



Universidad REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
Monteávila UNIVERSIDAD MONTEÁVILA (UMA)



CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS.

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y  
COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS CONGELADOS.**

**Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos presentado por:  
Luis Manuel Toro Alcalá C.I: 19.830.596**

**Asesorado por:**  
Sarache, Xarifa  
Seminario de Trabajo Especial de Grado III  
Ávila, Rafael  
Académico

**Caracas, Abril de 2017**



**Universidad** REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
**Monteávila** UNIVERSIDAD MONTEÁVILA (UMA)



**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS.**

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y  
COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS CONGELADOS.**

**Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos presentado por:  
Luis Manuel Toro Alcalá C.I: 19.830.596**

**Asesorado por:**  
Sarache, Xarifa  
Seminario de Trabajo Especial de Grado III  
Ávila, Rafael  
Académico

**Caracas, Abril de 2017**

Señores:

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA**

**Comité de Estudios de Postgrado**

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

Atención: Geraldine Cardozo

Referencia: **Carta de Aprobación de Asesoría**

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano **Toro Alcalá Luis Manuel, titular de la cédula de identidad N°19.830.596**, para optar al grado de Especialista de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, cuyo título tentativo es “**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS CONGELADOS.**”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Monteávila y que, por tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 28 días del mes de abril de 2017.

---

**Rafael Ávila**

**C.I.: V-**

## DEDICATORIA

*A mi Madre, Adys, mi Padre, Luis Manuel mi Hermano Víctor,  
A mis Abuelos Zoraida (Mima), Víctor (Pipo),  
Maryori (Chiqui) y José Benigno,  
A mi Amada Esposa Abrielis Viviana.*

*A la memoria de mi abuelo José Benigno Toro y a la de mi hermano José Toro, por todos  
los maravillosos recuerdos de mi infancia, siento que fue  
poco lo que vivimos pero Gracias por todo,  
en donde quiera que estén,  
este nuevo logro a ustedes.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios*

*En agradecimiento a DIOS por permitirme lograr esta meta, por guiarme en el camino y hacerme victorioso en medio de toda tribulación. Gracias a mi comunidad del Camino Neocatumenal por siempre estar ahí motivándome y ayudándome en lo que podía. Gracias. En especial Gracias a Mi Tía Leudys Alcalá por su gran apoyo en esta etapa de mi vida, TIA TE AMO, te dedico esto a ti.*

*En especial a la profesoras Ana Julia Guillen y a Xarifa Sarache por brindarme todo el apoyo que necesite en el proyecto y ayudarme para la estructura del mismo, por aconsejarme como una madre y siempre estar con plena disposición a ayudarme. A la casa de estudios, la Universidad “Monte Ávila” (UMA), por abrir sus puertas y permitirme realizar mis estudios profesionales.*



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL P.P. PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR



UNIVERSIDAD MONTE ÁVILA (UMA)  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS

## PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS CONGELADOS.

Autor: Toro Alcalá, Luis Manuel

Asesor: Rafael Ávila

Año: 2017

### Resumen

Las últimas décadas la historia económica y social de Venezuela, ha estado marcada por indicadores económicos inestables, incertidumbre en el área de inversiones financieras, tensas crisis económicas con notable impacto social y una marcada tendencia al aumento del desempleo en un mercado laboral cada vez más competitivo e inestable. Las inversiones en nuevas empresas son un indicador de desarrollo económico para un país o sociedad, pues buscan brindar un beneficio a un sector desatendido para ampliar su mercado de opciones de acuerdo a sus necesidades, generando empleos y mayores ingresos para los agentes económicos, lo que se traduce en mejores ingresos para las familias, beneficios y más tributos para el Estado. La desaceleración de la economía en el primer trimestre del presente año, en Venezuela ha frenado el consumo de bienes y servicios, trayendo consigo una caída en el gasto de la cesta básica, salvo a las ventas de masa fácil (tequeños, pastelitos, otros), que se han convertido en la principal opción del venezolano a la hora de sentarse en la mesa. Esta investigación busca aportar un servicio y de calidad para orientar a los involucrados e interesados a tomar una decisión con respecto a la inversión en la creación de esta empresa productora y comercializadora de alimentos congelados, generar o aportar soluciones que permitan la satisfacción de las necesidades de la población venezolana en materia de alimentos. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se requiere diseñar un plan de negocio para medir la inversión, márgenes de ganancia, rentabilidad, oportunidad de negocio, producto, operaciones, distribución, promoción y precio.

**Palabras Clave:** Plan de negocios, Inflación, Tasa Interna de Retorno, Costo, Rentabilidad.

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

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

## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>14</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	14
1.2. Formulación del Problema.....	16
1.3. Sistemización de la Investigación .....	16
1.4. Objetivos de la Investigación .....	17
1.4.1 Objetivo General.....	17
1.4.2 Objetivos Específicos .....	17
1.5. Justificación e Importancia de la Investigación .....	17
1.6. Limitaciones y Alcance de la Investigación.....	18
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	19
2.2 Bases Teóricas .....	21
2.2.1 Teoría de Administración de Proyectos .....	21
2.2.1.1 Proyecto .....	21
2.2.1.2 Dirección de Proyectos .....	22
2.2.1.3 El Rol de las Áreas de Conocimiento .....	24
2.2.1.3.1 Gestión de la Integración del Proyecto .....	25
2.2.1.3.2 Gestión del Alcance del Proyecto .....	26
2.2.1.3.3 Gestión del Tiempo Proyecto .....	27
2.2.1.3.4 Gestión de los Costos.....	28
2.2.1.3.5 Gestión de la Calidad del Proyecto .....	29
2.2.1.3.6 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto .....	30
2.2.1.3.7 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto .....	31
2.2.1.3.8 Gestión de los Riesgos del Proyecto .....	32
2.2.1.3.9 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto .....	33
2.2.1.3.10 Gestión de los Interesados del Proyecto .....	34
2.2.1.4 Ciclo de vida de un proyecto .....	37
2.2.1.5 Procesos de la Dirección de Proyectos .....	38
2.2.2 Empresa Familiar .....	39
2.2.3 Definición PYMES .....	39
2.2.4 Investigación de Mercado.....	40
2.2.5 Estudio de Mercado.....	40
2.2.6 Definición del Producto.....	41
2.2.7 Demanda del Producto.....	41
2.2.8 Análisis de la Demanda.....	41
2.2.9 Oferta del Producto .....	42
2.2.10 Análisis de la Oferta .....	42
2.2.11 Comercialización y Distribución del Producto .....	42
2.2.12 Análisis PEST .....	42

2.2.13 Las Cincos (05) Fuerzas de Porter .....	43
2.2.13.1 La Cadena de Valor de Michael Porter .....	43
2.2.14 Matriz DOFA .....	43
2.2.15 Estudio Técnico .....	44
2.2.15.1 Localización del Proyecto .....	44
2.2.15.2 Tamaño .....	44
2.2.15.3 Infraestructura de Servicios .....	45
2.2.15.4 Disponibilidad de Insumos .....	45
2.2.15.5 Tecnología a Utilizarse .....	46
2.2.15.6 Proceso de Producción .....	46
2.2.15.7 Control de Calidad .....	47
2.2.15.8 Estructura Organizativa .....	47
2.2.16 Estudio Económico – Financiero .....	48
2.2.16.1 Evaluación Económica – Financiera .....	48
2.2.16.1.1 Inversión Inicial .....	48
2.2.16.1.2 Ingresos. ....	48
2.2.16.1.3 Determinación de los Costos .....	49
2.2.16.1.4 Inversión Total .....	49
2.2.16.1.5 Financiamiento .....	50
2.2.16.1.6 Evaluación de Resultados .....	50
2.2.16.1.7. Tasa Interna de Retorno .....	50
2.2.16.1.8 Valor Presente Neto .....	51
2.2.16.1.9. Diseño de un Plan de Muestreo .....	51
2.2.16.1.10. Diseño del Cuestionario. ....	51
2.2.16.1.11. Estimación por Tres Valores .....	52
2.3 Definición Operativa de las Variables, Dimensiones e Indicadores .....	53
2.4 Bases Legales .....	57
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>58</b>
3.1 Tipo de Investigación .....	58
3.2. Diseño de Investigación .....	58
3.2.1 Investigación de Campo .....	59
3.3 Fuentes de Información .....	59
3.4 Población y Muestra .....	60
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	61
3.6 Evaluación Juicio de Expertos .....	61
<b>CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>63</b>
4.1 Reseña Institucional .....	63
4.1.1 Empresa productora y comercializadora de alimentos congelados (Marlens C.A)	63
4.1.1.1 Misión. ....	64
4.1.1.2 Visión. ....	64
4.1.1.3 Principios y Valores .....	64
4.1.2 Estructura Organizacional de la Empresa .....	65

<b>CAPITULO V. PLAN DE NEGOCIO PROPUESTO.....</b>	<b>66</b>
5.1 Perfil del Plan Negocio .....	66
5.1.1 Descripción y Planteamiento Estratégico del Plan de Negocio .....	66
5.1.2 Misión .....	67
5.1.3 Visión .....	67
5.1.4 Objetivos Estratégicos .....	67
5.2 Análisis Estratégico .....	68
5.2.1 Análisis Estratégico Externo.....	68
5.2.1.1 Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico).....	68
5.2.1.2 Modelo de Negocio de la Empresa (Business Model Canvas).....	72
Alianzas Claves.....	73
Actividades Claves .....	73
Propuesta de Valor .....	73
Relación con los Clientes .....	73
Segmentos de Clientes.....	73
Recursos Claves.....	73
Canales .....	73
Estructura de Costos.....	73
Fuentes de Ingresos.....	73
5.2.2 Análisis Estratégico Interno.....	74
5.2.2.1. Cadena de Valor de Porter:.....	74
5.2.2.2 Matriz DOFA .....	77
<b>CAPITULO VI. DESARROLLO E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b>	<b>79</b>
6.1 Instrumentos .....	79
6.2 Procedimiento .....	79
6.3 Resultados de la Investigación de Mercados.....	80
6.3.1 Análisis de la Demanda.....	80
6.3.1.1 Demanda de la Empresa .....	80
6.3.1.2 Perfil del Consumidor.....	90
6.3.1.3 Distribución Geográfica del Mercado de Consumo.....	91
<b>CAPITULO VII. ANALISIS Y DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>93</b>
7. Desarrollo de los Resultados.....	93
7.1 Estudio de Mercado.....	93
7.1.1 Definición de Producto .....	93
7.1.2 Análisis de Precios de los Productos Congelados.....	94
7.1.3 Mercado Potencial.....	95
7.1.4 Análisis de Oferta .....	97
7.1.4.1 Principales Competidores.....	98
7.1.4.1.1 Análisis Porter de las cinco (05) fuerzas.....	98
7.1.5 Conclusiones del Estudio de Mercado.....	100
7.2 Estudio Técnico.....	102

