F.<br>2,496,048.00  |
| Operarios        | 3.00     | persona | Bs. F.<br>60,000.00  | Bs. F.<br>180,000.00   | Bs. F.<br>2,160,000.00  |
| Vendedores       | 2.00     | persona | Bs. F.<br>150,000.00 | Bs. F.<br>300,000.00   | Bs. F.<br>3,600,000.00  |
| Administrador    | 2.00     | persona | Bs. F.<br>70,000.00  | Bs. F.<br>140,000.00   | Bs. F.<br>1,680,000.00  |
| <b>Total</b>     |          |         |                      | Bs. F.<br>1,078,004.00 | Bs. F.<br>12,936,048.00 |

Tabla VIII-XXII Costos de Producción

| Costos de producción | Cantidad | Unidad | Precio unit.       | Total por kg.        | Total anual                 |
|----------------------|----------|--------|--------------------|----------------------|-----------------------------|
| Maíz de Cotufa       | 2,800.00 | kg     | Bs. F.<br>4.78     | Bs. F.<br>13,389.60  | Bs. F.<br>642,700,800.00    |
| Gelatina piña        | 280.00   | kg     | Bs. F.<br>22.00    | Bs. F.<br>6,160.00   | Bs. F.<br>295,680,000.00    |
| Gelatina de limón    | 280.00   | kg     | Bs. F.<br>22.00    | Bs. F.<br>6,160.00   | Bs. F.<br>295,680,000.00    |
| Azúcar               | 2,800.00 | kg     | Bs. F.<br>2.90     | Bs. F.<br>8,120.00   | Bs. F.<br>389,760,000.00    |
| Sal                  | 1,400.00 | kg     | Bs. F.<br>2.44     | Bs. F.<br>3,416.00   | Bs. F.<br>163,968,000.00    |
| Aceite               | 2,800.00 | litros | Bs. F.<br>3.60     | Bs. F.<br>10,080.00  | Bs. F.<br>483,840,000.00    |
| Piña                 | 280.00   | kg     | Bs. F.<br>1,000.00 | Bs. F.<br>280,000.00 | Bs. F.<br>13,440,000,000.00 |
| Limón                | 280.00   | kg     | Bs. F.<br>600.00   | Bs. F.<br>168,000.00 | Bs. F.<br>8,064,000,000.00  |
| <b>Total</b>         |          |        |                    | Bs. F.<br>495,325.60 | Bs. F.<br>23,775,628,800.00 |

Tabla VIII-XXIII Ingreso mínimo anual

|                    |                             |       |      |   |
|--------------------|-----------------------------|-------|------|---|
| Costos recurrentes | Bs. F.<br>23,788,564,848.00 | anual | 98%  | En detalle<br>Utilizando estándares aproximados |
| Costo oportunidad  | Bs. F.<br>495,325,600.00    | anual | 2%   |   |
| Total              | Bs. F.<br>24,283,890,448.00 | anual | 100% |   |

Tabla VIII-XXIV Costo de Inversión en Inmueble y Maquinaria

| Detalle   | Cantidad | Unidad | Precio unit. | Total          | Vida útil Contable | Técnica |                                  |
|-----------|----------|--------|--------------|----------------|--------------------|---------|----------------------------------|
| Edificio  | 225.00   | m2     | 555,555.56   | 125,000,000.01 | 50.00              | 100.00  | Re-inversiones de 5% cada 4 años |
| Equipos A | 1.00     | equipo | 2,500,000.00 | 2,500,000.00   | 10.00              | 5.00    | Transportadores de rodillo       |
| Total     |          |        |              | 127,500,000.01 |                    |         |                                  |

| Inversiones | Año            |   |      |   |              |              |   |      |              |   |              |
|-------------|----------------|---|------|---|--------------|--------------|---|------|--------------|---|--------------|
|             | 0              | 1 | 2    | 3 | 4            | 5            | 6 | 7    | 8            | 9 | 10           |
| Edificio    | -              |   |      |   | -            |              |   |      | -            |   |              |
|             | 125,000,000.01 |   |      |   | 6,250,000.00 |              |   |      | 6,250,000.00 |   |              |
| Equipo A    | -2,500,000.00  |   |      |   |              | -            |   |      |              |   | -            |
|             |                |   |      |   |              | 2,500,000.00 |   |      |              |   | 2,500,000.00 |
| Total       | -              |   |      |   | -            | -            |   |      | -            |   | -            |
|             | 127,500,000.01 |   | 0.00 |   | 6,250,000.00 | 2,500,000.00 |   | 0.00 | 6,250,000.00 |   | 2,500,000.00 |

## I.29. Conclusiones

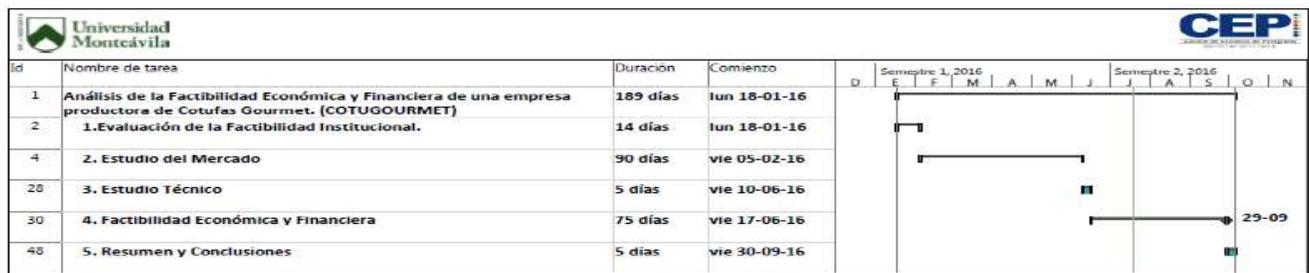
1. De la Tabla VIII-XI Inversión Inicial, se visualiza que se requerirán un total de fondos de Bs. 500.000, donde Bs. 6.192.558.023.053, se deberá realizar una solicitud de financiamiento ante una entidad bancaria o buscar socios capaces de cubrir tal aporte inicial.
2. La inversión en el negocio de COTUGOURMET no resulta rentable. Los flujos descontados a cinco años generan un valor presente neto negativo de Bs. -1.133.301.509.824. El valor a perpetuidad generar Bs. -1.641.068.978.200 que de haber sido positivo reflejaría el potencial de inversión a largo plazo. Toda esta información fue mencionada en la Tabla VIII-XV Medición del VAN y TIR.
3. Del análisis financiero se determina que iniciar este emprendimiento no es viable gracias a los resultados de los indicadores financieros más importante para la toma de decisión final, en el cual resultó un Valor Presente Neto mayor a cero ( $VAN < 0$ ).
4. El negocio provee un tiempo de recuperación de la inversión a 0 años.
5. Con un análisis de sensibilidad, se pudo establecer que el negocio seguía mostrando la no rentabilidad, ya que en ningún momento se logra el punto de equilibrio financiero considerando que el negocio tiene una duración de 5 años.

## CAPITULO IX EVALUACIÓN EX - ANTE

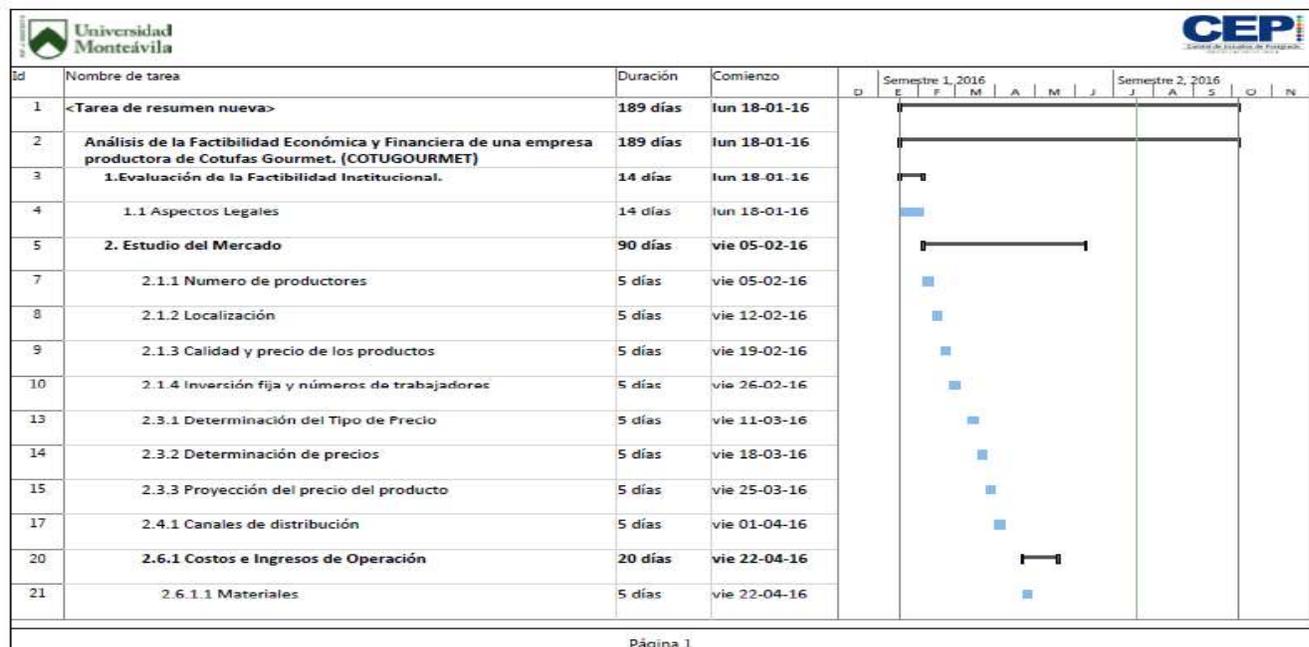
### I.30. Factibilidad De La Investigación

#### I.30.1. Cronograma

##### I.30.1.1. Vista global:



##### I.30.1.2. Vista detallada:



|  |  |          |              |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
|---|--|----------|--------------|---|---|---|---|---|---|------------------|---|---|---|---|---|--|--|--|
| Id  | Nombre de tarea                        | Duración | Comienzo     | Semestre 1, 2016  |   |   |   |   |   | Semestre 2, 2016 |   |   |   |   |   |  |  |  |
|   |  |          |              | D   | E | F | M | A | M | J                | J | A | S | O | N |  |  |  |
| 22  | 2.6.1.2 Mano de Obra                   | 5 días   | vie 29-04-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 23  | 2.6.1.3 Otros Gastos                   | 5 días   | vie 06-05-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 24  | 2.6.1.4 Ventas proyectadas             | 5 días   | vie 13-05-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 25  | 2.6.2 Costos de Inversión              | 15 días  | vie 20-05-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 26  | 2.6.2.1 Activos fijos                  | 5 días   | vie 20-05-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 27  | 2.6.2.2 Otros Activos                  | 5 días   | vie 27-05-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 28  | 2.6.2.3 Capital de trabajo             | 5 días   | vie 03-06-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 29  | 3. Estudio Técnico                     | 5 días   | vie 10-06-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 30  | 3.1 Aspectos Legales                   | 5 días   | vie 10-06-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 31  | 4. Factibilidad Económica y Financiera | 75 días  | vie 17-06-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 32  | 4.1 Evaluación Economica Financiera    | 50 días  | vie 17-06-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 33  | 4.1.1 Componentes de Inversión         | 5 días   | vie 17-06-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 34  | 4.1.2 Inversión Total                  | 5 días   | vie 24-06-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 35  | 4.1.3 Depreciación y Amortización      | 5 días   | vie 01-07-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 36  | 4.1.4 Balance General                  | 5 días   | vie 08-07-16 |   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |

Página 2

|  |                                      |          |              |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
|--|--------------------------------------|----------|--------------|--|---|---|---|---|---|------------------|---|---|---|---|---|--|--|--|
| Id   | Nombre de tarea                      | Duración | Comienzo     | Semestre 1, 2016   |   |   |   |   |   | Semestre 2, 2016 |   |   |   |   |   |  |  |  |
|  |                                      |          |              | D  | E | F | M | A | M | J                | J | A | S | O | N |  |  |  |
| 37   | 4.1.5 Materiales primas o insumos    | 5 días   | vie 15-07-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 38   | 4.1.6 Financiamiento de terceros     | 5 días   | vie 22-07-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 39   | 4.1.7 Nomina                         | 5 días   | vie 29-07-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 40   | 4.1.8 Ingresos                       | 5 días   | vie 05-08-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 41   | 4.1.9 Gastos de Fabricación          | 5 días   | vie 12-08-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 42   | 4.1.10 Estado de resultados          | 5 días   | vie 19-08-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 43   | 4.2 Evaluación de resultados         | 25 días  | vie 26-08-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 44   | 4.2.1 Valor agregado                 | 5 días   | vie 26-08-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 45   | 4.2.2 Punto de Equilibrio            | 5 días   | vie 02-09-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 46   | 4.2.3 Calculo del Capital de Trabajo | 5 días   | vie 09-09-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 47   | 4.2.4 Flujo de Fondos                | 5 días   | vie 16-09-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 48   | 4.2.5 Rentabilidad                   | 5 días   | vie 23-09-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 49   | 5. Resumen y Conclusiones            | 5 días   | vie 30-09-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |
| 50   | 5.1 Decisión sobre el Proyecto       | 5 días   | vie 30-09-16 |  |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |  |  |  |

Página 3

### I.30.2. Evaluación Ex-Ante

La finalidad de la evaluación ex - ante es el de conocer si el proyecto es viable técnica, organizativa y/o financieramente, desde el punto de vista de la igualdad.

Para formular y ejecutar el proyecto (con los contenidos mínimos que se describen a continuación) exige, previamente, analizar el contexto de partida (geográfico, demográfico, institucional-competencial, normativo, etc.), para conocer y detectar la problemática o la realidad sobre la que se pretende intervenir.

Formulación del proyecto:

- Definición de objetivos.
- Población destinataria.
- Descripción de las acciones a abordar.
- Agentes intervinientes.
- Estimación del coste económico.

|    |   |
|----|---|
| 1. | Nombre del Proyecto   |
|    | Análisis de Factibilidad para la creación de una empresa productora de Cotufas Gourmet (COTUGOURMET)            |
| 2. | Objetivo a Evaluar  |
|    | Evaluar la factibilidad económica y financiera del emprendimiento de una empresa productora de Cotufas Gourmet. |
| 3. | Descripción de la delimitación geográfica y social.   |

En función a lo antes definido, la investigación se enmarcó en el estudio de fundamentos, conceptos, principios, herramientas y procesos de un estudio de factibilidad de mercado, técnico, económico y financiero, para la evaluación de la factibilidad y viabilidad de la creación de una empresa productora de cotufas gourmet en la ciudad de Caracas. Las muestras que fueron tomadas en consideración para el siguiente proyecto, fue en la Universidad Monteávila (UMA), en el mes de febrero del presente año.

#### 4. Breve caracterización de la población objeto del proyecto.

El tipo de producto que ofrece COTUGOURMET va dirigido principalmente a los clientes que tienen acceso a supermercados, quioscos (ubicados en colegios y universidades), quioscos (en centro comerciales), panaderías, etc., pero también para aquellos que deseen realizar encargos online, o simplemente del alquiler del están para celebración de eventos sobre todo fiestas infantiles. Los clientes podrán acudir tanto de manera individual como en grupo a cualquier establecimiento donde esté disponible el producto. Se tiene la opción de realizar sabores personalizados, siempre que el cliente lo requiera y se avise con antelación. De acuerdo a este criterio, la empresa dividirá a los clientes en seis grupos:

- Particulares: los que quieran disfrutar de sabores únicos y no quieran un catálogo del producto.
- Clientes actuales: estas serán las compañías, personas u organizaciones que periódicamente realizan compras a la empresa. Con estos clientes se podría llegar a crear el volumen de ventas actual.
- Clientes potenciales: estas son aquellas personas, compañías u organizaciones que en la actualidad no han hecho pedidos a la empresa, pero estas son percibidas como futuros compradores. Aquí entran los

supermercados y grandes almacenes especializados en ventas de consumo masivo. Con este tipo de cliente se llegará a prever en el futuro un buen volumen de venta, sea a corto, ha mediado o a largo plazo.

- Clientes activos: serán aquellos clientes que siempre se mantienen haciendo compras o que han hecho sus compras en un tiempo cortó.
- Clientes inactivos: refiere aquellos clientes que hicieron sus compras hace mucho tiempo. Estos serían los que soliciten sabores exclusivos online.
- Clientes de compra frecuente: Estos clientes tienden hacer sus compras constantemente en un lapso de tiempo muy corto. Este tipo de cliente va a los quioscos en colegios y universidades, por la alta población de personas de edad promedio niños y jóvenes que son los que consumen un alto contenido de azúcar. Estos se mantienen complacidos con los productos.

Aunque es un *snack* apto para todos los paladares, y dado a su precio por la calidad de la materia prima utilizada, estará destinado a personas con un poder adquisitivo medio-alto, en cuanto a franjas de edad, para menores de 10 años, podrá ser un público esporádico, ya que normalmente no tienen la capacidad adquisitiva necesaria, solo si cuentan con el ingreso de sus representantes. Por lo tanto, los clientes más importantes son personas con trabajo y un sueldo medio-alto.

5. Lista de chequeo con los aspectos más relevantes del pliego de condiciones

|             |   |
|-------------|---|
| Pertinencia | <p style="text-align: center;"><u>Necesidad</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿El proyecto está alineado con las necesidades de la región y la sociedad objetivo?</p> |
|-------------|---|

|                       |  |
|-----------------------|--|
|                       | <p><u>Prioridad</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿La selección del grupo objetivo es apropiada? (Objetivo, volumen, Distribución de género, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Son los beneficios del efecto y la carga de los costos razonablemente ¿repartido?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se han producido cambios en el entorno de la Proyecto (política, economía, sociedad, etc.) desde la evaluación ex—ante?</p> |
| <p>Sostenibilidad</p> | <p><u>Aspectos organizativos y financieros</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay capacidad organizativa suficiente para implementar actividades para? (Asignación De recursos humanos, proceso de toma de decisiones, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Está el presupuesto asegurado (incluyendo los gastos de operación)?</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p><input type="checkbox"/> ¿Qué tan alta es la probabilidad de que el presupuesto aumente en el futuro Mediante la ejecución del proyecto?</p> <p><u>Tecnología</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se utilizan los métodos de transferencia de tecnología utilizados en el proyecto?</p> <p><input type="checkbox"/> Para proyectos dirigidos a sitios piloto, ¿esta tecnología se puede Difundir a otros sitios? Sociedad, cultura y medio ambiente</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Existen otros factores que puedan inhibir la sostenibilidad?</p> |
|--|---|

Necesidades de ajustables

- ¿Es posible alcanzar los objetivos del proyecto en las condiciones actuales (Cambios en el grupo objetivo o sociedad objetivo)?
- ¿Es necesario ajustar la entrada, las actividades y la producción?
- ¿Existen nuevos supuestos importantes que influyan en el proyecto?
- ¿Cómo los problemas, riesgos, etc. ¿Ha cambiado en la evaluación ex—ante?
- ¿Qué problemas hay que recordar para el futuro?

6. Definición de los perfiles profesionales de quienes van a operar en el proyecto.



- Gerente General: Asesorar a la Gerencia Industrial en la toma de sus decisiones
- Gerente industrial: Asesorar a las otras Gerencias en la toma de sus decisiones
- Gerencia de Compra: Actualizar la base de datos de los precios del mercado, solicitando diferentes cotizaciones.
- Gerente de Ventas: Elaborar el esquema de ventas, basándose en el plan anual/semestral de mercadeo.
- Gerente de producto: Elaborar y desarrollar los planes de productos para cada uno de los canales establecidos.
- Gerente de Operaciones: Revisar y aprobar los planes de producción y su respectiva planificación.
- Gerente de Mercado: Elaborar y desarrollar los planes de mercadeo para cada uno de los canales establecidos.
- Gerente de logística: Coordinar las diferentes áreas de la empresa (entradas, reposiciones, preparaciones de pedidos y transporte de los mismos).

- Oficinista: Organizar la documentación para ser remitida a las personas correspondientes
- Operario: Realizar las asignaciones otorgadas dentro de la cadena de producción.