7.2.1	Localización del proyecto .....	102
7.2.2	Tamaño .....	103
7.2.3	Infraestructura de Servicios.....	104
7.2.4	Disponibilidad de insumos.....	104
7.2.5	Tecnología a utilizarse.....	105
7.2.5.1	Mobiliario y Equipos de Recepción y Almacenamiento .....	106
7.2.6	Proceso de Producción. ....	106
7.2.7	Control de Calidad.....	107
7.2.8	Horario de Trabajo.....	109
7.2.9	Bases Legales .....	109
7.2.10	Conclusiones del Estudio de Técnico. ....	111
7.3	Estudio Económico – Financiero.....	112
7.3.1	Precio de Venta .....	113
7.3.2	Estructura de Costos del Proyecto.....	114
7.3.2.1	Costo de Materia Prima .....	114
7.3.2.2	Costos de Mano de Obra Directa e Indirecta .....	115
7.3.2.2.1	Costos de Mano de Obra Indirecta. ....	116
7.3.2.2.2	Costos de Mano de Obra Directa. ....	117
7.3.2.3	Gasto de Carga Fabril.....	117
7.3.2.4	Costos Operativos .....	117
7.3.2.5	Depreciación de Activos .....	118
7.3.2.6	Ingresos Proyectados .....	118
7.3.2.7	Inversión Inicial.....	119
7.3.2.8	Financiamiento .....	120
7.3.2.9	Estados Financieros.....	120
7.3.2.9.1	Estado de Ganancia y Pedidas .....	120
7.3.2.9.2	Flujo de Caja .....	122
7.3.2.10	Análisis de Rentabilidad .....	122
7.3.2.10.1	Cálculo de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR).....	122
7.3.2.10.2	Cálculo del Valor Presente Neto.....	123
7.3.2.10.3	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	123
7.3.2.11	Análisis de Sensibilidad.....	124
<b>CAPITULO VIII. LECCIONES APRENDIDAS .....</b>		<b>125</b>
<b>CAPITULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>127</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS .....</b>		<b>131</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>134</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Dirección Organizacional de Proyectos. ....	24
Tabla N°2: Correspondencia entre Grupos de Procesos Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos .....	36
Tabla N°3: Definición Operativa de las Variables, Dimensiones e Indicadores (1-4) ...	53
Tabla N°3: Definición Operativa de las Variables, Dimensiones e Indicadores (2-4) ...	54
Tabla N°3: Definición Operativa de las Variables, Dimensiones e Indicadores (3-4) ...	55
Tabla N°3: Definición Operativa de las Variables, Dimensiones e Indicadores (4-4) ...	56
Tabla N°4: Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) .....	69
Tabla N°5: Modelo de Negocio de la Empresa (Business Model Canvas).....	73
Tabla N°6: Matriz DOFA de la Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos Congelados.....	78
Tabla N°7: Análisis Precio de los Competidores.....	94
Tabla N°8: Precio de Venta al Público.....	95
Tabla N°9: Mercado Potencial.....	96
Tabla N°10: Proyección de Ventas Anual en el Mercado Potencial.....	96
Tabla N°10.1: Proyección de Ventas Anual en el Mercado Potencia (Escenario Más Probable) .....	140
Tabla N°10.2: Proyección de Ventas Anual en el Mercado Potencia (Escenario Optimista)..	140
Tabla N°10.3: Proyección de Ventas Anual en el Mercado Potencia (Escenario Pesimista) .	141
Tabla N°11: Porcentaje (%) de Venta de los Alimentos Congelados en el Mercado Potencial .....	97
Tabla N°12: Características del Galpón (Posible Ubicación de la Empresa). ....	142
Tabla N°13: Control de Calidad de la Materia Prima .....	108
Tabla N°14: Cálculo de Tasa de Inflación Promedio en Venezuela (2006-2017).....	147
Tabla N°15: Cálculo de Tasa de Incremento Promedio Anual de los Sueldos y Salarios en Venezuela (2016-2017).....	147
Tabla N°16: Cálculo de Tasa de Inflación Promedio en Venezuela en el Área de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (2008-2017) .....	147
Tabla N°17: Precio de Venta al Público ajustado a la Inflación.....	114
Tabla N°18: Cantidad de Materia Prima Requerida (Escenario Probable).....	115
Tabla N°19: Costo de Materia Prima (Escenario Probable) .....	115

Tabla N°20: Cantidad de Materia Prima Requerida (Escenario Optimista) .....	148
Tabla N°21: Costos de Materia Prima (Escenario Optimista) .....	148
Tabla N°22: Cantidad de Materia Prima Requerida (Escenario Pesimista).....	148
Tabla N°23: Costos de Materia Prima (Escenario Pesimista).....	149
Tabla N°24: Porcentajes de Retenciones de los trabajadores .....	116
Tabla N°25: Costo de Mano de Obra Indirecta (Escenario Más Probable) .....	116
Tabla N°26: Costo de Mano de Obra Indirecta (Escenario Optimista) .....	149
Tabla N°27: Costo de Mano de Obra Indirecta (Escenario Pesimista).....	149
Tabla N°28: Costo de Mano de Obra Directa (Escenarios).....	117
Tabla N°29: Costo de Carga Fabril (Escenario Más Probable).....	117
Tabla N°30: Costo de Carga Fabril (Escenario Optimista).....	150
Tabla N°31: Costo de Carga Fabril (Escenario Pesimista) .....	150
Tabla N°32: Costos Operativos (Escenario Más Probable) .....	118
Tabla N°33: Costos Operativos (Escenario Optimista) .....	150
Tabla N°34: Costos Operativos (Escenario Pesimista).....	150
Tabla N°35: Depreciación de los Activos (Escenarios) .....	118
Tabla N°36 Ingresos Proyectados (Escenario Más Probable) .....	119
Tabla N°37 Ingresos Proyectados (Escenario Más Probable) .....	151
Tabla N°38 Ingresos Proyectados (Escenario Pesimista).....	151
Tabla N°39 Detalle de la Inversión Inicial .....	120
Tabla N°40 Especificaciones del Financiamiento (Escenario Más Probable).....	152
Tabla N°41 Tabla de Amortización Financiamiento (Escenario Más Probable) .....	152
Tabla N°42 Especificaciones del Financiamiento (Escenario Optimista) .....	153
Tabla N°43 Tabla de Amortización Financiamiento (Escenario Optimista) .....	153
Tabla N°44 Especificaciones del Financiamiento (Escenario Pesimista).....	154
Tabla N°45 Tabla de Amortización Financiamiento (Escenario Pesimista).....	154
Tabla N°46 Estado de Ganancia y Perdida (Escenario Probable) .....	121
Tabla N°47 Estado de Ganancia y Perdida (Escenario Optimista) .....	155
Tabla N°48 Estado de Ganancia y Perdida (Escenario Pesimista).....	156
Tabla N°49 Flujo de Caja (Escenario Probable) .....	122

Tabla N°50 Flujo de Caja (Escenario Optimista).....	157
Tabla N°51 Flujo de Caja (Escenario Pesimista).....	157
Tabla N°52 Valor Presente Neto (VPN) para cada Escenario.....	123

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura N°1.Niveles Típicos de Costo y Dotación de Personal en una Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto.....	37
Figura N°2.Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.....	39
Figure N°3: Estructura Organizacional de la Empresa.....	65
Figura N°4: Cadena de Valor de la Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos Congelados .....	76
Figura N°5: Análisis Porter de las cinco (05) fuerzas.....	98
Figura N°6: Localización del Proyecto .....	103
Figura N°7: Flujograma de Proceso Productivo de Alimentos Congelados .....	107
Figura N°8.Fotos del Galpón.....	142
Figura N°9.Laminadora o Sobadora Champion 10-20 Libra .....	143
Figura N°10.Amasadora modelo 170.....	143
Figura N°11.Formadora Mod. 460.....	144
Figura N°12.Peso Digital.....	144
Figura N°13.Mesón de Acero Inoxidable.....	145
Figura N°14.Cuarto de Congelación. ....	145
Figura N°15.Cuarto de Congelación. ....	145
Figura N°16.Empaquetadora al vacío. ....	146

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°1 .....	80
Gráfico #2: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°2 .....	81
Gráfico #3: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°3 .....	81
Gráfico #4: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°4 .....	82
Gráfico #5: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°5 .....	83
Gráfico #6: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°6 .....	84
Gráfico #7: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°7 .....	84
Gráfico #8: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°8 .....	85
Gráfico #9: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°9 .....	86
Gráfico #10: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°10 .....	87
Gráfico #11: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°11 .....	87
Gráfico #12: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°12 .....	88
Gráfico #13: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°13 .....	89
Gráfico #14: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°14 .....	90
Gráfico #15: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°15 .....	90
Gráfico #16: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°16 .....	91
Gráfico #17: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°17 .....	91
Gráfico #18: Resultados de la Encuesta: Pregunta N°18 .....	92

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas tienen muchos retos por delante que deben enfrentar si quieren sobrevivir en el mercado actual. El mercado se caracteriza por estar conformado por consumidores que cambian constantemente sus hábitos de consumo en búsqueda de un producto que satisfaga sus necesidades y se adapte al ritmo de vida actual. Este ritmo de vida se caracteriza por un crecimiento acelerado y cambiante, lo que representa uno de los retos fundamentales para la empresa: lograr diseñar un producto y canal que satisfaga a los consumidores antes que la competencia. Siendo la competencia voluminosa en esta categoría de alimentos congelados por la gran cantidad de marcas que existen sobre todo en el caso específico que se va a desarrollar en este proyecto que son los tequeños, pastelitos, y discos de masa fácil.

Las últimas décadas la historia económica y social de Venezuela, ha estado marcada por indicadores económicos inestables, incertidumbre en el área de inversiones financieras, tensas crisis económicas con notable impacto social y una marcada tendencia al aumento del desempleo en un mercado laboral cada vez más competitivo e inestable. Ante un entorno laboral inestable y ciertamente cambiante en un país como Venezuela en el cual los ingresos familiares se ven disminuidos constantemente por la inflación y el impacto de un mercado cambiario marcado por regulaciones y mercados paralelos, suele ser una decisión usual plantearse un negocio propio manejado de manera eficiente, que permita cubrir una necesidad de consumo real y, adicionalmente enmarque ingresos razonables para el sostenimiento socio económico que las empresas ya no pueden garantizar.

Nadie descarta el riesgo y costo de los emprendedores, pero también, el planteamiento del adecuado uso de recursos cognitivos y financieros pueden ser la diferencia en el éxito de emprendedor, que finalmente la historia demuestra que

son los que salen a flote a largo plazo en situaciones críticas. Partiendo de este razonamiento surge la inquietud de observar las necesidades de una población que requiere mejorar su calidad de vida en términos de tiempo y calidad dado el desgaste evidente del tiempo útil de cada día productivo. De esta manera nace la idea de crear una empresa, rentable y sustentable, tiene como objetivo cubrir las necesidades de una población en cuanto a su forma de alimentarse, ya que se evidencio que en medio de la crisis económica y escasas de Venezuela los alimentos congelados de masa fácil Tequeños, Pastelitos, y otros, están siendo un producto sustituto a la harina de maíz pre-cocida por ejemplo en los desayunos o cenas.”.

Por lo antes descritos el presente Trabajo Especial de Grado se logro, estructurándolo de la siguiente forma:

#### CAPITULO I: Planteamiento de la Investigación

El desarrollo de este capítulo presenta los objetivos, alcance, antecedentes, justificación, limitaciones y la problemática que se trabajara para el Plan de negocio para una empresa productora y comercializadora de alimentos congelados, permitiendo tener una adecuada comprensión de la situación presentada y obteniendo una visión de lo que se quiere alcanzar.

#### CAPITULO II: Marco Teórico.

En este capítulo se expresan las teorías consultadas para este proyecto, basándose en varios autores que facilitaron información de cómo se debe abordar al problema del proyecto.

#### CAPITULO III: Marco Metodológico.

En este capítulo se desarrolla la metodología utilizada para llevar a cabo el proyecto describiendo el tipo, nivel y diseño de la investigación, fuentes de

información, técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, técnicas de análisis e interpretación de datos; y técnicas e instrumentos para la presentación de datos y resultados.

#### CAPITULO IV: Marco Referencial Organizacional

En este capítulo se presentan la misión, visión, valores y la estructura organizativa de la empresa.

#### CAPITULO V. Plan de Negocio Propuesto

En este capítulo se presenta el Business model canvas, traducido como lienzo de modelo de negocio, plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Un gráfico visual con elementos que describen propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas.

#### CAPITULO VI. Análisis e Interpretación de los Resultados de la Investigación de Campo

En esta sección se presentan el análisis y la recolección de la información el instrumento empleado, como lo fue el cuestionario con preguntas estructuradas. La aplicación del instrumento se realizó en dos momentos, en principio a través de una prueba piloto para calcular la confiabilidad, validez del instrumento y construir la versión definitiva del instrumento, y finalmente se administró al resto de las personas objeto de estudio

#### CAPITULO VII: Desarrollo de los Objetivos de la Investigación

En esta sección se presenta el desarrollo del proyecto, donde se exponen los resultados obtenidos en cada uno de los estudios realizados, de Mercado, Técnico y Económico-Financiero.

## CAPITULO VIII: Lecciones Aprendidas

En este capítulo se presenta lo importante de documentar las lecciones aprendidas en el levantamiento de información, seguimiento, control y cierre del plan de negocios las cuales podrán ser consultadas y corregidas en un próximo proyecto que se decida emprender en la empresa.

## CAPITULO IX: Conclusiones y Recomendaciones

En esta sección se expresa la parte final de una cadena de eventos o circunstancias que se relacionan entre sí y que sucedieron a los largo de la Formulación del Plan de Negocios para una empresa productora y comercializadora de alimentos congelados, de manera más o menos ordenada de acuerdo a diversos elementos y estudios realizados de Mercado, Técnico y Económico-Financiero.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

En esta sección se presentan las referencias son las fuentes que se utilizaron de apoyo en el trabajo para sustentar los argumentos o los hechos mencionados, en otras normas se llaman las referencias como bibliografía.

# CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. Planteamiento del Problema

Las inversiones en nuevas empresas son un indicador de desarrollo económico para un país o sociedad, pues buscan brindar un beneficio a un sector desatendido para ampliar su mercado de opciones de acuerdo a sus necesidades, generando empleos y mayores ingresos para los agentes económicos, lo que se traduce en mejores ingresos para las familias, beneficios y más tributos para el Estado. La desaceleración de la economía en el primer trimestres del presente año, ha frenado el consumo de bienes y servicios, trayendo consigo una caída en el gasto de la cesta básica, salvo a las ventas de masa fácil (tequeños, pastelitos, otros), que se han convertido en la principal opción del venezolano a la hora de sentarse en la mesa.

La investigadora aplicó un cuestionario de frecuencia del consumo de alimentos para determinar las preferencias alimentarias, con registro de información de dos días, incluyendo un día de fin de semana. Los resultados indicaron que estos jóvenes, sin distinción de género, incluyen en su alimentación productos de cada grupo de alimentos. Reportaron: preferencia por el consumo de comida rápida (hamburguesas, cachitos, pastelitos y pizza); consumo de agua superior a dos vasos diarios; baja ingesta de café en los hombres; mayor consumo de bebidas alcohólicas entre los hombres; el consumo de frutas en general es a través de jugos y mayoritariamente en las mujeres. Los alimentos integrales tienen aceptación en estos jóvenes, especialmente en las mujeres.

Se evidencia preferencia por preparaciones de alimentos fritos, más frecuente en las mujeres. En cuanto alimentos preparados, destaca el consumo de hamburguesas (50 % y 17 %), pizza (52 % y 15 %), cachitos (37 % y 34 %) y pastelitos (34 % y 32 %) en mujeres y hombres, respectivamente. También

reportan preferencias por alimentos en forma frita, sin diferencias en cuanto al género. Los alimentos de masa fácil congelados como los tequeños, son unos bocados apetecibles a cualquier hora. No cansan jamás, gustan a todo el mundo, no tienen olores fuertes y es muy fácil de comerlos, pues no ensucian.

Según Proalca (2016) “El Tequeño es una Pasa boca originaria de Venezuela. Es un aperitivo de forma cilíndrica consistente en una barra de queso blanco blando, cubierta por tiras de una exquisita masa, los cuales al freírse se convierten en una masa suave y tostada, semi-crujiente, rellena con un delicioso queso derretido, que hace hilos

La creación de una empresa, rentable y sustentable, tiene como objetivo cubrir las necesidades de una población en cuanto a su forma de alimentarse, ya que se evidencia que en medio de la crisis económica y escases de Venezuela los alimentos congelados de masa fácil Tequeños, Pastelitos, y otros, están siendo un producto sustituto a la harina de maíz pre-cocida por ejemplo en los desayunos o cenas.”.

Esta investigación busca aportar un servicio y de calidad para orientar a los involucrados e interesados a tomar una decisión con respecto a la inversión en la creación de esta empresa productora y comercializadora de alimentos congelados, generar o aportar soluciones que permitan la satisfacción de las necesidades de la población venezolana en materia de alimentos. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se requiere diseñar un plan de negocio para medir la inversión, márgenes de ganancia, rentabilidad, oportunidad de negocio, producto, operaciones, distribución, promoción y precio; así como, un análisis de mercado que garantice la sustentabilidad de esta empresa que se encuentra en el inicio de la producción y comercialización de productos de alimentos congelados de masa fácil tequeños, pastelitos, empanadas, entre otros.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo diseñar un Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos congelados en Caracas, Venezuela durante el periodo 2016-2017?

## **1.3. Sistemización de la Investigación**

- ¿Cómo es el mercado de alimentos congelados en Caracas, Venezuela durante el periodo 2016-2017?
- ¿Cómo analizar la factibilidad institucional – técnica - económica – financiera de la empresa de producción y comercialización de alimentos congelados en Caracas, Venezuela durante el periodo 2016-2017?
- ¿Cómo formular el Plan de Negocios para la creación de una empresa, rentable y sustentable, productora y comercializadora de alimentos congelados en Caracas, Venezuela durante el periodo 2016-2017?

## **1.4. Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de negocio para la creación de una empresa, rentable y sustentable, productora y comercializadora de alimentos congelados en Caracas, Venezuela durante el periodo 2016-2017

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el mercado de alimentos congelados en Caracas.
- Analizar la factibilidad institucional – técnica - económica – financiera de la empresa de producción y comercialización de alimentos congelados.
- Formular el Plan de Negocios.

## **1.5. Justificación e Importancia de la Investigación**

Durante mucho tiempo la familia inversionista ha pensado tener un negocio familiar que les permita ser independientes y les brinde la oportunidad de incursionar en el sector de alimentos. Este proyecto de investigación analiza las diferentes opciones de negocios potenciales, identificando la cantidad, tiempo y tipo de apoyo financiero requerido para la creación de una empresa productora de alimentos congelados, que sea financieramente sustentable. El Plan de Negocios incrementará la disponibilidad de productos alimenticios congelados que serán los sustitutos de los de primera necesidad de manera que abarque a toda la población Caraqueña, de forma oportuna, permanente, a precios accesibles, inocuos y con altos niveles de calidad. Además el resultado de esta investigación resultaría beneficioso para el estado ya que proveerá ingresos al Estado por la vía impositiva.

## **1.6. Limitaciones y Alcance de la Investigación**

Entre las limitaciones de la investigación pueden estar:

- Disponibilidad de los involucrados
- Presupuesto predeterminado
- Cambios en los requerimientos del mercado
- Disponibilidad de la información

El Alcance del presente proyecto de investigación fue el Diseño del Plan de Negocios, sin incluir su puesta en práctica.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Título: *Investigación y Evaluación de Proyectos de Mercadeo en una Empresa Productora de Alimentos Congelados en Venezuela*. Autor: Alexa Cristina Huber Peña (2010). En este trabajo se realizó la evaluación de proyectos propuestos por el Departamento de Mercadeo de Alimentos Invepa C.A. Los proyectos que se estudiaron fueron los siguientes: producción de discos de masa, elaboración de tequeños de pasapalos, fabricación de pastelitos de queso, realización de tequeños de nuevos sabores, producción de tequeños prefritos, expansión de canales de distribución: “Unidades Móviles” y entrega delivery de los tequeños listos para ser consumidos. El objetivo general de dicho proyecto es Analizar y evaluar proyectos de nuevos productos y/o canales mediante la utilización de un análisis cualitativo y cuantitativo así como la elaboración de un plan de implementación del (los) que resulten (n) de mayor atractivo para la empresa y los objetivos específicos son: Realizar un análisis cualitativo de los Proyectos planteados de forma de evaluar todos los proyectos y seleccionar los adecuados para continuar su estudio y optimizar los costos, Investigar data asociada a la implementación de los Proyectos y aplicar herramientas de análisis a fin de evaluar a mayor profundidad los proyectos, Analizar de forma cuantitativa los proyectos con el propósito de evaluar su rentabilidad y estudiar el impacto de la implementación de los proyectos median indicadores como tasa interna de retorno, valor presente neto y plazo de recuperación de la inversión y Elaborar un plan de implementación para uno de los proyectos en virtud de establecer pasos a seguir por la empresa para una exitosa puesta en práctica.

Título: *Diseño de un Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Productora de Pulpa de Guanábana Tipo Exportación en la Región de la Mesa*

*Cundinamarca*. Autor: Sofia Gallo (2008). El proyecto surge debido al conocimiento que se tiene de que en La Mesa Cundinamarca existen cultivos de guanábana sin ser aprovechados en un ciento por ciento, ya que estos finqueros distribuyen la fruta a plazas de mercado y otros sitios sin obtener un buen precio, además estos cultivadores no tienen claro los atributos que posee esta fruta y lo apetecida que es por quienes la conocen y las posibilidades que tiene de ser exportada. Por este motivo se cree que una empresa cuyo fin es la producción y comercialización de pulpa de guanábana tipo exportación sería de gran beneficio económico para los gestoras del proyecto, proponiendo unir un grupo de cultivadores y/o finqueros interesados en conformar una empresa dedicada a cultivar la guanábana tipo exportación y luego procesarla como pulpa y de esta forma darla a conocer en la Unión Europea. El objetivo general de dicho proyecto es Diseñar un plan de negocios para crear una empresa productora de pulpa de guanábana tipo exportación en la región de la Mesa Cundinamarca y los objetivos específicos son: Describir las características del producto objeto de estudio “pulpa de guanábana tipo exportación”, Identificar las características del mercado considerado para el producto a elaborar, Diseñar la estructura administrativa para la empresa propuesta y Establecer las características técnicas requeridas para el proceso de producción de pulpa de guanábana tipo exportación. El diseño de investigación para el proyecto es de tipo descriptivo.

La investigación anteriormente descrita permite adquirir conocimientos y la idea más clara de lo que es el desarrollo real de un proyecto empresarial, fortalece los temas como la Distribución Física Internacional y todo lo necesario para exportar productos a la Unión Europea entre otros. También por otra parte se evidencia que es necesario mantener un control constante en la gestión y evolución del plan de negocios, además de hacerlo flexible frente a los constantes cambios del mercado.

Al considerar los antecedentes antes descritos y hacerlo referencia de esta investigación, se consiguió evidenciar con mayor facilidad el entendimiento del Plan de Negocios ya que en distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio. Tomando en cuenta el reforzamiento del conocimiento en materia de Alimentos Congelados, generando la posibilidad de expandir su línea de productos hacia el mercado de consumidores en Caracas. Esto, con la finalidad de satisfacer a sus clientes y hacerlos degustar uno de sus mejores pasapalos, los tequeños, empanadas, entre otros productos de masa fácil. Para realizar un plan de negocios se debe tener en cuenta elementos como: un sumario ejecutivo que resuma brevemente el plan, descripción de la empresa, describir el producto que se piensa vender, analizar el mercado, realizar estrategias de funciones administrativas, presupuestos, conformar el equipo directivo, hacer análisis financieros proyectados, ya teniendo estas herramientas se puede iniciar un estudio de mercado extranjero.

## **2.2 Bases Teóricas**

En esta sección se expresan las teorías consultadas, basándose en varios autores que faciliten información de cómo se debe abordar al problema planteado en este proyecto

### **2.2.1 Teoría de Administración de Proyectos**

#### **2.2.1.1 Proyecto**

Según lo establecido por el Project Management Institute (PMI, 2013): Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un

proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. (PMI, 2013)

Según el PMI, 2013: Un proyecto puede generar:

- Un **producto**, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo;
- Un **servicio o la capacidad de realizar un servicio** (p.ej., una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución);
- Una **mejora de las líneas de productos o servicios existentes** (p.ej., Un proyecto Seis Sigma cuyo objetivo es reducir defectos); o
- Un **resultado**, tal como una conclusión o un documento (p.ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

### **2.2.1.2 Dirección de Proyectos**

Por regla general, los directores de proyecto tienen la responsabilidad de satisfacer necesidades: las necesidades de las tareas, las necesidades del equipo y las necesidades individuales. Dado que la dirección de proyectos es una disciplina estratégica crítica, el director del proyecto se convierte en el nexo de unión entre la estrategia y el equipo. La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados

de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos (PMI, 2013). Estos cinco Grupos de Procesos son:

- Inicio,
- Planificación,
- Ejecución,
- Monitoreo y Control, y
- Cierre.

Dirigir un proyecto por lo general incluye, entre otros aspectos:

- Identificar requisitos;
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto;
- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados;
- Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo;
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras:
  - El alcance,
  - La calidad,
  - El cronograma,
  - El presupuesto,
  - Los recursos y
  - Los riesgos.

Las características específicas del proyecto y las circunstancias pueden influir sobre las restricciones en las que el equipo de dirección del proyecto necesita concentrarse. Dado el potencial de cambios, el desarrollo del plan para la dirección del proyecto es una actividad iterativa su elaboración es progresiva a lo

largo del ciclo de vida del proyecto. La elaboración progresiva implica mejorar y detallar el plan de manera continua, a medida que se cuenta con información más detallada y específica, y con estimaciones más precisas... (PMI, 2013).