#### 7. Justificación de la elección del proyecto a realizar.

La iniciativa de desarrollar una empresa familiar dedicada a la elaboración de cotufas gourmet es porque en la actualidad en Venezuela existen pocas empresas en la fabricación de este cereal y en vista del éxito obtenido internacionalmente, surge la oportunidad de comenzar un emprendimiento con un mercado potencial existente en el país, al implementar sabores originales y de calidad. Aprovechando la creciente demanda como la existencia de una población con una condición particular desasistida, se convierte en una atractiva opción para la puesta en marcha de un proyecto de *snack* que ofrece calidad, creatividad y practicidad al momento de degustar o entregar una excelente merienda.

Entre las ventajas comparativas se tienen:

- Producto elaborado de frutas y chocolate de calidad.
- Se elaboran al gusto del cliente en cuanto a diferentes sabores, lo que brinda una opción de variedad al degustar en una misma ocasión.
- Presentación de acuerdo al motivo y la necesidad que requiera el cliente.
- Cantidades o por unidad.
- Durabilidad del producto final.
- Facilidad de embalar y transportar.

## 8. Principales actividades que se requieren para el desarrollo del proyecto.



## 9. Qué infraestructura se requiere para el desarrollo del proyecto.

Para una buena implementación del proyecto, se requerirá de un galpón, con amplia distribución para las diferentes actividades a desarrollar, el galpón tendrá que contar con las condiciones necesarias y todos los servicios ya que la misma servirá con oficinas administrativas y planta de producción:

- Servicios de suministro eléctrico
- Línea CANTV y conexión aba
- Sistema de sensor contra incendio, extintores cantidad requerida luego de la inspección del Cuerpo de Bomberos de la zona, sistema de rociado automático.
- Sistema de activación manual de alarma y cerradura.
- Energía eléctrica
- Agua y Gas.
- Vías de comunicación, servicio de línea de taxis o autobús cerca de las en las instalaciones.



La misma se encuentra ubicada en el estado Mérida, ya que por aproximación contamos con la frontera con Colombia, para la compra de materia prima no encontrados en el país y a su vez se tiene la facilidad de establecer contacto directo con los productores de maíz de la región, teniendo como ventaja una reducción de costos en envíos o en la compra a distribuidores del cereal.

## 10. Requerimientos técnicos que se necesitan para el desarrollo del proyecto

### 1. DATOS DEL PRODUCTO

Productos: Cotufas

Determinación: Cotufas Gourmet

Categoría Comercial: Cotufas elaborados con frutas o condimentos de alta calidad

Nombre: COTUGOURMET

Duración del proceso de fabricación: 3 horas.

Descripción del Producto: COTUGOURMET son cotufas que se elabora a partir de frutas o condimentos.

Lugar de fabricación: COTUGOURMET son cotufas que se elabora a partir de frutas o condimentos, tales como:

\*Condimentos: orégano, sal, pimienta, comino, picante.

\*Frutas: serán las que estén disponible por temporada

Composición nutricional:

\*Kcal: 85% - 100%

\*Proteínas: 30%

\*Grasas: 20%

| UNIDAD DE VENTA                                       | ETIQUETADO   | UNIDAD DE EMBALAJE  |
|---|--|---|
| <p>Formato:</p> <p>Bolsas transparentes</p>           | <p>Papel: anti grasa</p> <p>Tinta: apta para uso en alimentación</p> | <p>Tipo de embalaje: Secundario, Cartón Ondulado</p> <p>Unidades por caja: 24 minis</p> |
| <p>Dimensiones: 15x10</p> <p>Fabricación: 3 Horas</p> | <p>BOLSA</p>   | <p>Peso aproximadamente 1Kg</p> <p>Caja:</p>  |

| Peso por bolsa mini:<br>aproximadamente 200 gr   | Producto de embalaje primario, de polipropileno, bolsa transparente simple.<br><br>Mediciones:<br>10x7 |  |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
|--|--|--|------------------|-----|--------|----|-----|----|--------|-----|-------------|----|--------|----|-------------|-----|--|--|
| <b>2. MATERIA PRIMA E INGREDIENTES</b>   |  |  |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
| <b>INGREDIENTES</b>  | <b>NATURALEZA</b>  | <b>SUMINISTRADOR</b>                     |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><u>MATERIA PRIMA</u></th> <th style="text-align: center;"><u>PORCENTAJE</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Maíz para Cotufa</td> <td style="text-align: center;">40%</td> </tr> <tr> <td>Azúcar</td> <td style="text-align: center;">7%</td> </tr> <tr> <td>Sal</td> <td style="text-align: center;">7%</td> </tr> <tr> <td>Frutas</td> <td style="text-align: center;">20%</td> </tr> <tr> <td>Condimentos</td> <td style="text-align: center;">7%</td> </tr> <tr> <td>Aceite</td> <td style="text-align: center;">7%</td> </tr> <tr> <td>Mantequilla</td> <td style="text-align: center;">12%</td> </tr> </tbody> </table> | <u>MATERIA PRIMA</u>   | <u>PORCENTAJE</u>                        | Maíz para Cotufa | 40% | Azúcar | 7% | Sal | 7% | Frutas | 20% | Condimentos | 7% | Aceite | 7% | Mantequilla | 12% |  |  |
| <u>MATERIA PRIMA</u>   | <u>PORCENTAJE</u>  |  |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
| Maíz para Cotufa   | 40%  |  |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
| Azúcar   | 7%   |  |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
| Sal  | 7%   |  |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
| Frutas   | 20%  |  |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
| Condimentos  | 7%   |  |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
| Aceite   | 7%   |  |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
| Mantequilla  | 12%  |  |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
| Ninguno de los materiales utilizados en la fabricación del producto, han sido obtenidos a partir de organismos modificados genéticamente   |  |  |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
| <b>3. PRODUCTO TERMINADO</b>   |  |  |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
| <b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICA</b>   | <b>MARCADO E IDENTIFICACIÓN DE LOTE Y FECHA DE CONSUMO</b>   | <b>REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD</b> |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |
|  |  |  |                  |     |        |    |     |    |        |     |             |    |        |    |             |     |  |  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>Corteza: es de consistencia crujiente</p> <p>Color: variado</p> <p>Aroma/Sabor/Persistencia: aromas y sabores característicos, bien desarrollados e intensos al paladar.</p> | <p>Impreso en la etiqueta que acompaña la cotufa</p> <p>Identificación del lote:<br/>Numeración correlativa conservación del producto</p> <p>Fecha de consumo de preferencia: preferiblemente e 15 días a partir de la fecha del envasado</p> | <p>Formato:<br/>Bolsa Transparentes correctamente selladas</p> <p>Dimensiones: 15x10</p> <p>Fabricación: 3 Horas</p> <p>Peso por bolsa aproximadamente 200 gr</p> |
| <p>ALMACENAMIENTO</p>   | <p>TRANSPORTE</p>   | <p>CONSERVACIÓN</p>   |
| <p>Cantidades almacenadas programación de pedidos</p>   | <p>El transporte del producto terminado se realizará respetando a todo momento las condiciones regulares de transporte y mantenimiento de la temperatura adecuada desde el lugar de fabricación hasta el domicilio del cliente.</p>           | <p>Se deberá conservar en un lugar fresco libre de humedad, temperatura ambiente</p> <p>Con su respectivo empaque</p>   |
| <p>11. Requerimientos financieros que exige el proyecto a desarrollar.</p>  |   |   |

Ya que este proyecto se estará evaluando con una mega estructura tanto física como organizacional, el mismo debe de disponer de:

- Capital para la adquisición de inmuebles, muebles y maquinarias para la inauguración de la empresa.
- Para el pago de gastos de funcionamiento hasta que el negocio comience a generar ganancias.
- Opción de poder financiar la empresa a partir de ahorros personales, préstamos o de inversores.
- La empresa necesitará de un sistema de contabilidad o de gestión financiera para registrar todas las transacciones, de una cuenta bancaria y de un método para pagar las cuentas y comprar suministros.

## 12. Condiciones internas y externas que facilitan la permanencia del proyecto en el tiempo

Entorno:

- Amenaza de nuevos competidores.
- Ubicación estratégica de la fábrica de cotufas gourmet.
- Estabilidad económica.
- Maquinarias modernas y de alto rendimiento.

Internas

- Personal calificado, para la administración, control de calidad de la materia y producto final.
- Recursos tecnológicos de alto rendimiento para una máxima producción de cotufas.

- Buena relación con los consumidores para un mejor entendimiento en cuanto a tendencias y preferencias del cliente.
- Un buen manejo del recurso financiero.
- Estrategias de marketing a bajos costos y online, para mejores resultados.

### 13. Desagregación de los costos

Los costos reflejados son en base a la estructura organizacional mencionada en el punto número 6.

Materias Primas e Insumos

| #            | Descripción | Unidad Medida | Costo Unitario    | Descrip. Corta |
|--------------|-------------|---------------|-------------------|----------------|
| 1            | Maíz        | Kilos         | Bs. 4.500,00      | Maíz           |
| 2            | Gelatina    | Kilos         | Bs. 6.000,00      | Gelatina       |
| 3            | Azúcar      | Kilos         | Bs. 10.000,00     | Azúcar         |
| 4            | Piña        | Kilos         | Bs. 3.000,00      | Piña           |
| 5            | Limón       | Kilos         | Bs. 1.200,00      | Limón          |
| <b>Total</b> |             |               | <b>Bs. 24,200</b> |                |

| Objeto   | Cantidad   | Costo Unitario     | Total (Bs)         | Total (\$)   |
|--|------------|--------------------|--------------------|--------------|
| 7.3.1 Mobiliario y Equipos Administrativos                 | 68         | 6,593,857          | 14,560,709         | 0            |
| 7.3.2 Mobiliarios y Equipos de producción de Materia Prima | 184        | 20,510,192         | 42,519,920         | 2,000        |
| 7.3.3 Mobiliarios y Equipos Sanitarios                     | 233        | 28,344,270         | 56,854,954         | 0            |
| Galpón   | 1          | 125,000,000        | 125,000,000        | 0            |
| <b>Total</b>   | <b>454</b> | <b>180,448,319</b> | <b>238,935,583</b> | <b>2,000</b> |

#### 14. Problemas que presenta el proyecto.

Los problemas resaltantes son:

- Costo muy elevado para la adquisición del galpón.
- Altos costos en la adquisición de mobiliarios.
- Dificil acceso a divisas ya que la maquinaria principal, no es producida en el territorio nacional.
- Por la inflación tan inestable, ocasiona que el costo de la materia prima aumente cada 15 días, creando inestabilidad en el costo final del producto.
- Por el entorno político, se crea aumentos salariales dos veces al año de aproximadamente del 40% al 50%, generando incremento en el costo final del producto.

#### 15. Describa la posible solución al problema que plantea el proyecto.

Ya que la idea inicial del proyecto fue crear una empresa familiar, la misma se mantendrá, pero no como una PYME si no como un micro PYME y tener más rentabilidad en el primer año de inicio del emprendimiento. A su vez se pudiera crear otra línea de producción, aprovechando los saboreadores creados para las cotufas, la misma puede ser implementada en otros tipos de dulces, tales como: tortas, ponqués.

Con esta nueva idea cambiaría el valor agregado del producto original, no solo enfocándose en las cotufas, si no creando un producto que reemplazaría totalmente el enfoque del negocio. En conclusión, esto permitiría apuntar a otros aliados en el mercado y ampliar la población final que adquirirá el producto.

Ahora bien, si se quiere realizar a largo plazo la adquisición del inmueble y mobiliarios, se tendría la opción migrar la empresa a un país cercano que no presente las mismas problemáticas política y económicas, se sugiere realizar un estudio para colocar la empresa en Colombia específicamente en Cúcuta, por las siguientes razones:

- Estar cerca de la frontera con Venezuela, haciendo posible la venta en el territorio sin tener que pagar un alto precio en el transporte del producto.
- El costo del arrendamiento es estable y en caso de querer comprar el local, el crédito solicitado cubrirá el pago parcial o total del costo de lugar.
- El costo de la materia prima es estable y la misma es producida en ese país.
- Posibilidad de adquirir el resto de ingredientes necesarios, a bajo costo para crear otra gama de sabores, que no impactaran en el costo final del producto.
- Acceso al financiamiento en dólares para la adquisición de la maquinaria principal.
- Los sueldos son estables durante todo el año.

#### 16. Análisis del presupuesto estimado para el proyecto.

Al realizar el estudio financiero acorde al tipo de inversión, en cuando a la adquisición de inmuebles y maquinarias, junto con la estructura organizacional. Los resultados fueron negativos para los primeros 5 años. Debido a la fluctuación de los costos de materia prima, pero principalmente por los aumentos anuales en gastos de nómina y esta última condición es la que mayor peso tiene en el resultado final.

La TIR reflejada es negativa, expresando que la rentabilidad o los intereses a recibir por la inversión realizada van a ser muy bajos, por lo que resultaría más

rentable económicamente hablando, invertir en menos personal o inmuebles menos costosos para que de una rentabilidad fija más alta.

17. Aliados estratégicos y su capacidad de incidencia en el proyecto a desarrollar

Para esta nueva solución, los aliados serán empresas de producción masiva en condimentos y saborizadores, tales como:

- *McCormick* - Alfonso Rivas
- *Knorr* - Unilever Food

Nueva asociación de farmacias, supermercados, mini mercados y distribuidores de suplementos de reposterías.

La incidencia de cada uno de ellos dependerá que la capacidad de producción y alcance territorial en la colocación del producto.

18. Identifique las actividades que por su alto costo no son realizables y sugieren analizar posibles alternativas.

Como ya se mencionó en el punto 14, lo de mayor costo son los gastos en nómina por el personal requerido para la estructura inicial del proyecto. El cambio sugerido para la misma sería comenzar con un emprendimiento micro PYME. Solucionando a corto plazo la necesidad de adquirir un local, compra de maquinarias y mobiliarios.

19. Analice que los costos por producto a entregar sean los razonables o considera que existen mejores alternativas de menor costo para lograr el mismo impacto

Los costos para crear las cotufas gourmet son:

| Detalle           | Cantidad | Unidad | Precio unit.       | Total por kg.        | Total anual                |
|-------------------|----------|--------|--------------------|----------------------|----------------------------|
| Maíz de Cotufa    | 2,000.00 | kg     | Bs. F.<br>4.78     | Bs. F.<br>9,564.00   | Bs. F.<br>229,536,000.00   |
| Gelatina piña     | 200.00   | kg     | Bs. F.<br>22.00    | Bs. F.<br>4,400.00   | Bs. F.<br>105,600,000.00   |
| Gelatina de limón | 200.00   | kg     | Bs. F.<br>22.00    | Bs. F.<br>4,400.00   | Bs. F.<br>105,600,000.00   |
| Azúcar            | 2,000.00 | kg     | Bs. F.<br>2.90     | Bs. F.<br>5,800.00   | Bs. F.<br>139,200,000.00   |
| Sal               | 1,000.00 | kg     | Bs. F.<br>2.44     | Bs. F.<br>2,440.00   | Bs. F.<br>58,560,000.00    |
| Aceite            | 2,000.00 | litros | Bs. F.<br>3.60     | Bs. F.<br>7,200.00   | Bs. F.<br>172,800,000.00   |
| Piña              | 200.00   | kg     | Bs. F.<br>1,000.00 | Bs. F.<br>200,000.00 | Bs. F.<br>4,800,000,000.00 |
| Limón             | 200.00   | kg     | Bs. F.<br>600.00   | Bs. F.<br>120,000.00 | Bs. F.<br>2,880,000,000.00 |
| <b>Total</b>      |          |        |                    | Bs. F.<br>353,804.00 | Bs. F.<br>8,491,296,000.00 |

Con el nuevo enfoque de crear los sabirizadores sin cotufas es de:

| Detalle           | Cantidad | Unidad | Precio unit.       | Total por kg.        | Total anual                |
|-------------------|----------|--------|--------------------|----------------------|----------------------------|
| Gelatina piña     | 200.00   | kg     | Bs. F.<br>22.00    | Bs. F.<br>4,400.00   | Bs. F.<br>105,600,000.00   |
| Gelatina de limón | 200.00   | kg     | Bs. F.<br>22.00    | Bs. F.<br>4,400.00   | Bs. F.<br>105,600,000.00   |
| Azúcar            | 2,000.00 | kg     | Bs. F.<br>2.90     | Bs. F.<br>5,800.00   | Bs. F.<br>139,200,000.00   |
| Sal               | 1,000.00 | kg     | Bs. F.<br>2.44     | Bs. F.<br>2,440.00   | Bs. F.<br>58,560,000.00    |
| Aceite            | 2,000.00 | litros | Bs. F.<br>3.60     | Bs. F.<br>7,200.00   | Bs. F.<br>172,800,000.00   |
| Piña              | 200.00   | kg     | Bs. F.<br>1,000.00 | Bs. F.<br>200,000.00 | Bs. F.<br>4,800,000,000.00 |
| Limón             | 200.00   | kg     | Bs. F.<br>600.00   | Bs. F.<br>120,000.00 | Bs. F.<br>2,880,000,000.00 |
| <b>Total</b>      |          |        |                    | Bs. F.<br>353,804.00 | Bs. F.<br>8,261,760,000.00 |

Creando una diferencia en gastos de Bs. 229,536,000, generando un 3% de ahorro en gastos.

# CAPITULO X ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- Pregunta N° 1

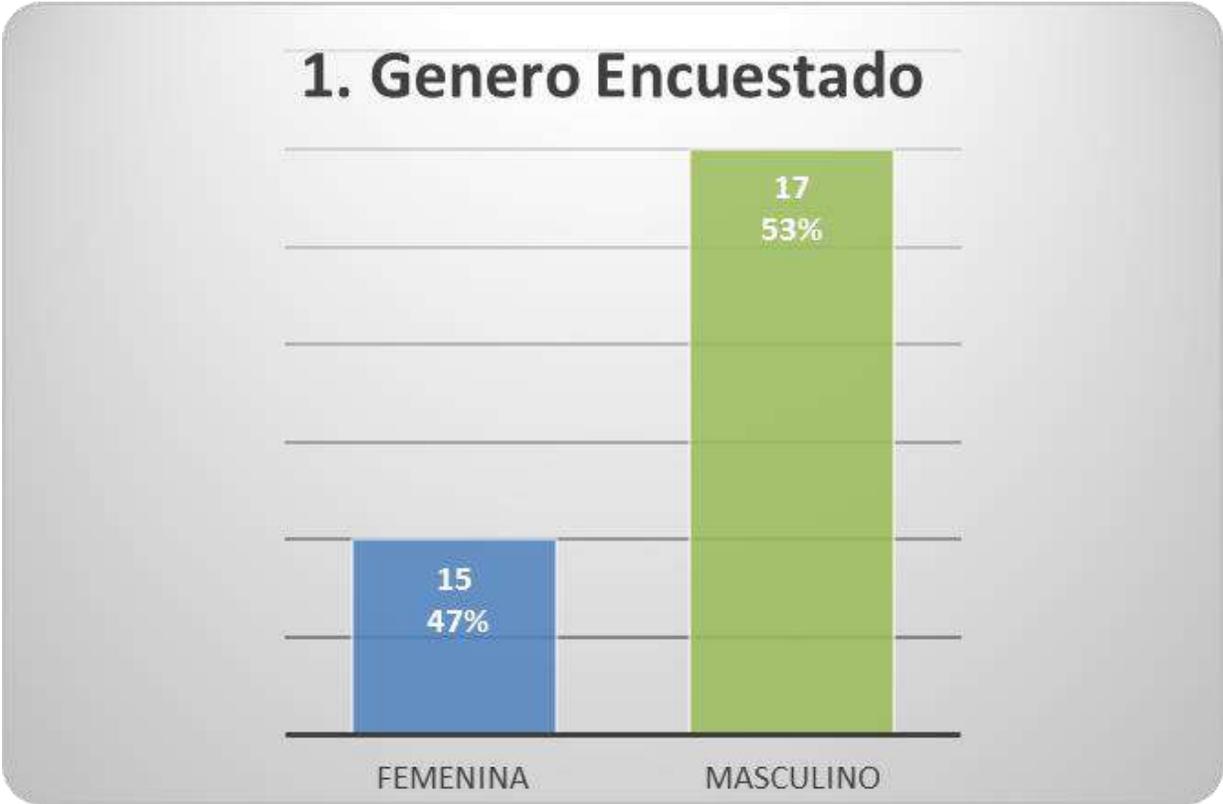
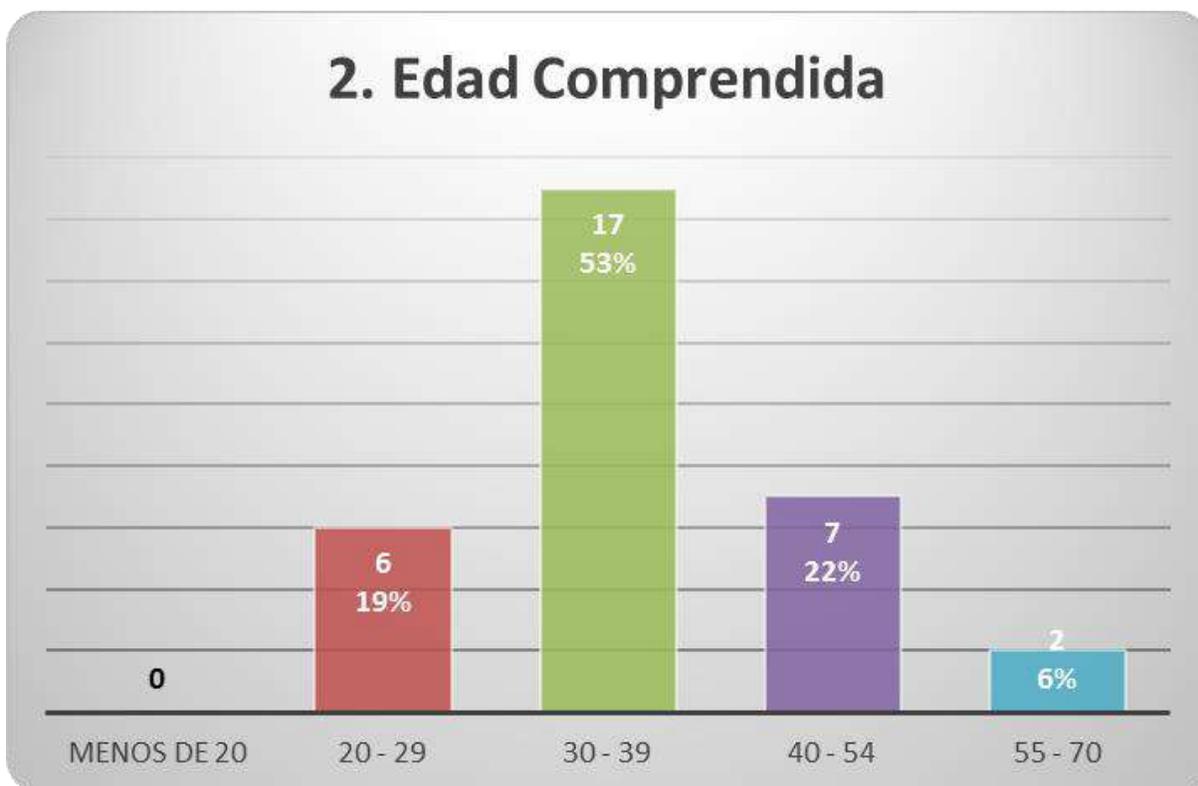