**Tabla N°1: Dirección Organizacional de Proyectos.**

<b>Dirección Organizacional de Proyectos</b>	
<b>Alcance</b>	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
<b>Cambio</b>	Los directores de proyecto prevén cambios e implementan procesos para mantener dichos cambios administrados y controlados.
<b>Planificación</b>	Los directores de proyecto transforman progresivamente la información de alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
<b>Dirección</b>	Los directores de proyecto dirigen al equipo del proyecto de modo que se cumplan los objetivos del mismo.
<b>Éxito</b>	El éxito se mide por la calidad del producto y del proyecto, la oportunidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente.
<b>Monitoreo</b>	Los directores de proyecto monitorean y controlan el trabajo realizado para obtener los productos, servicios o resultados para los cuales el proyecto fue emprendido.

**Fuente:** PMBOK® (PMI, 2013).

### 2.2.1.3 El Rol de las Áreas de Conocimiento

Los 47 procesos de la dirección de proyectos identificados en la Guía del PMBOK® (PMI, 2013) se agrupan a su vez en diez Áreas de Conocimiento diferenciadas. Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas diez Áreas de Conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo. Las Áreas de Conocimiento son:

- Gestión de la Integración del Proyecto,
- Gestión del Alcance del Proyecto,
- Gestión del Tiempo del Proyecto,
- Gestión de los Costos del Proyecto,

- Gestión de la Calidad del Proyecto,
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto,
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto,
- Gestión de los Riesgos del Proyecto,
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y
- Gestión de los Interesados del Proyecto.

Cada una de las Áreas de Conocimiento se trata en una sección específica de la Guía del PMBOK® (PMI, 2013). A continuación se presenta una breve conceptualización de cada una de las Áreas de Conocimiento:

#### **2.2.1.3.1 Gestión de la Integración del Proyecto**

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. PMBOK® (PMI, 2013).

A continuación se presenta una descripción general de los procesos de Gestión de la Integración del Proyecto, a saber:

- **Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto:** Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.
- **Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto:** Es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto.
- **Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto:** Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto.

- **Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto:** Es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar del avance del proyecto con respecto a los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.
- **Realizar el Control Integrado de Cambios:** Es el proceso de analizar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar los cambios a los entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones correspondientes.
- **Cerrar el Proyecto o Fase:** Es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

#### 2.2.1.3.2 Gestión del Alcance del Proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. PMBOK® (PMI, 2013).

A continuación se presenta la descripción general de los procesos de Gestión del Alcance del Proyecto, que incluye lo siguiente:

- **Planificar la Gestión del Alcance:** Es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto.
- **Recopilar Requisitos:** Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.

- **Definir el Alcance:** Es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.
- **Crear la EDT/WBS:** Es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.
- **Validar el Alcance:** Es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.
- **Controlar el Alcance:** Es el proceso de monitorear el estado del proyecto y de la línea base del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de otras Áreas de Conocimiento. En el contexto del proyecto, el término alcance puede referirse a:

- **Alcance del producto.** Las características y funciones que describen un producto, servicio o resultado; y/o
- **Alcance del proyecto.** Es el trabajo realizado para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas. En ocasiones se considera que el término alcance del proyecto incluye el alcance del producto.

### 2.2.1.3.3 Gestión del Tiempo Proyecto

Según el PMBOK® (PMI, 2013), la Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto. A continuación se proporciona una descripción general de los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto, a saber:

- **Planificar la Gestión del Cronograma:** Proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

- **Definir las Actividades:** Proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto.
- **Secuenciar las Actividades:** Proceso de identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto.
- **Estimar los Recursos de las Actividades:** Proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades.
- **Estimar la Duración de las Actividades:** Proceso de estimar la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.
- **Desarrollar el Cronograma:** Proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto.
- **Controlar el Cronograma:** Proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan.

#### 2.2.1.3.4 Gestión de los Costos

Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Según el PMBOK® (PMI, 2013): La descripción general de los procesos de gestión de los costos del proyecto es:

- **Planificar la Gestión de los Costos:** Es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto.

- **Estimar los Costos:** Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.
- **Determinar el Presupuesto:** Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o de los paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.
- **Controlar los Costos:** Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del mismo y gestionar posibles cambios a la línea base de costos.

En algunos proyectos, especialmente en aquellos de alcance más reducido, la estimación de costos y la preparación del presupuesto en términos de costos están tan estrechamente ligadas que se consideran un solo proceso, que puede realizar una única persona en un período de tiempo relativamente corto.

#### **2.2.1.3.5 Gestión de la Calidad del Proyecto**

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. PMBOK® (PMI, 2013).

A continuación se presentan los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto, a saber:

- **Planificar la Gestión de la Calidad:** Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

- **Realizar el Aseguramiento de Calidad:** Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas.
- **Controlar la Calidad:** Es el proceso por el que se monitorea y se registran los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de otras Áreas de Conocimiento, como se describen a continuación (Ver Tabla N°2):

La Gestión de la Calidad del Proyecto aborda la calidad tanto de la gestión del proyecto como la de sus entregables. Se aplica a todos los proyectos, independientemente de la naturaleza de sus entregables. Las medidas y técnicas de calidad son específicas para el tipo de entregables que genera el proyecto.

#### **2.2.1.3.6 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto**

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. PMBOK® (PMI, 2013).

A continuación se presentan los procesos de Gestión de Gestión de los Recursos Humanos, a saber:

- **Planificar la Gestión de los Recursos Humanos:** El proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión de personal.
- **Adquirir el Equipo del Proyecto:** El proceso de confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto.
- **Desarrollar el Equipo del Proyecto:** El proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.
- **Dirigir el Equipo del Proyecto:** El proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

#### 2.2.1.3.7 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma.

El PMBOK® (PMI, 2013), proporciona una descripción general de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, a saber:

- **Planificar la Gestión de las Comunicaciones:** El proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles.

- **Gestionar las Comunicaciones:** El proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.
- **Controlar las Comunicaciones:** El proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.

Las actividades de comunicación incluidas en estos procesos a menudo pueden presentar numerosas dimensiones potenciales que se han de tener en cuenta, incluyendo, entre otras:

- Interna (dentro del proyecto) y externa (cliente, proveedores, otros proyectos, organizaciones, el público);
- Formal (informes, actas, instrucciones) e informal (correos electrónicos, memorandos, discusiones ad hoc);
- Vertical (hacia arriba y hacia abajo dentro de la organización) y horizontal (entre pares);
- Oficial (boletines, informe anual) y no oficial (comunicaciones extraoficiales); y
- Escrita y oral, y verbal (inflexiones de voz) y no verbal (lenguaje corporal)

#### **2.2.1.3.8 Gestión de los Riesgos del Proyecto**

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto PMBOK® (PMI, 2013)

A continuación se presentan los procesos de Gestión de Gestión de los Riesgos, a saber:

- **Planificar la Gestión de los Riesgos:** El proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.
- **Identificar los Riesgos:** El proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.
- **Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos:** El proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos.
- **Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos:** El proceso de analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- **Planificar la Respuesta a los Riesgos:** El proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- **Controlar los Riesgos:** El proceso de implementar los planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto.

El riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, de materializarse, uno o más impactos.

#### **2.2.1.3.9 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. PMBOK® (PMI, 2013).

A continuación se presenta una descripción general de los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, que incluyen:

- **Planificar la Gestión de las Adquisiciones:** El proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.
- **Efectuar las Adquisiciones:** El proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato.
- **Controlar las Adquisiciones:** El proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones según corresponda.
- **Cerrar las Adquisiciones:** El proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto.

#### **2.2.1.3.10 Gestión de los Interesados del Proyecto**

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto. PMBOK® (PMI, 2013).

A continuación se presenta una descripción general de los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto, a saber:

- **Identificar a los Interesados:** El proceso de identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.
- **Planificar la Gestión de los Interesados:** El proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto.
- **Gestionar la Participación de los Interesados:** El proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.
- **Controlar la Participación de los Interesados:** El proceso de monitorear globalmente las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados.

Cada proyecto tendrá interesados que se verán afectados o podrán afectar al proyecto, ya sea de forma positiva o negativa. Si bien algunos interesados pueden tener una capacidad limitada para influir en el proyecto, otros pueden tener una influencia significativa sobre el mismo y sobre sus resultados esperados. La capacidad del director del proyecto para identificar correctamente y gestionar a dichos interesados de manera adecuada puede constituir la diferencia entre el éxito y el fracaso.

A continuación de manera resumen el PMBOK® (PMI, 2013) nos presenta, la correspondencia entre los 47 procesos de la dirección de proyectos dentro de los 5 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos y las 10 Áreas de Conocimiento (Ver Tabla N°2).

**Tabla N°2: Correspondencia entre Grupos de Procesos Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos**

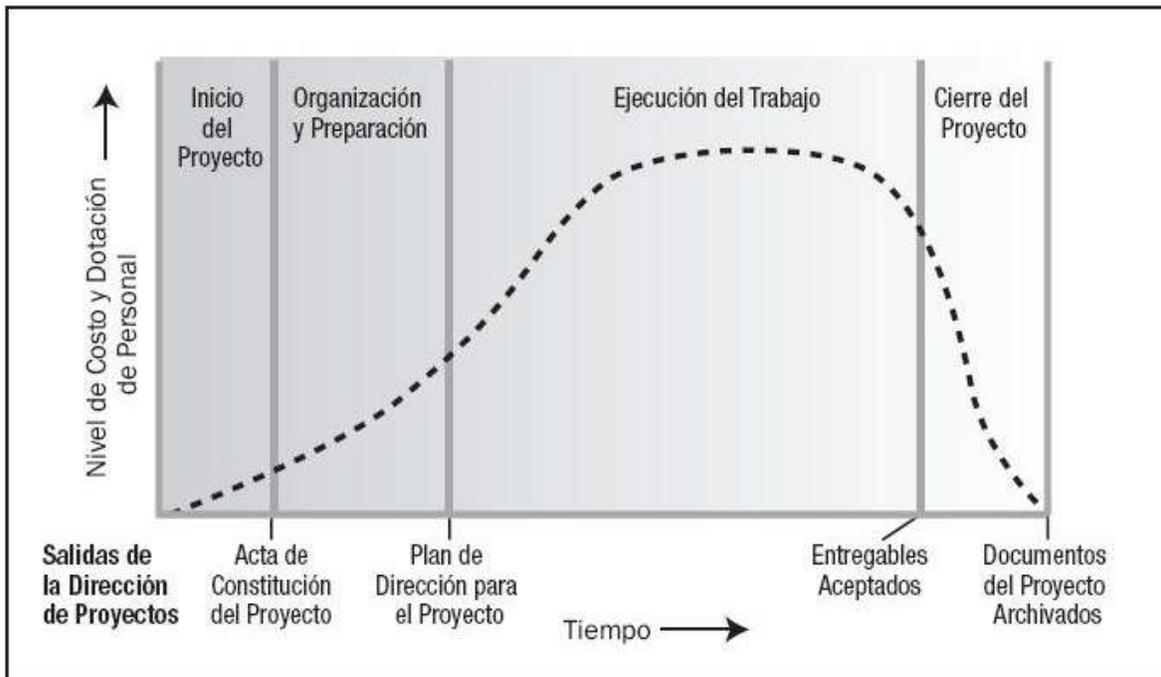
Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
<b>4. Gestión de la Integración del Proyecto</b>	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto Fase
<b>5. Gestión del Alcance del Proyecto</b>		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
<b>6. Gestión del Tiempo del Proyecto</b>		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
<b>7. Gestión de los Costes del Proyecto</b>		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
<b>8. Gestión de la Calidad del Proyecto</b>		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
<b>9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto</b>		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
<b>10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
<b>11. Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar Riesgos	
<b>12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
<b>13. Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

**Fuente: PMBOK® (PMI, 2013).**

### 2.2.1.4 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Las fases se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera. Las fases son generalmente acotadas en el tiempo, con un inicio y un final o punto de control. PMBOK® (PMI, 2013).

En la **Figura N°1** se muestra la relación entre el Ciclo de vida del proyecto y la asignación de los recursos a lo largo del mismo.



**Figura N°1.** Niveles Típicos de Costo y Dotación de Personal en una Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto.  
**Fuente:** PMBOK® (PMI, 2013).