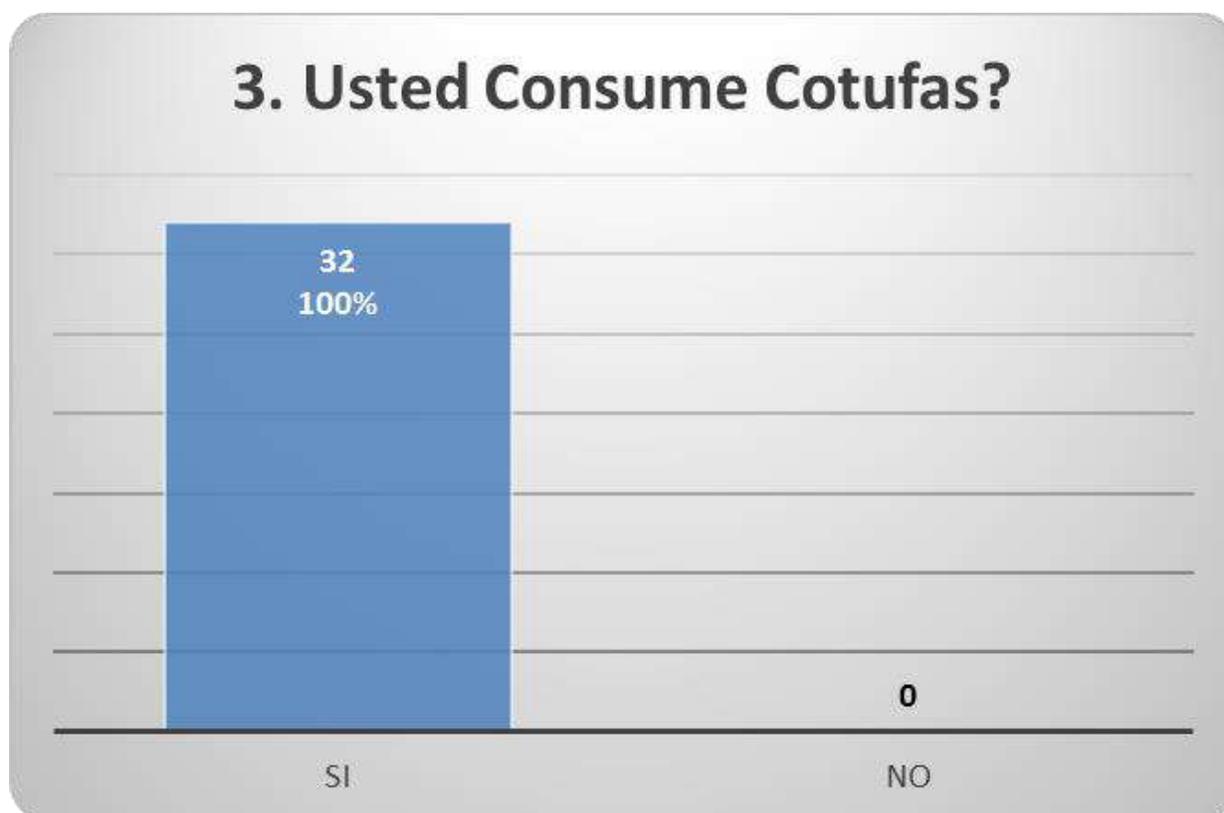
Gráfico X-I Resultado del cuestionario Pregunta N°1

- Pregunta N° 2:



**Gráfico X-II Resultado del cuestionario Pregunta N°2**

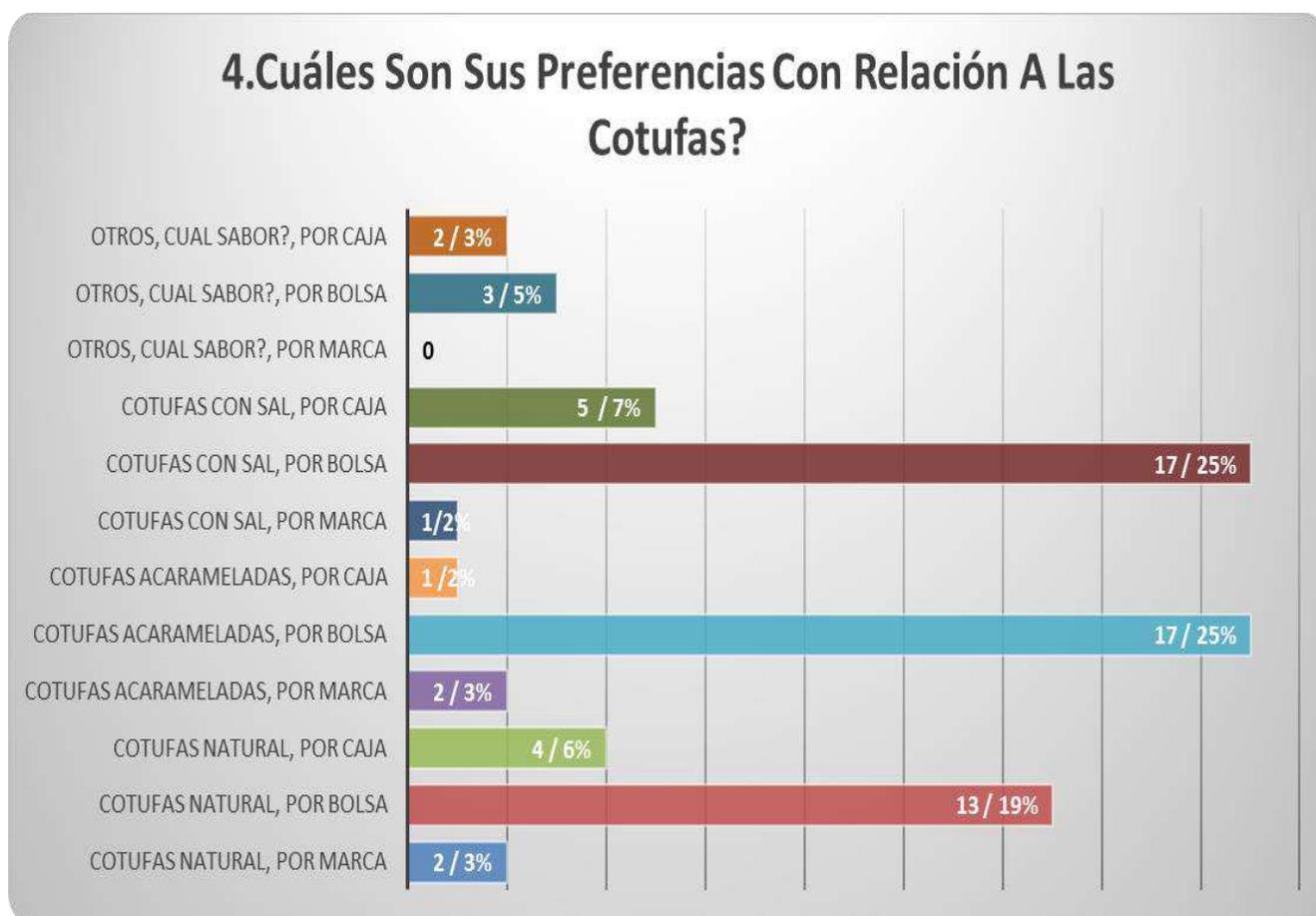
- Pregunta N° 3:



**Gráfico X-III Resultado del cuestionario Pregunta N°3**

Según los resultados de esta muestra piloto, se concluye que las ventas de cotufas es un negocio factible y rentable.

- Pregunta N° 4:

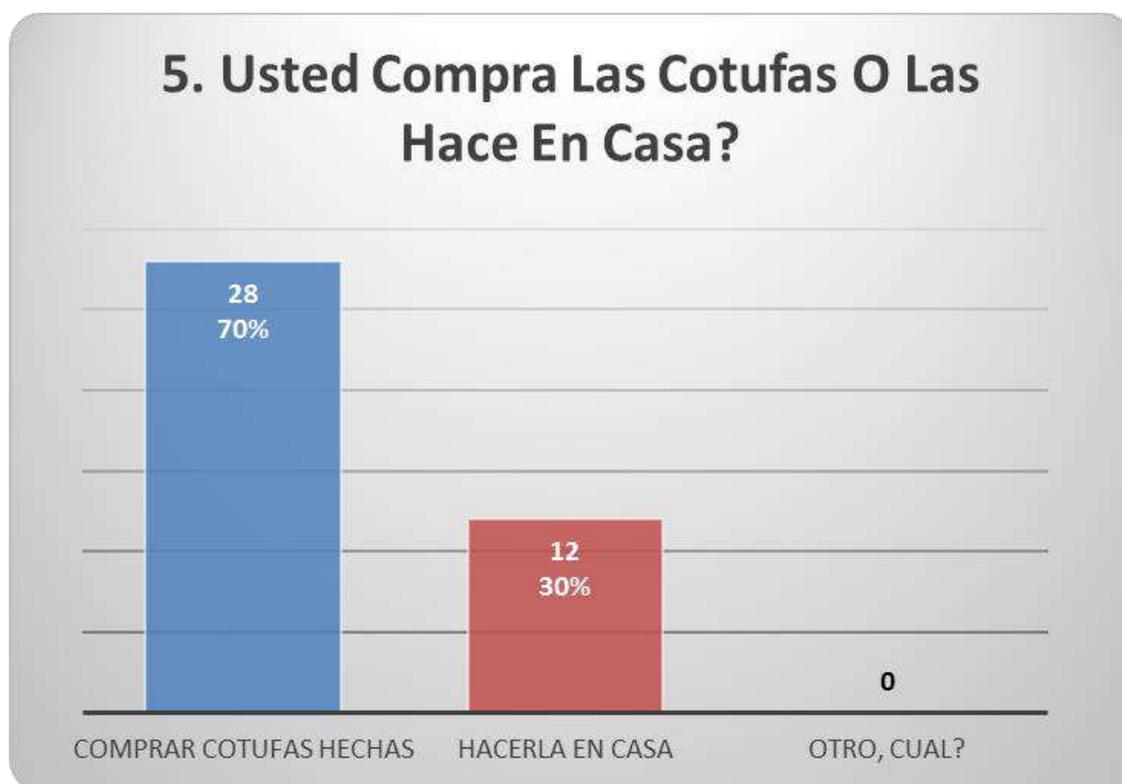


**Gráfico X-IV Resultado del cuestionario Pregunta N°4**

Según los resultados obtenidos de esta prueba piloto, se concluye que las mayores compras son de cotufas con sal, acarameladas y natural, siendo adquiridas por unidad (bolsas).

Se igualan en cantidad las cotufas saladas y acarameladas, determinando que los sabores que se pueden implementar son con condimentos salados y una variedad de cotufas dulces manteniendo el sabor del caramelo para luego ir introduciendo al mercado variedad en el sabor.

- Pregunta N° 5:



**Gráfico X-V Resultado del cuestionario Pregunta N°5**

Según los resultados de esta muestra piloto, se concluye que la población encuestada adquiere sus cotufas fuera de su hogar, determinando que la mejor segmentación del mercado para la colocación del producto sería en comercios, kioskos, cines, entre otros.

Mientras que se podría evaluar el diseño de saborizadores de cotufas para que el target restante pudiera adquirir el producto y usarlo en la comodidad de su hogar. Sin limitar el nivel de compra de esa población y corriendo con la tendencia de que quieran adquirir más de un saborizador

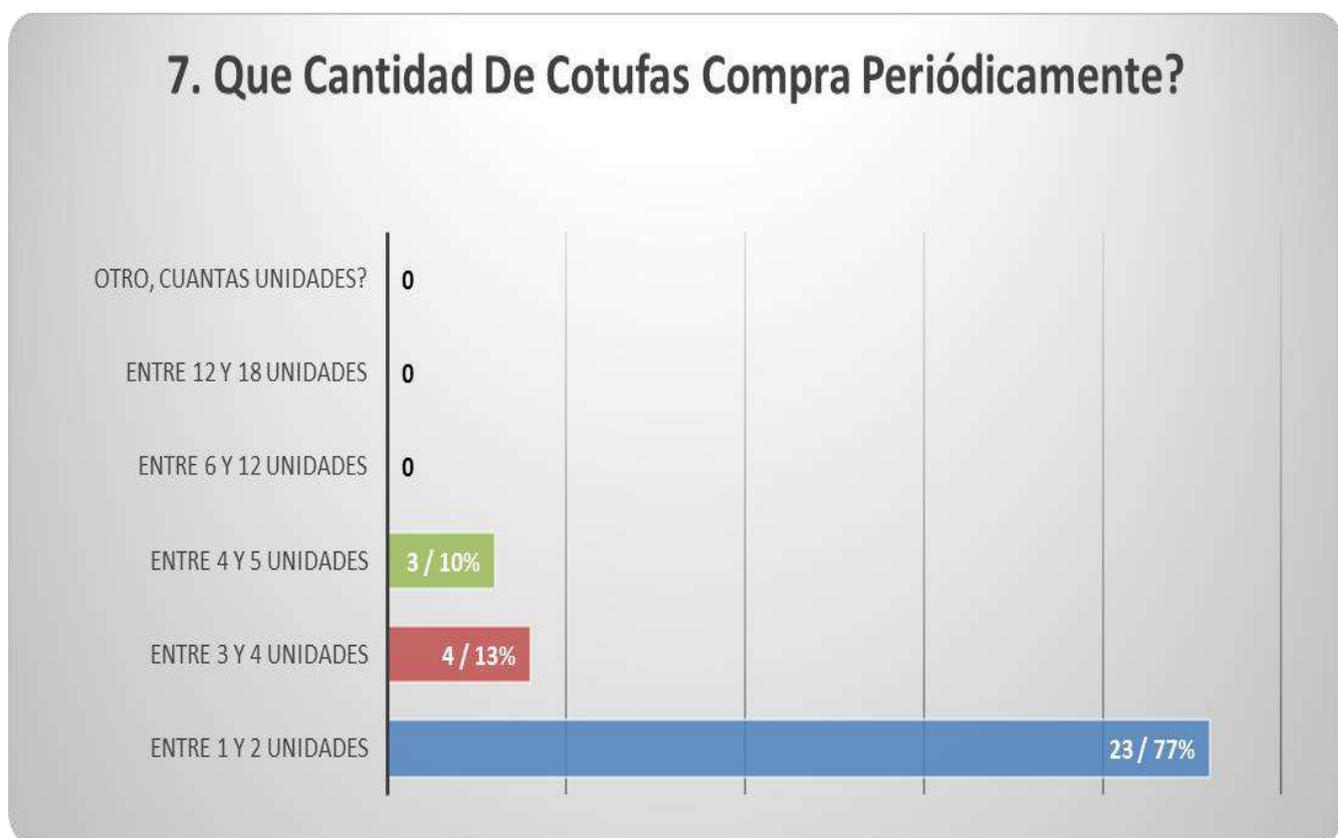
- Pregunta N° 6:



**Gráfico X-VI Resultado del cuestionario Pregunta N°6**

Según los resultados de esta muestra piloto, se concluye que las cotufas son adquiridas cada mes por la mayoría de la población encuestada. Con esto se puede diseñar estrategias de marketing, como ofertas y promociones cada mes con la final de incrementar la adquisición del producto y pasar de cada 15 a 8 días.

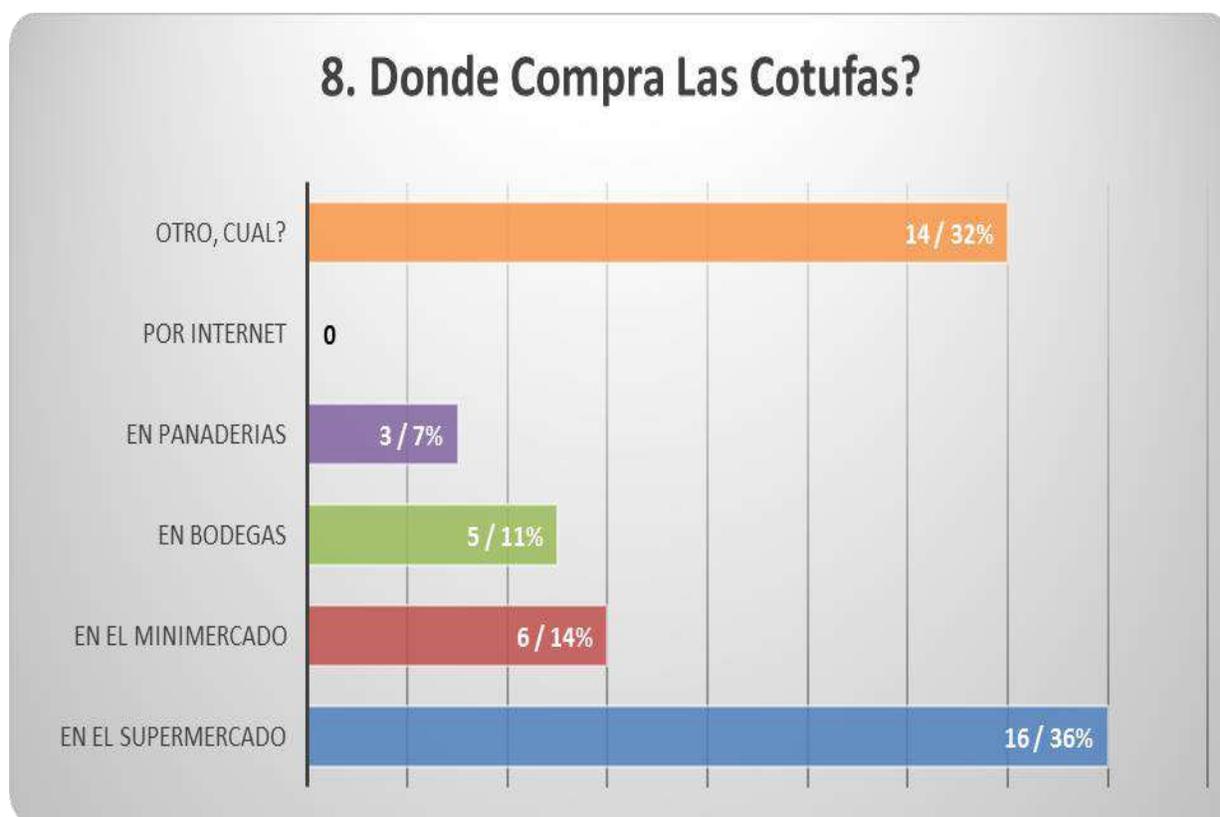
- Pregunta N° 7:



**Gráfico X-VII Resultado del cuestionario Pregunta N°7**

Según los resultados de esta muestra piloto, se concluye que las compras de cotufas son de 1 a 2 unidades. Con esta información se pudiera implementar en las promociones de venta para ofertar paquetes de 2x3, siendo el tercero un nuevo sabor de cotufas para evaluar la aceptación del mismo.