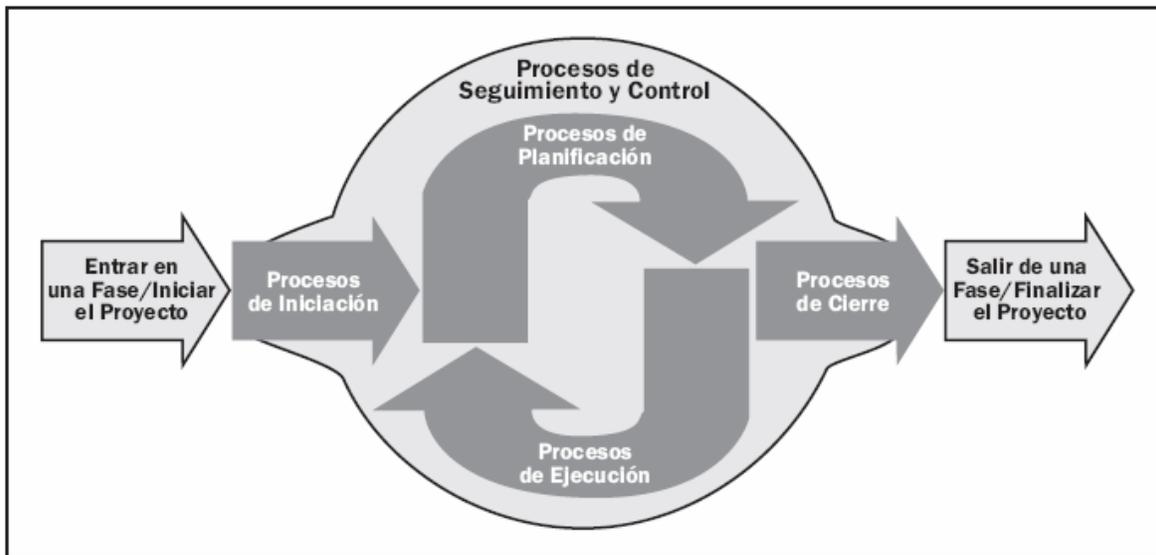
### 2.2.1.5 Procesos de la Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Esta aplicación de conocimientos requiere de la gestión eficaz de los procesos de dirección de proyectos. Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen. PMBOK® (PMI, 2013).

Los procesos del proyecto son ejecutados por el equipo del proyecto con interacción por parte de los interesados y generalmente se enmarcan en una de las siguientes dos categorías principales:

- **Procesos de la dirección de proyectos.** Estos procesos aseguran que el proyecto avanza de manera eficaz a lo largo de su ciclo de vida.
- **Procesos orientados al producto.** Estos procesos especifican y generan el producto del proyecto. Los procesos orientados al producto son típicamente definidos por el ciclo de vida del proyecto y varían según el área de aplicación y la fase del ciclo de vida del producto. El alcance del proyecto no puede definirse si no se cuenta con una comprensión básica acerca de cómo generar el producto especificado.

En la **Figura N°2** se observan los distintos grupos de proceso que se desarrollan a lo largo de todo el proyecto y su vinculación a través de los resultados que producen.



**Figura N°2.** Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.  
**Fuente:** PMBOK® (PMI, 2013).

El Equipo del proyecto es quien ejecuta los procesos de dirección de proyectos.

### 2.2.2 Empresa Familiar

Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa. (Antognolli, 2013)

### 2.2.3 Definición PYMES

Pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados: “Mi padre trabaja en una pyme”, “Osvaldo comenzó con una pyme y hoy es el dueño de una cadena nacional”. (Pérez y Gardey 2009).

## 2.2.4 Investigación de Mercado

La Investigación de Mercado es una herramienta que sirve para recopilar, registrar, procesar y analizar información de mercado. La Investigación de Mercados es la función que enlaza al consumidor, a la clientela y al público con el vendedor a través de información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia, para generar, refinar y evaluar las actividades de mercadotecnia; para vigilar el comportamiento del mercado; y para mejorar la comprensión de la mercadotecnia como proceso. (Dillon y otros, 1997, p.8).

El Proceso de Investigación de Mercados está compuesto por el diseño del método para recolectar información, una vez conocido el método se administra e implementa el proceso de recopilación de datos, que posteriormente, serán analizados y se comunicarán los resultados obtenidos y sus significados.

## 2.2.5 Estudio de Mercado

Según (Aaker, Kumar y Day 1995), La Investigación de mercado es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el profesional de mercadeo a través de la información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas. La información que se obtiene de la ejecución de un estudio de mercado nos permite conocer:

- **En relación al producto:** Usos del producto, historia del producto, métodos de producción, costo de fabricación, variedades fabricadas, envases y precios.
- **En relación a los clientes:** Características de los consumidores reales y potenciales, distribución geográfica, diferenciación en la marca e influencias en la compra.
- **En relación a la industria:** Áreas de ventas de la competencia, canales de distribución de la competencia, publicidad de la competencia, tendencia de

venta de la industria, tendencias de ventas de la competencia y productos competidores.

- **En relación a los canales de distribución:** Ubicación geográfica, número de sucursales, método de distribución utilizado, margen obtenido por los intermediarios detallistas y mayoristas, tipo de manejo físico, conflictos de canal.
- **En relación a la publicidad:** Medios publicitarios utilizados, tipos y características de mensajes, publicidad de los competidores, promociones utilizadas y temas publicitarios.

### **2.2.6 Definición del Producto**

La definición del producto consiste en una descripción exacta del producto que se va a elaborar. Deberán describirse las características que definen el producto: físicas si se tratara de un bien o intangibles si se tratara de un servicio; especificar si es un producto para consumo intermedio o final e informar sobre el tipo de usuario al que está destinado.

### **2.2.7 Demanda del Producto**

La Demanda del Producto se conoce como la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere para satisfacer una necesidad a un precio determinado. “La demanda cuantifica la necesidad real o psicológica de una población de compradores que dispones de poder adquisitivo suficiente para adquirir un determinado producto que satisfaga una necesidad específica” (Blanco, 2001, p.131).

### **2.2.8 Análisis de la Demanda**

El Análisis de la Demanda consiste en determinar y medir cuales son los factores que afectan los requerimientos de mercado con respecto un bien o

servicio, además busca conocer la factibilidad del producto para satisfacer la demanda.

### **2.2.9 Oferta del Producto**

La Oferta del Producto es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores están dispuestos a poner en el mercado a un precio determinado. “La oferta del producto 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”. (Blanco, 2001, p.132).

### **2.2.10 Análisis de la Oferta**

Para el Análisis de la Oferta se deben conocer los factores cuantitativos y cualitativos que afectan a la oferta. Se necesitan datos muy importantes para el Análisis de la Oferta, entre los cuales tenemos: el número de productores, localización, capacidad de producción, calidad, precio, entre otros.(Baca, 2010)

### **2.2.11 Comercialización y Distribución del Producto**

La Comercialización y Distribución del Producto consiste en hacer llegar un bien o un servicio del productor al consumidor en un tiempo y lugar determinado. Se deben cuidar aspectos como la llegada del producto a su destino final el tiempo estimado para que el consumidor se sienta satisfecho con lo que compra. (Naranjo, 2007)

### **2.2.12 Análisis PEST**

Según (Chapman, 2013).El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo la FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico".

### **2.2.13 Las Cincos (05) Fuerzas de Porter**

La rivalidad en los mercados es buena para los consumidores. Obliga a las empresas a proporcionar un servicio de calidad superior o simplemente se enfrentarán a la ruina financiera. La teoría de las cinco fuerzas de Porter (1985) es un modelo para la gestión empresarial y para la gestión económica que se enfoca en la rivalidad entre las empresas en un mercado específico. Al igual que el análisis de la cadena de valor y el análisis FODA, este modelo es útil para la planificación estratégica de la empresa.

#### **2.2.13.1 La Cadena de Valor de Michael Porter**

Según (Porter, 1985). La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, "Ventaja Competitiva".

#### **2.2.14 Matriz DOFA**

La matriz DOFA o matriz FODA es un método de planificación que debería ser aplicado por todo dueño de negocio en apertura, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de su nuevo negocio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio (Anónimo, 2015).

### **2.2.15 Estudio Técnico**

Según (Rosales, 2005). Los objetivos fundamentales del Estudio Técnico son la verificación de la Factibilidad Técnica de la fabricación del producto que está en estudio. Para ello debemos determinar el Tamaño y la Localización del Proyecto, donde encontramos diversos aspectos como:

- Disponibilidad de Insumos.
- Infraestructura de Servicios.
- Tecnología a Utilizarse
- Proceso de Producción.
- Control de Calidad.
- Estructura Organizativa.

#### **2.2.15.1 Localización del Proyecto**

Según (García, 2015). La Localización del Proyecto es la parte del proyecto que indica la ubicación geográfica de la planta y oficinas. La localización óptima de un proyecto tiene como objetivo lograr la mayor rentabilidad determinando el sitio óptimo para la instalación de la planta.

Para la Localización del Proyecto se deben tomar en cuenta los requisitos que debe reunir el lugar para poder instalar la planta, entre los cuales tenemos la adaptación del proyecto en la comunidad y la disponibilidad de insumos y la infraestructura de servicios, entre otros.

#### **2.2.15.2 Tamaño**

El Tamaño de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. El Tamaño está estrechamente relacionado con los resultados de la Investigación de Mercados para cubrir la demanda insatisfecha estimada en este estudio.

Según Sapag y Sapag (2000) “La importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y los costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. (p.181).

### **2.2.15.3 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, 2001, p.135).

### **2.2.15.4 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 hacer recomendable el abandono de la idea que lo originó. (Sapag y Sapag, 2000, p.172).

Según (Alves, 2009). La disponibilidad de recursos humanos es de gran importancia para la instalación de la planta, se debe verificar la disponibilidad de los mismos debido a que conforman una de las partes más importantes de la

empresa para la producción de un producto o prestación de un servicio. La disponibilidad de materia prima reúne diversos aspectos como:

- Seleccionar a los mejores proveedores.
- Encontrar las mejores condiciones de pago.
- Exigir la materia prima de la más alta calidad.

Seleccionar a los mejores proveedores es de gran importancia para evitar una paralización de las operaciones por falta de materia prima. La disponibilidad de recursos financieros para la instalación del tamaño óptimo de planta se requiere para realizar la inversión y verificar si son suficientes para la instalación de la planta.

#### **2.2.15.5 Tecnología a Utilizarse**

Bien sea que se trate de tecnología contratada o propia, deberá especificar 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. (Blanco, 2001, p. 137).

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.

#### **2.2.15.6 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. 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” (Blanco, 2001, p.138).

Seguidamente, se tiene 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 nos indica la cantidad de la capacidad instalada está siendo utilizada en el proceso productivo.

#### **2.2.15.7 Control de Calidad**

El Control de Calidad es un punto de gran importancia en el proceso productivo, el cual está estrechamente relacionado con aspectos como la calidad de la materia prima, los equipos y la tecnología utilizada y el adiestramiento del personal.

“...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” (Blanco, 2001, p.137).

#### **2.2.15.8 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. Además de desempeñar importantes funciones de dirección y control, podemos decir:

“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 y Sapag, 2000, p.208).

## **2.2.16 Estudio Económico – Financiero**

### **2.2.16.1 Evaluación Económica – Financiera**

Una vez culminado el Estudio Técnico se llevará a cabo el Estudio Económico - Financiero. Este consiste en la determinación de indicadores que van mostrar que tan atractivo es el proyecto para su instalación y puesta en marcha. La existencia de un mercado potencial será un factor importante para la ejecución del proyecto. En el estudio Económico - Financiero se busca calcular el monto de la inversión que requiere el proyecto, además de costos de producción y algunos indicadores que determinaran la rentabilidad.

En la Evaluación Económica - Financiera: "...objetivo general es ordenar y sistematizar la información derivada de las etapas anteriores y elaborar los cuadros que servirán de base para la evaluación de resultados" (Blanco, 2001, p.139).

#### **2.2.16.1.1 Inversión Inicial**

En primer lugar se debe determinar la Inversión Inicial que estará informada por los aportes hechos por los accionistas, donde encontramos un monto de recursos económicos que serán utilizados para la propiedad de activos tangibles e intangibles y capital de trabajo que son necesarios para la instalación y puesta en marcha del proyecto. (Faria, 1990)

#### **2.2.16.1.2 Ingresos.**

Los Ingresos representan la ganancia neta de las operaciones de la empresa. Para el cálculo de los Ingresos: "Los precios de venta utilizados deberán ser determinados en la parte previa del estudio de mercado". (Blanco, 2001, p.144).

### **2.2.16.1.3 Determinación de los Costos**

En este estudio encontramos los Costos de Operación los cuales deben ser manejados cuidadosamente para que no tengan volúmenes muy altos, haciendo la diferenciación entre Costos de Operación Fijos y Variables.

Los Costos de Operación Fijos son los que no dependen del proceso productivo. Entre estos costos tenemos los sueldos y salarios y los aportes de la empresa para el Seguro Social Obligatorio, Ley de Paro Forzoso, Ley de Política Habitacional, I.N.C.E., vacaciones, utilidades y prestaciones. Además encontramos otros costos como alquileres y servicios públicos entre otros.

Los Costos de Operación Variables son aquellos sé si dependen del proceso productivo, tiene estrecha relación con las cantidades producidas. Entre estos encontramos la materia prima para la elaboración del producto, reparación y mantenimiento de equipos y gastos de publicidad.

### **2.2.16.1.4 Inversión Total.**

La Inversión Total estará compuesta por el capital fijo con los activos tangibles, seguidamente se encuentran los activos intangibles conformados por los permisos y patentes. Posteriormente, encontramos el capital trabajo conformado por la materia prima establecida en el Estudio Técnico y la mano de obra directa e indirecta, entre otros.

“El Capital de Trabajo es la liquidez necesaria para poder cubrir el desfase existente entre el monto en que comienzan a causarse los gastos iniciales de funcionamiento de la empresa y el momento en que comienzan a percibirse efectivamente los ingresos”. (Blanco, 2001, p.140).

### **2.2.16.1.5 Financiamiento**

El Financiamiento es un aspecto de gran importancia donde se maneja información como el monto del crédito, la tasa de interés y amortización de deuda, período de gracia si lo hay y la duración del crédito. (Álvarez, 2006)

Una vez conocido el monto del crédito se debe conocer en detalle otros aspectos. La tasa de interés se conoce como el precio que se paga por solicitar fondos en préstamo y se establece el monto de capital pagado encada amortización.

### **2.2.16.1.6 Evaluación de Resultados**

Partiendo de la información obtenida en los estudios anteriores, a continuación se llevará a cabo la Evaluación de Resultados que van mostrar que tan atractivo es el proyecto para su instalación y puesta en marcha.

En la Evaluación de Resultados se debe realizar una serie de cálculos, estimaciones y proyecciones que nos servirán como herramienta para verificar que tan atractivo es el proyecto y nos permitan decidir la instalación y puesta en marcha del mismo.

### **2.2.16.1.7. Tasa Interna de Retorno**

La Tasa Interna de Retorno es un indicador que sirve como medida de decisión para la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión, es una tasa de descuento a la cual el valor presente neto de la inversión es igual a cero. (Brealey, Myers y Allen 2006).

#### **2.2.16.1.8 Valor Presente Neto**

El Valor Presente Neto, al igual que la Tasa Interna de Retorno, nos sirve como medida de decisión para aceptar o rechazar el proyecto. El VPN es el valor presente de los rendimientos futuros de efectivo, descontados a la tasa de interés de mercado apropiada, menos el valor presente del costo de la inversión. (Dumrauf 2006).

#### **2.2.16.1.9. Diseño de un Plan de Muestreo**

Para diseñar un plan de muestreo, hay que cubrir tres fases, en la primera, el investigador debe definir con precisión quién debe intervenir en el estudio. En la segunda, el investigador debe crear un método que permita identificar y llegar a todo aquel que pueda intervenir en el estudio. Y en la tercera, el investigador debe decidir el número de persona a entrevistar. (Dillon y otros, 1997, p.41).

La muestra es un subconjunto a estudiar en una población. Para decidir un plan de muestreo, se debe definir la población de la cual se tomará la muestra, para posteriormente, decidir el empleo de un muestreo probabilístico o un muestreo no probabilístico.

“Una muestra probabilística se caracteriza porque todos los elementos de la población tienen una probabilidad conocida y diferente de ser seleccionados.” (Mcdaniel y Gates, 1.999, p.70).

#### **2.2.16.1.10. Diseño del Cuestionario.**

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. (Hernández S., 1995, p.285). Para el Diseño del Cuestionario se deben tomar en cuenta las variables que se van a medir. “En ocasiones sólo basta una pregunta para recolectar la información necesaria sobre

la variable a medir". (Hernández S., 1995, p.285). Para la realización del análisis estadístico es necesaria la codificación de las respuestas.

#### **2.2.16.1.11. Estimación por Tres Valores**

La exactitud de las estimaciones de la duración de una actividad por un único valor puede mejorarse si se tienen en cuenta la incertidumbre y el riesgo. Este concepto se originó con la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT).PMBOK® (PMI, 2013). El método PERT utiliza tres estimaciones para definir un rango aproximado de duración de una actividad:

- **Más probable** ( $tM$ ). Esta estimación se basa en la duración de la actividad, en función de los recursos que probablemente le sean asignados, de su productividad, de las expectativas realistas de disponibilidad para la actividad, de las dependencias de otros participantes y de las interrupciones.
- **Optimista** ( $tO$ ). Estima la duración de la actividad sobre la base del análisis del mejor escenario posible para esa actividad.
- **Pesimista** ( $tP$ ). Estima la duración de la actividad sobre la base del análisis del peor escenario posible para esa actividad.

## 2.3 Definición Operativa de las Variables, Dimensiones e Indicadores

Las variables que se quieren medir y conocer en esta investigación para el Diseño de un Plan de Negocios para una empresa productora y comercializadora de alimentos congelados en Caracas, Venezuela durante el periodo 2016-2017, se presentan en la siguiente Tabla N°3:

**Tabla N°3:** Definición Operativa de las Variables, Dimensiones e Indicadores (1-4)

OBJETIVO	VARIABLE – DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Evaluar la factibilidad institucional de la empresa.	<b>Factibilidad Institucional:</b> Según Varela, “se entiende por Factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”. El estudio de factibilidad es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso. Según el Diccionario de la Real Academia Española, la Factibilidad es la “cualidad o condición de factible”. Factible: “que se puede hacer”.	– Posibilidades que se tienen para lograr determinado proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de liquidez</li> <li>- Indicadores operacionales o de actividad</li> <li>- Indicadores de endeudamiento</li> <li>- Indicadores de rentabilidad</li> </ul>
Determinar el mercado de alimentos congelados en Caracas.	<b>Demanda:</b> “La demanda cuantifica la necesidad real o psicológica de una población de compradores que disponen de poder adquisitivo suficiente para adquirir un determinado producto que satisfaga una necesidad específica” (Blanco, 2001, p.131 )	– Comportamiento de las compras	– Cantidades demandadas por el mercado
	<b>Oferta:</b> “La oferta 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”. (Blanco, 2001, p.132)	– Comportamiento del consumidor	– Preferencias de los clientes en el mercado.
	<b>Competencia:</b> Es aquella que se da cuando distintas distintas empresas llevan al mercado un producto similar.	– Comportamiento de la Competencia	– Precio de los productos de la competencia.
	<b>Precio:</b> “Teóricamente, del cruce de las funciones de demanda y oferta se obtiene el precio y el producto de equilibrio pero... para determinar el precio de equilibrio, es necesario recurrir a análisis directos de campo sobre precios de productos similares”. (Blanco, 2001, p.133)	– Comportamiento de compras y consumidores	– Fijación de precios según precios de productos similares.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla N°3:** Definición Operativa de las Variables, Dimensiones e Indicadores (2-4)

OBJETIVO	VARIABLE – DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Elaborar la factibilidad técnica de la empresa de producción y comercialización de alimentos congelados.	<b>Localización:</b> Es la parte del proyecto que indica la ubicación geográfica de planta y oficinas.	– Ubicación	– Cantidad de empleos a ofertar
	<b>Tamaño:</b> Es la capacidad instalada del proyecto.	– Capacidad de Planta	– Capacidad instalada
	<b>Servicios:</b> Es la disponibilidad de servicios públicos necesarios para la instalación y puesta en marcha del proyecto.	– Infraestructura de Servicios	– Disponibilidad de Servicios Públicos
	<b>Insumos:</b> Están conformados por la materia prima, los recursos humanos y los recursos financieros necesarios para instalación y puesta en marcha del proyecto.	– Disponibilidad de insumos	– Materia Prima – Recursos Humanos – Recursos Financieros
	<b>Tecnología, equipos y mobiliario:</b> Son todos los equipos y mobiliarios necesarios para cubrir las necesidades del proyecto.	– Tecnología a utilizarse	– Equipos – Mobiliarios
	<b>Producción:</b> Es la etapa de transformación de materia prima para la obtención del producto.	– Proceso Productivo	– Pasos del Proceso Productivo
	<b>Control de Calidad en el Proceso Productivo:</b> Son todos los pasos que se llevan a cabo en cada una de las etapas del proceso productivo para obtener un producto de la más alta calidad.	– Control de Calidad	– Pasos del Control de Calidad
	<b>Cargos:</b> Es aquella que tiene como objetivo definir la naturaleza y contenido de los cargos de la organización.	– Estructura organizativa	– Descripción de cada cargo

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla N°3:** Definición Operativa de las Variables, Dimensiones e Indicadores (3-4)

OBJETIVO	VARIABLE – DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Elaborar la factibilidad técnica de la empresa de producción y comercialización de alimentos congelados.	<b>Localización:</b> Es la parte del proyecto que indica la ubicación geográfica de planta y oficinas.	– Ubicación	– Cantidad de empleos a ofertar
	<b>Tamaño:</b> Es la capacidad instalada del proyecto.	– Capacidad de Planta	– Capacidad instalada
	<b>Servicios:</b> Es la disponibilidad de servicios públicos necesarios para la instalación y puesta en marcha del proyecto.	– Infraestructura de Servicios	– Disponibilidad de Servicios Públicos
	<b>Insumos:</b> Están conformados por la materia prima, los recursos humanos y los recursos financieros necesarios para instalación y puesta en marcha del proyecto.	– Disponibilidad de insumos	– Materia Prima – Recursos Humanos – Recursos Financieros
	<b>Tecnología, equipos y mobiliario:</b> Son todos los equipos y mobiliarios necesarios para cubrir las necesidades del proyecto.	– Tecnología a utilizarse	– Equipos Mobiliarios
	<b>Producción:</b> Es la etapa de transformación de materia prima para la obtención del producto.	– Proceso Productivo	– Pasos del Proceso Productivo
	<b>Control de Calidad en el Proceso Productivo:</b> Son todos los pasos que se llevan a cabo en cada una de las etapas del proceso productivo para obtener un producto de la más alta calidad.	– Control de Calidad	– Pasos del Control de Calidad
	<b>Cargos:</b> Es aquella que tiene como objetivo definir la naturaleza y contenido de los cargos de la organización.	– Estructura organizativa	– Descripción de cada cargo

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla N°3:** Definición Operativa de las Variables, Dimensiones e Indicadores (4-4)

OBJETIVO	VARIABLE – DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Analizar la factibilidad económica financiera.	<b>Rentabilidad:</b> Esta variable nos sirve para conocer y determinar qué tan atractivo es el proyecto, partiendo de los resultados obtenidos con el cálculo de los indicadores como el VAN y la TIR. Podemos conocer el periodo de recuperación de la inversión. También debemos hacer pruebas de sensibilidad para saber pudieran afectar a la rentabilidad otros aspectos que la empresa no puede controlar.	- Estimación de la Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión Inicial.</li> <li>- Capital de Trabajo</li> <li>- Balance General</li> <li>- Flujo de Fondos</li> <li>- Flujo de Caja Operativo</li> <li>- Estado de Resultado</li> <li>- Tasa Interna de Retorno</li> <li>- Valor Actual Neto</li> <li>- Período de recuperación de la inversión.</li> <li>- Punto de equilibrio</li> <li>- Análisis de Sensibilidad</li> </ul>
	<b>Gastos:</b> Son aquellos gastos generados por las actividades de la empresa, relacionados con el proceso productivo (gastos variables), y los que no dependen del proceso productivo (gastos fijos).	- Estimación de Gastos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de Operación</li> <li>- Insumos</li> <li>- Depreciación y Amortización</li> </ul>
	<b>Ingresos:</b> Son aquellos obtenidos por las ventas logradas por la empresa.	- Estimación de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas</li> </ul>
Formular el Plan de Negocios.	<b>Plan de Negocios:</b>	- Comportamiento de compras y consumidores	- Factibilidad Económica Financiera

**Fuente:** Elaboración propia.

## **2.4 Bases Legales**

El Marco legal son todos aquellos requisitos legales necesarios para la instalación y puesta en marcha del proyecto. Entre los cuales encontramos la patente, el código del Control de Productos Envasados (CPE), permisos del ministerio de sanidad, registro de marca y cualquier otra base legal para el funcionamiento del proyecto, serán descritos a detalle en el Estudio Técnico del presente estudio.