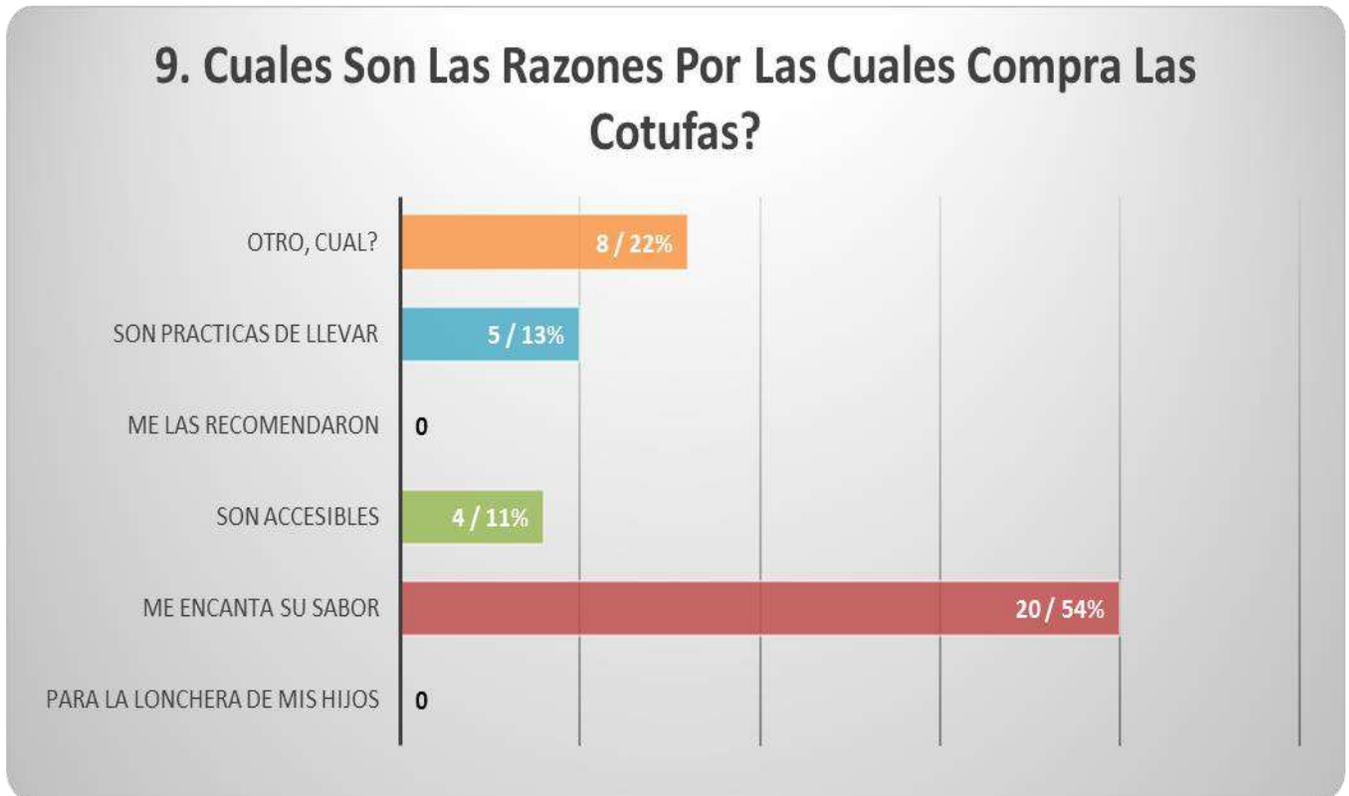
- Pregunta N° 8:



**Gráfico X-VIII Resultado del cuestionario Pregunta N°8**

Según los resultados de esta muestra piloto, se concluye que las cotufas son adquiridas en supermercados y en los cines. Se ve con claridad, que se puede abarcar el mercado por medio de internet y que no ha sido aún explorada por la competencia, comenzando por las promociones y ofertas para luego mejorar la plataforma y ofrecer la venta por este medio y dar un valor agregado que sería el servicio de *delivery*.

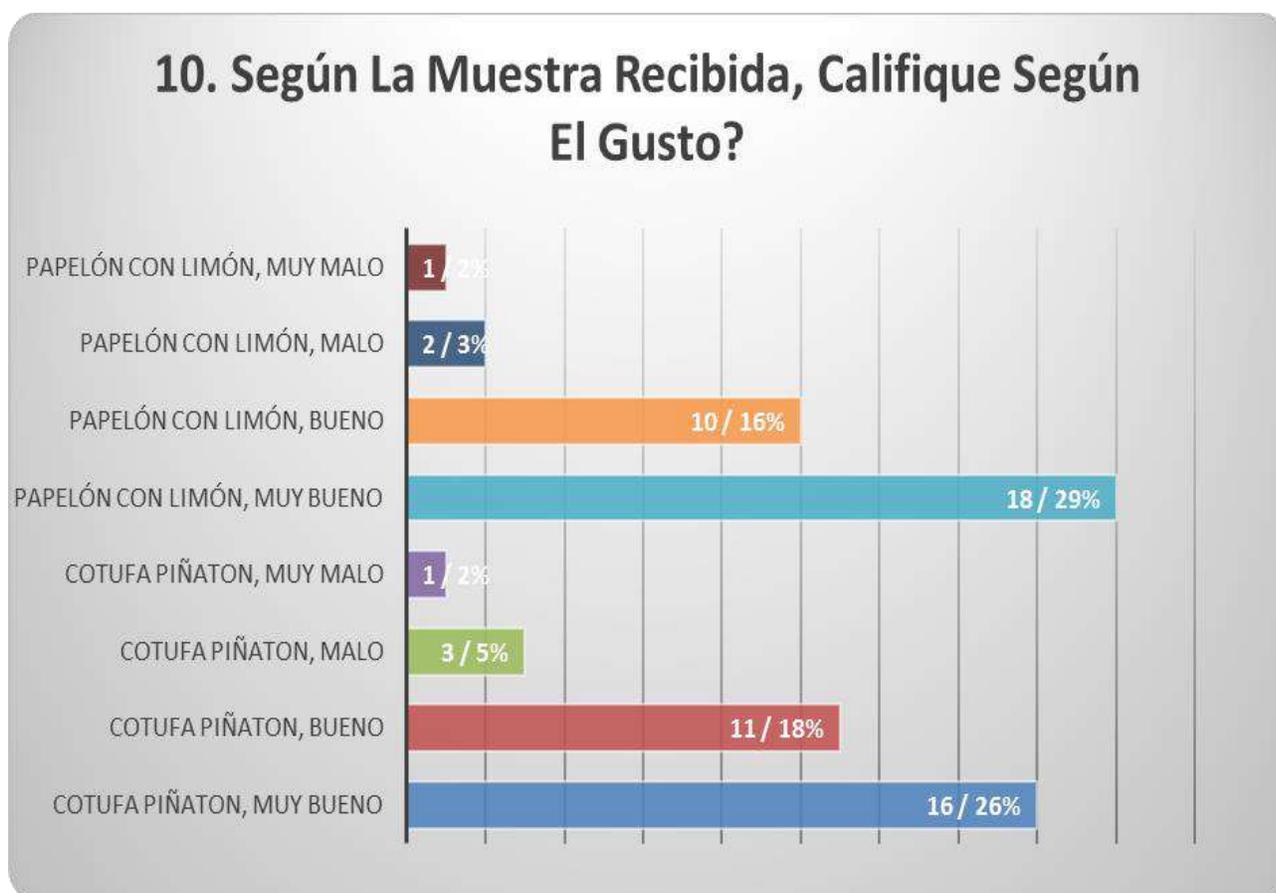
- Pregunta N° 9:



**Gráfico X-IX Resultado del cuestionario Pregunta N°9**

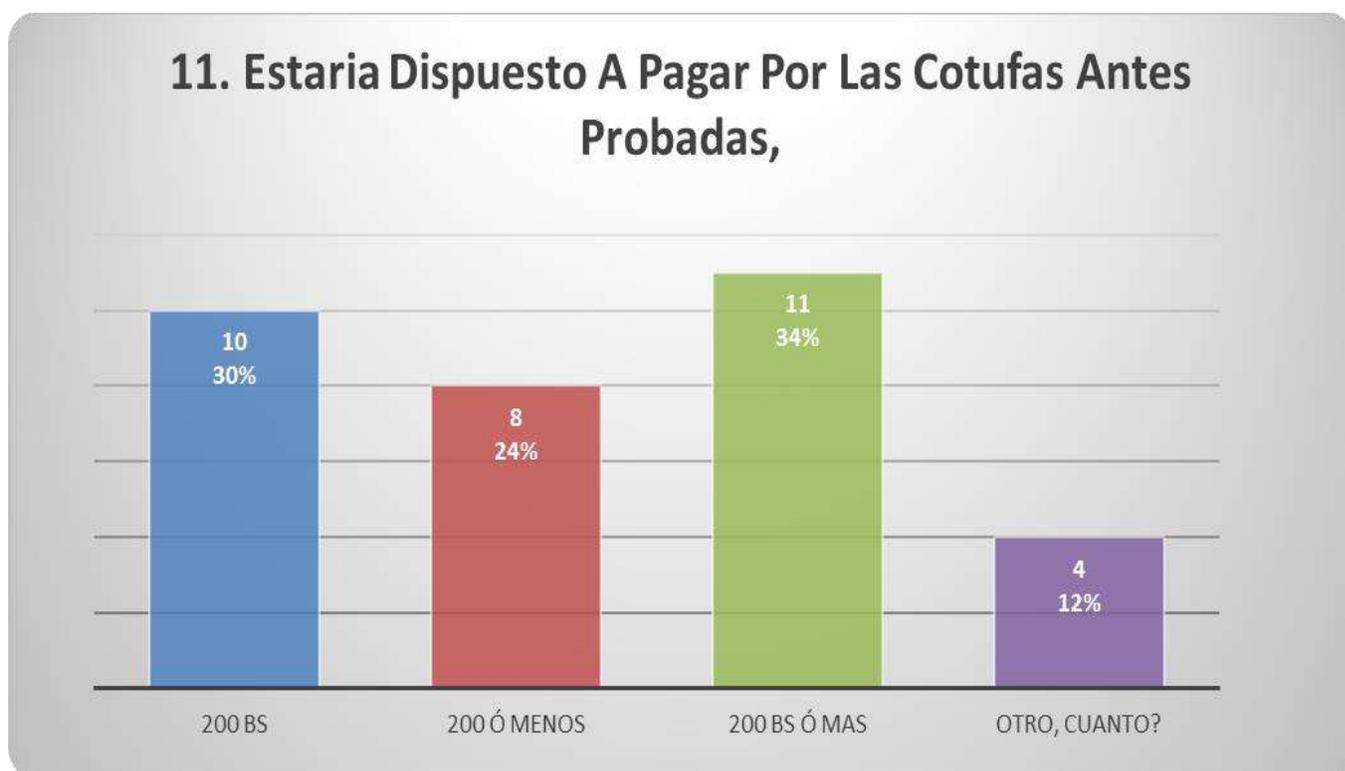
Según los resultados de esta muestra piloto, se concluye que como se pudo comprobar en la pregunta N° 4, donde refleja que la mayoría de la población le gusta las saladas y las acarameladas, pues se observa que mientras mejor sea su sabor más lo adquirirán.

- Pregunta N° 10:



**Gráfico X-X Resultado del cuestionario Pregunta N°10**

- Pregunta N° 11:



**Gráfico X-XI Resultado del cuestionario Pregunta N°11**

Según los resultados de esta muestra piloto, se concluye que, si el producto es bueno y de calidad, la población estaría dispuesto a pagar por las cotufas saborizadas.

## CAPITULO XI RECOMENDACIONES

Para la empresa COTUGOURMET, se recomienda que utilice el concepto de cadena de valor para implantar su desarrollo y progresión en la calidad y eficacia de su servicio, tomando esto como una herramienta que en la actualidad es transcendental para posicionarse en el mercado y poder competir con cualquier empresa.

Asimismo, se recomienda:

1. Se deberá concientizar al personal que labora en el comienzo del negocio, sobre lo importante de la administración y manejo de la cadena de valor, ya que así se podrá obtener el mayor valor agregado en el producto.
2. Se debe buscar la optimización constante de todas las actividades que integran la cadena de valor.
3. Realizar un análisis mucho más profundo de las actividades que integran la cadena de valor de la empresa, sobre todo con el nuevo enfoque en la cadena de producción menciona en la evaluación ex-ante, con el fin de que se adquiriera conocimientos sobre todas las operaciones que se desarrollan y que puedan generar valor en la empresa.
4. Ofrecer otra línea de productos, dónde el cliente se pueda hacer uso de los saborizadores y enfocarse en otro mercado potencial.
5. En lo referente al área de tecnología, COTUGOURMET debe buscar un desarrollo más económico que pueda cubrir con las exigencias de una Micro PYME e ir mejorando mientras se obtiene posicionamiento en el mercado.

# CAPITULO XII    ANEXOS

## Anexo XII-I Instrumento de Recolección de Información

Nombre de la Empresa: **COTUGOURMET**  
 Modelo de la encuesta: Realizar una Investigación de Mercado

### CUESTIONARIO

PLANILLA N°

FECHA

RESPONSABLES DE LA ENCUESTA:   
 FIRMA

Dedique unos momentos a completar esta encuesta.

1- SEXO

2-EDAD COMPRENDIDA 

|             |         |         |         |         |
|-------------|---------|---------|---------|---------|
| Menos de 20 | 20 - 29 | 30 - 39 | 40 - 54 | 55 - 70 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|

3- USTED CONSUME COTUFAS?  
 (1) SI  *(CONTINÚE CON LA SIGUIENTE PREGUNTA)*      (2) NO  *(MUCHAS GRACIAS Y TERMINE)*

4- CUÁLES SON SUS PREFERENCIAS CON RELACIÓN A LAS COTUFAS?

| Tipo de Producto         | Tipo de empaque                           |   |   |
|--------------------------|---|---|---|
|                          | Por Marca                                 | Bolsa                                     | Caja                                      |
| (1) Cotufas Natural      | <input style="width: 50px;" type="text"/> | <input style="width: 50px;" type="text"/> | <input style="width: 50px;" type="text"/> |
| (2) Cotufas Acarameladas | <input style="width: 50px;" type="text"/> | <input style="width: 50px;" type="text"/> | <input style="width: 50px;" type="text"/> |
| (3) Cotufas con Sal      | <input style="width: 50px;" type="text"/> | <input style="width: 50px;" type="text"/> | <input style="width: 50px;" type="text"/> |
| (4) Otros, Cual Sabor?   | <input style="width: 50px;" type="text"/> | <input style="width: 50px;" type="text"/> | <input style="width: 50px;" type="text"/> |

5- USTED COMPRA LAS COTUFAS O LAS HACE EN CASA?  
 (1) Comprar Cotufas Hechas  Pase a la Siguiete pregunta  
 (2) Hacerla en casa  Dar gracias y Terminar  
 (3) Otro, Cual?

6- CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA COTUFAS?

|                        |  |
|------------------------|--|
| (1) Todos Los días     | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (2) Cada 3 días        | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (3) Cada 8 días        | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (4) Cada 15 días       | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (5) Cada Mes           | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (6) Otro, Cada cuanto? | <input style="width: 100px;" type="text"/> |

7- QUE CANTIDAD DE COTUFAS COMPRA PERIÓDICAMENTE?

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| (1) Entre 1 y 2 Unidades    | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (2) Entre 3 y 4 Unidades    | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (3) Entre 4 y 5 Unidades    | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (4) Entre 6 y 12 Unidades   | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (5) Entre 12 y 18 Unidades  | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (6) Otro, Cuantas Unidades? | <input style="width: 100px;" type="text"/> |

8- DONDE COMPRA LAS COTUFAS?

|                        |  |
|------------------------|--|
| (1) En el Supermercado | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (2) En el MiniMercado  | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (3) En Bodegas         | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (4) En Panaderías      | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (5) Por internet       | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (6) Otro, Cual?        | <input style="width: 100px;" type="text"/> |

9- CUALES SON LAS RAZONES POR LAS CUALES COMPRA LAS COTUFAS?

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| (1) Para la lonchera de mis hijos | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (2) Me encanta su sabor           | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (3) Son accesibles                | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (4) Me las recomendaron           | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (5) Son practicas de llevar       | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (6) Otro, Cual?                   | <input style="width: 100px;" type="text"/> |

10- SEGÚN LA MUESTRA RECIBIDA, CALIFIQUE SEGÚN EL GUSTO?

|                       | Muy Bueno                                 | Bueno                                     | Malo                                      | Muy Malo                                  |
|-----------------------|---|---|---|---|
| (1) Cotufa Piñaton    | <input style="width: 50px;" type="text"/> |
| (2) Papelón con limón | <input style="width: 50px;" type="text"/> |

11- ESTARIA DISPUESTO A PAGAR POR LAS COTUFAS ANTES PROBADAS,

|                   |  |
|-------------------|--|
| (1) 200 Bs        | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (2) 200 ó menos   | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (3) 200 Bs ó mas  | <input style="width: 50px;" type="text"/>  |
| (4) Otro, Cuanto? | <input style="width: 100px;" type="text"/> |

Muchas Gracias por su participación.

## CAPITULO XIII REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de investigación* . Caracas: EPISTEME.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. México: McGRAW-HILL.
- Blanco, A. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Caracas: Texto C.A.
- Brace, I. (2013). *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research (Market Research in Practice)* . London: KongaPage.
- Catacora, F. (1998). *Contabilidad. La Base para las decisiones gerenciales*. Venezuela: McGraw-Hill.
- Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulacion y Evaluacion de Proyectos*. Colombia: ECOE EDICIONES.
- Douglas, E., & Finnerty , J. (2000). *Administración Financiera Corporativa*. México: PEARSON.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: PEARSON.
- Goxens , A., & Cols. (2007). *Enciclopedia práctica de la contabilidad* . España: Océano.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. México: PEARSON.

- Michel, P. (2006). *Estrategia Competitiva*. México: PATRIA.
- Miranda Miranda, J. (2010). *Gestión de proyectos: Identificación-formulación-Evaluación*. Colombia: Guadalupe.
- Najul, M. (2006). *Valoración de proyectos*. Caracas: IESA.
- Palacios A., L. (2009). *Gerencia de proyectos: un enfoque latino*. Caracas: UCAB.
- PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pensilvania: PMI Publications.
- Russel, E. (2010). *Fundamentos de Marketing*. Barcelona: INDEX BOOK.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. Chile: PEARSON.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Zamacona Soto, R. (2003, Diciembre 15). Creación de valor en la empresa a través del análisis estratégico de costos. *Licenciatura en Contaduría y Finanzas*. México, Cholula, México: Universidad de las Américas Puebla. Retrieved from [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/zamacona\\_s\\_r/portada.htm](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/zamacona_s_r/portada.htm)