Según Villafranca D. (2002) “Las bases legales no son mas que se leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto” explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite”.

## **CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se desarrolla la metodología utilizada para llevar a cabo el proyecto describiendo el tipo, nivel y diseño de la investigación, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis e interpretación de datos; y técnicas e instrumentos para la presentación de datos y resultados.

### **3.1 Tipo de Investigación**

Existen muchos tipos de investigación. Sin embargo, para el desarrollo de este proyecto, se ha utilizado la investigación descriptiva ya que su finalidad es describir, con mayor precisión, las características de un determinado individuo, situaciones o grupos; con el fin de establecer su comportamiento ó estructura. Para el presente proyecto se desea recopilar la información que permitirá evaluar y desarrollar el Plan de negocio para una empresa productora y comercializadora de alimentos congelados se realizaron análisis financiero, de la industria alimenticia, de los involucrados y de las leyes, por mencionar algunos. Estos análisis permitirán deducir características generales de las empresas venezolanas productoras y comercializadoras de alimentos congelados, la suficiencia de los recursos disponibles y los requisitos mínimos de operación.

### **3.2. Diseño de Investigación**

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó una investigación de campo basada en la recolección de datos e información detallada directamente en la zona de estudio y una investigación de Bibliográfica/ documental ya que está basada en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios. (Fuentes documentales: impresas, audiovisuales ó electrónicas).

### **3.2.1 Investigación de Campo**

El presente proyecto se realizará bajo el Diseño de Investigación de Campo ya que se hizo una recolección de datos e información detallada para estructurar el Flujograma del Proceso y diagnosticar qué posibles problemas trajo con sí la desaceleración de la economía en el primer trimestres del presente año, ha frenado el consumo de bienes y servicios, trayendo consigo una caída en el gasto de la cesta básica, salvo a las ventas de masa fácil (tequeños, pastelitos, otros), que se han convertido en la principal opción del venezolano a la hora de sentarse en la mesa.

Tomando en cuenta lo descrito anteriormente, en el presente trabajo se aplicó la modalidad de investigación de campo con apoyo en una investigación de tipo bibliográfica/documental y descriptiva, ya que se hizo el estudio del suceso en búsqueda de enriquecer el conocimiento sobre el tema, basándose en trabajos previos e información actual sobre los procesos logísticos para negocios de alimentos refrigerados.

### **3.3 Fuentes de Información**

Para el desarrollo de este documento, además de utilizar como base la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMI, 2013), se utilizaron fuentes de información, tales como: encuestas, documentos de referencias de proyectos similares, análisis del mercado guatemalteco y sitios de internet, entre otros

Es decir que las fuentes primarias constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica. Particularmente, en este proyecto se aplicaran encuestas y entrevistas para el desarrollo de ciertos objetivos específicos, más adelante se mostrara la muestra tomada para el presente estudio. Para efectos de este documento, se consultan ampliamente los sitios de Internet, revistas, leyes y

principalmente el PMBOK® (PMI, 2013), como base de la Administración de Proyectos.

### 3.4 Población y Muestra

La Población que va a ser estudiada estará compuesta principalmente por las personas que vivan, visiten y trabajen en la ciudad de Caracas, los habitantes del municipio sucre y cualquier otra zona de la ciudad. Para seleccionar la Muestra se utilizó un muestreo no probabilístico al azar.

Según Jany (1994, p.69), la población es considerada infinita pues el criterio establece que está conformada por más de 30.000 elementos. La fórmula que utilizaremos para hallar la muestra es:

$$n = \frac{(Z)^2 p \times q}{(e)^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra.

z = constante que representa el nivel de confianza (Desviación Estándar).

p = probabilidad a favor.

q = probabilidad en contra.

e = error que se está dispuesto a asumir a tomar la muestra.

Para el cálculo del error muestral se tomó un margen de confiabilidad del 90%, donde la desviación estándar es igual a 1,65. La probabilidad de que el proyecto de inversión sea aceptado es de 50% y de que no sea aceptada es de 50%, el máximo error permisible es de 8%, entonces la muestra es:

$$n = \frac{(Z)^2 p \times q}{(e)^2} = \frac{(1,65)^2 (0,5 \times 0,5)}{(0,08)^2} = 106,3476 \approx 107 \text{ Personas.}$$

### **3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para el desarrollo de este trabajo la técnica a utilizar es la encuesta, debido a que se está trabajando con una muestra grande es imposible tener una entrevista extensa con cada uno de los seleccionados. Esta técnica requiere un proceso de planeación para la preparación del cuestionario. El instrumento que se utilizará en la investigación es el cuestionario.

Este contó con una serie de preguntas, que permitan obtener la información necesaria para la investigación. El cuestionario está conformado por dieciocho (18) preguntas. En la primera parte, desde la pregunta #1 hasta la pregunta #13, se busca conocer el hábito del consumo de alimentos de los siguientes Alimentos Congelados: Disco de Masa Fácil, Tequeños, Tequeños de pasapalos, Tequeños con nuevos sabores y pastelitos a través de aspectos como la frecuencia de consumo, lugares donde se consume y otros hábitos de consumo. Seguidamente en el cuestionario encontramos finalmente, desde la pregunta #14 a la pregunta #18, se realizan las preguntas demográficas donde se busca conocer la edad, sexo, lugar y el tipo vivienda donde vive el entrevistado, es decir, el perfil del consumidor, completando así las dieciocho (18) preguntas del cuestionario.

La Presente investigación complementara con una fuerte recopilación bibliográfica/documental, basada en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios. (Fuentes documentales: impresas, audiovisuales ó electrónicas); entre otros.

### **3.6 Evaluación Juicio de Expertos**

La encuesta será evaluada mediante el juicio de expertos, método de validación cada vez más utilizado en la investigación, “consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un

instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabero y Llorente, 2013:14). Se trata de una técnica cuya realización adecuada desde un punto de vista metodológico constituye a veces el único indicador de validez de contenido del instrumento de recogida de datos o de información (Escobar Pérez, 2008); de ahí que resulte de gran utilidad en la valoración de aspectos de orden radicalmente cualitativo. Validez y fiabilidad son los dos criterios de calidad que debe reunir todo instrumento de medición tras ser sometido a la consulta y al juicio de expertos con el objeto de que los investigadores puedan utilizarlo en sus estudios.

Con la información obtenida en el cuestionario, se analizará los datos para posteriormente poder determinar la Factibilidad de Mercado, Técnica y Económico – Financiera del Proyecto.

## **CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL ORGANIZACIONAL**

### **4.1 Reseña Institucional**

#### **4.1.1 Empresa productora y comercializadora de alimentos congelados (Marlens C.A)**

Marlens C.A, surge en el año 2004 como un abasto de víveres así se mantuvo por ocho años (08) luego, en 2012 se convierte en distribuidor de la Corporación de Abastecimientos y Servicios Agrícolas (CASA) de alimentos congelados específicamente dos rubros pollos y carnes en el Estado Trujillo, viendo esto como una oportunidad de negocio para el 2014, construyó un cuarto de congelación con capacidad de cincuenta y dos toneladas (52 Ton), así comenzó a emprender en el mercado de alimentos congelados, para el 2015 creó alianzas estratégicas con las empresas Del Monte Andina C.A., Purolomo C.A. y con Proveedores Independientes, estableciéndose en el mercado trujillano con Maíz Dulce Desgranado para ensaladas y pizzas empacados al vacío, utilizando como canal de venta los productos de su empresas hermanas.

En la actualidad dicha empresa, está emprendiendo en producir y comercializar alimentos congelados de masa fácil como pastelitos de carne y pollo, a parte tequeños de queso Premium, teniendo en Monay (Trujillos) pueblo donde se encuentra ubicada una imagen conquistada a través de sus posiciones de vanguardia e innovación para el pueblo, así como su seriedad y agresividad en la nueva concepción del negocio financiero. Uno de sus objetivos más importante es establecer una estrategia de competencia, fundamentada en un trato profesional de mutuo respeto, excelente relaciones y defensa de intereses comunes

#### **4.1.1.1 Misión.**

"Hacer eficiente la cadena alimentaria de congelados, a través de una sólida capacidad de comercialización, tecnología de punta, procesos logísticos óptimos, alianzas estratégicas y alta inteligencia de mercado, con el fin de generar valor para nuestros clientes y alta rentabilidad para nuestros accionistas y trabajadores"

#### **4.1.1.2 Visión.**

"Ser la principal empresa integradora de la cadena alimentaria de congelados en Caracas, con mayor creación de valor, gente extraordinaria y proyección Nacional"

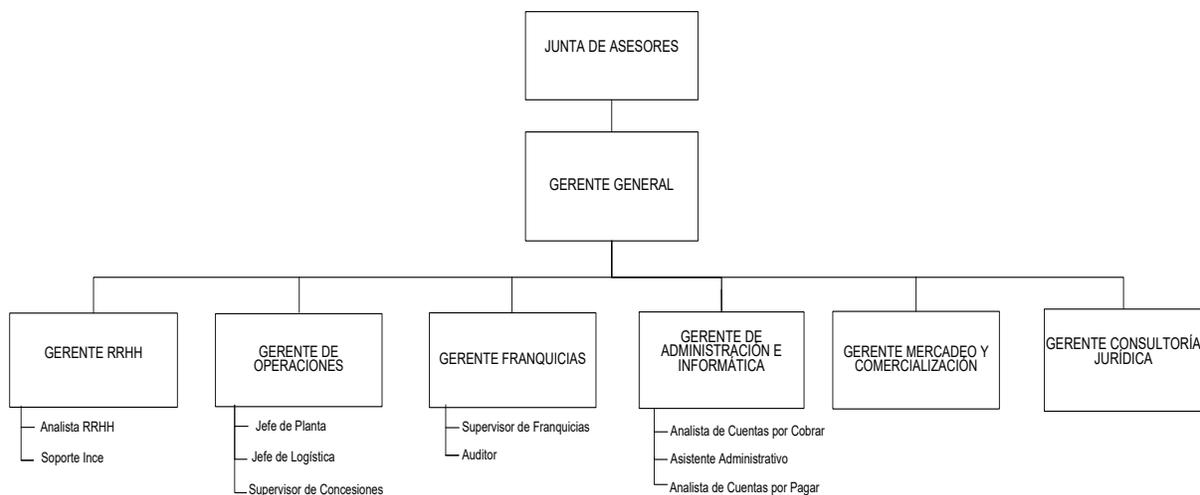
#### **4.1.1.3 Principios y Valores.**

En la empresa se desarrolla con el pasar del tiempo ciertos conceptos que la caracterizaran frente al mercado objetivo como lo son:

1. **Responsabilidad:** Respondemos por nuestras tareas con precisión y pasión. Cumplimos con la palabra dada. Hacemos el mejor uso del tiempo. Damos lo mejor ante toda persona.
2. **Confiabilidad:** Decimos la verdad en toda circunstancia. Respondemos con sinceridad. Reconocemos nuestros errores. Pedimos ayuda cuando es necesario.
3. **Calidad:** Hacemos cada tarea con el mayor cuidado. Nos proponemos ser los mejores en la calidad de nuestros productos. Nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros interlocutores.

### 4.1.2 Estructura Organizacional de la Empresa

La estructura organizativa de la Empresa productora y comercializadora de alimentos congelados, está conformada por:



**Figure N°3:** Estructura Organizacional de la Empresa  
**Fuente:** Productora y Comercializadora Marlens C.A. (2017)

## **CAPITULO V. PLAN DE NEGOCIO PROPUESTO**

Este capítulo permite tener las ideas claras y los puntos básicos de nuestro negocio, debido a que abarca su concepción inicial y la funcionalidad, así como también sus expectativas y permanencia en el mercado. En el presente estudio se refleja de manera clara la misión, visión y los objetivos que tendrá el plan negocio, aparte refleja un Business model canvas, traducido como lienzo de modelo de negocio donde es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas.

### **5.1 Perfil del Plan Negocio**

#### **5.1.1 Descripción y Planteamiento Estratégico del Plan de Negocio**

El presente estudio tiene como finalidad comprobar la viabilidad y rentabilidad de la creación de una empresa de mediano tamaño, cuyo producto está enfocado al área alimenticia, específicamente la producción y comercialización de alimentos congelados y empacados al vacío. Esto supone lograr desarrollar y gestionar una variedad de sabores de un mismo producto, para satisfacer los gustos y necesidades de los clientes, que compita por diferenciación a través de la calidad y bajos costos. Nuestros productos pretenden ser vendidos en las cadenas de supermercados y de esta forma, lograr afianzarse en el mercado, manteniendo siempre la búsqueda continua de productividad y mejora para obtener rentabilidad.

A continuación el plan de negocio propone de manera clara una nueva la misión, visión y objetivos estratégicos para la empresa:

### **5.1.2 Misión**

La empresa desea atender al mercado nacional a través de un programa integrado de producción y manufactura de alimentos congelados empacados al vacío, que satisfaga las necesidades del consumidor, sumando como característica principal la generación de servicios que permitan cubrir la demanda del mercado en ese rubro, siempre manteniendo una excelente relación precio-valor, con el fin de generar la confianza en nuestro producto y que produzca como fin último, la fidelidad del cliente, combinando la tecnología e higiene de las instalaciones para generar productos de alta calidad.

### **5.1.3 Visión**

“Ser la empresa líder en la producción de alimentos congelados empacados al vacío en Venezuela, implementar un estilo de negocio innovador basado en la creación de valores a través de los servicios y manejo estratégico de la gestión en términos de tiempo y producción, que nos permita adaptarnos a las condiciones actuales de un economía cambiante, entendiendo las condiciones de mercado y desarrollando alianzas estratégicas que generen valor, con el fin último de ser una marca destacada para nuestros clientes por la calidad y bajos precios”.

### **5.1.4 Objetivos Estratégicos**

- La idea de la creación de esta nueva PYME no es desplazar o reemplazar otros productos, sino aumentar la cartera de opciones de alimentos congelados existentes en el mercado, satisfaciendo las necesidades alimentarias que nunca habían sido cubiertas.
- Ofrecer alimentos congelados una marca comercial la cual satisfaga a los clientes y que llene lo más altos requisitos de higiene y calidad, siempre cuidando la relación precio-valor, manteniendo satisfecha a la clientela.

- Tener una excelente red de distribución de los productos que ofrece en las cadenas de supermercados, siempre cuidando que la calidad del mismo no se vea comprometida en el traslado y distribución respetando las cadenas de frío necesarias.
- Conseguir una posición de liderazgo en el mercado, estableciendo un ritmo de crecimiento sostenible.
- Convertirse en una empresa ejemplar en el mercado de los alimentos congelados, lográndolo mediante la motivación de sus trabajadores, incentivando en todo momento la comunicación, el trabajo en equipo, respeto y valores, creando de esta manera un ambiente de trabajo óptimo.
- Cuidar en todo momento los desperdicios generados en el proceso de manufactura, siendo así una empresa responsable con el medio ambiente.
- Generar una estabilidad económica interna en la compañía, gracias a la cual se genere la consolidación del patrimonio de los accionistas.

## **5.2 Análisis Estratégico**

### **5.2.1 Análisis Estratégico Externo**

#### **5.2.1.1 Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)**

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Ver Tabla N°4)

**Tabla N°4: Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)**

	FACTORES DEL ENTORNO	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
<b>Políticos</b>	Amenazas de estatización o expropiación de empresas privadas.		X			
	Regulaciones laborales cambiantes con la Ley de Trabajo		X			
	Regulaciones estrictas de seguridad (LOPCYMAT)		X			
<b>Económicos</b>	Control de cambio para la importación.			X		
	Capacidad de Crédito para emprendedores y nuevas PYME					X
	Necesidad de empleo de personas capacitadas					X
<b>Sociales</b>	Publicidad de un producto nuevo y de alta calidad					X
	Producto en el mercado destinado a satisfacer las necesidades.				X	
	Imagen de un producto artesanal y confiable				X	
	Capacidad de evolución de presentación y sabores.				X	
<b>Tecnológicos</b>	Maquinaria simple y confiable				X	
	Desarrollo tecnológicos de competidores	X				
	Maquinaria nacional y de reparación rápida				X	
	Necesidad constante de almacenaje a bajas temperaturas		X			

**Fuente:** Adaptación del Método PEST-Elaboración Propia

### **Político/Legal:**

En este aspecto las regulaciones juegan un papel muy importante para el desarrollo del negocio. En Venezuela se requiere estimular la producción nacional, la escasez y la inflación están causando estragos y el gobierno no tiene las divisas para paliar la situación importando. Estamos hablando de una situación delicada respecto a la oferta disponible de los productos básicos, esos productos cuya ausencia activan los instintos de supervivencia. Y es justo en este momento que

reaparece la expropiación como amenaza, es un factor del entorno que afectara Negativamente a la empresa.

Además hay que considerar las normativas generales que se exigen a cualquier empresa que comercialice bienes o servicio, esto es generar contratos de trabajo, en donde se especifique todo lo relacionado al empleado (sueldo, seguros, HCM, entre otros.). Sumado a esto hay que considerar la parte tributaria y la creación de escrituras legales para la constitución de una sociedad limitada como que la que nosotros creamos.

Por otra parte hay que considerar también la inestabilidad política que está viviendo el país en este momento, por lo que creemos existirán eventos que atenten contra la integridad y viabilidad del negocio.

### **Económico:**

Si bien el país, al igual que el mundo, se encuentra en una dura recesión económica y una crisis política. Venezuela necesita volver a continuar con los potenciales de crecimiento esperados (claro que tomara un tiempo, pero es un escenario muy posible).

Algunos datos duros:

El índice de desempleo ha tendido a la baja en los últimos meses, llegando a un 8,3% en abril del año 2016. Sumado a ello, la inflación estimada 105% en lo que va del año, un alza que se ve explicada por aumentos en el precio final en productos alimenticios y transporte, lo que nos hace pensar que debemos constantemente estar al tanto de la evolución de estos índices dado que el negocio se concentra principalmente en una logística de distribución de los productos, como también en la utilización de frutas, verduras y carnes, que son de

consumo diario y productos peresibles por que afectan en cierta medida nuestros costos de producción.

### **Social:**

Las tendencias demográficas en la región darán lugar a un mayor número de consumidores, un mayor poder de compra, y hogares más pequeños, que debería ayudar a impulsar la demanda de procesados, empacados y los alimentos congelados de conveniencia.

Hay que destacar que la búsqueda por alimentos congelados sanos y variados, con una imagen de un producto artesanal y confiable, , en conjunto con el publico objetivo al cual la empresa se enfoca, dando una ventaja competitiva ante los competidores y impulsando la capacidad de evolución de presentación y sabores. Entregándoles un producto de calidad, con precios acordes al mercado, ajustandose a las necesidades del ejecutivo dinámico en un mercado altamente competitivo.

### **Tecnológico:**

Hasta cierto punto la adopción de la tecnología puede estar vinculada a la influencia cultural y social. La complejidad de la tecnología utilizada en nuestro negocio es relativamente limitada, son maquinarias nacionales, simples, confiables y de reparacion rapida. Sin embargo, aún hay que tenerlo en cuenta a la hora de entrar en un nuevo mercado, debido a que existen desarrollos tecnologicos importantes por los competidores.

Esto sólo produce beneficios para una empresa como la que está en estudio, como el modelo de negocio se basa en la comunicación con los Clientes para satisfacer eficientemente sus necesidades altamente variadas y cambiantes.

Debemos destacar que el uso de la tecnología de pagos a través de internet, nos brinda una ventaja dado que empresas cada vez más, están optando por este medio para hacer sus pagos de cuentas, por lo que es importante incorporar esta tecnología en nuestros sistemas de pagos, y asegurar con ello un posible cliente.

#### **5.2.1.2 Modelo de Negocio de la Empresa (Business Model Canvas)**

Para el presente proyecto, se diagnóstico que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

Lo que viene a decir The Model Canvas para la empresa productora y comercializadora de alimentos congelados, es que “presenta una propuesta de valor, que es lo que te hace especial en el mercado –y que está colocada en el centro del lienzo (ver la distribución en el gráfico)–. La propuesta de valor de la empresa pretende llevar a una serie de clientes (que es lo que está ubicado a la derecha), con los que tendrá que establecer una serie de relaciones. Y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, los tiene que hacer a través de unos canales –comerciales, Internet, tiendas offline, entre otros. Eso sería de puertas hacia fuera. De puertas hacia dentro (a la izquierda en el lienzo), tienes las actividades y los recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente tiene que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo de negocio, y los socios clave con los que va a trabajar”. Y por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos del negocio.

**Tabla N°5:** Modelo de Negocio de la Empresa (Business Model Canvas)

<p><b>Alianzas Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados.</li> <li>• Mercados.</li> <li>• Hoteles.</li> <li>• Restaurantes.</li> <li>• Empresa Paisa C.A.</li> <li>• Monaca C.A.</li> <li>• Cines.</li> </ul>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociaciones de ventas a tiendas distribuidoras específicamente a los supermercados.</li> <li>• Estrategias para reducir costos de producción.</li> <li>• Reconocimiento de Marlens C.A. con publicidad dirigida a las mujeres amas de casa.</li> <li>• Empezar en el negocio de ventas en la web.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos congelados de masa fácil 100% artesanal.</li> <li>• Precios accesibles.</li> <li>• Facilidad de preparación.</li> </ul>	<p><b>Relación con los Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una relación personalizada.</li> <li>• Promociones a clientes frecuentes.</li> <li>• Población venezolana en crecimiento constante.</li> <li>• Supermercados ubicados en los estados con mayor escasez de los productos básicos en el país.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los venezolanos que deseen un alimento artesanal y con un bajo poder adquisitivo.</li> </ul>
	<p><b>Recursos Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfiles profesionales para ayudar al desarrollo y expansión.</li> <li>• Choferes y camiones para la distribución de los productos.</li> <li>• Desarrolladores de web interactiva para ofrecer los productos.</li> <li>• Patente de marca.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camiones refrigerados de distribución.</li> <li>• Comerciales televisivos.</li> <li>• Servicios por medio de web (información).</li> <li>• Distribución al Retail en supermercados y restaurantes.</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de materia prima para la producción.</li> <li>• Costos de material de empaque.</li> <li>• Costos de mano de obra sueldos y salarios.</li> <li>• Costos fijos.</li> <li>• Costos de publicidad y mercadeo.</li> <li>• Costos de distribución.</li> </ul>			<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de alimentos congelados de masa fácil.</li> <li>• % de ventas a concesión.</li> <li>• % de ventas por servicios a entregas especializadas.</li> </ul>	

*Fuente: Adaptación del Business Model Canvas-Elaboración Propia*

## 5.2.2 Análisis Estratégico Interno

Para realizar el análisis estratégico de nuestra unidad de negocio se utilizó el siguiente recurso:

### 5.2.2.1. Cadena de Valor de Porter:

Se utilizó un esquema analítico que permitió dividir la organización por sus actividades relevantes siempre desde un punto de vista estratégico; para lograr así, identificar las actividades que pueden aportar una ventaja competitiva con respecto a nuestra competencia. Aquí se dan algunas definiciones claves:

- **Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.
- **Actividades de Valor:** Son las distintas actividades que realiza una empresa.

Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta.
- **Logística de Entrada:** Son las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales.
- **Operaciones:** Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto.
- **Logística de Salida:** Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
- **Mercadeo:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor.

- **Servicios:** Son las actividades que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto.
- **Actividades de Apoyo o Soporte:** En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS CONGELADOS					
ACTIVIDADES DE SOPORTE	<b>Infraestructura de la Empresa:</b> Emprendimiento familiar, con división jerárquica, División comercial y de productos a ofrecer.				
	<b>Recursos Humanos:</b> Reclutamiento de personal descentralizado, entrenamiento y capacitación de los mismos, pago de salarios justos a tiempo.				
	<b>Tecnología:</b> Compra de equipos nuevos, mantenimiento continuo, desarrollo tecnológicos medio, uso de software para el manejo de inventarios, producción, ventas, y manejo de personal. Correo de uso interno.				
	<b>Aprovisionamiento:</b> Control de gastos y activos. Manejo de inventario con base a proyecciones de producción. Pedidos a proveedores definidos por niveles de producción. Planificación de compras.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Mercadeo</b>	<b>Servicio Post-venta</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción periódica y programada de materias primas.</li> <li>• Control de inventarios computarizado.</li> <li>• Distribución con base en pedidos de los clientes realizados por rutas programadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción efectiva.</li> <li>• Limpieza y mantenimiento de equipos e instalaciones.</li> <li>• Control de Calidad.</li> <li>• Procesos y tiempos estandarizados.</li> <li>• Manejo de estadísticas y contabilidad a través del uso de software específico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salida del producto empacado al vacío y congelado.</li> <li>• Tiempos de entrega reales en las cadenas de supermercados.</li> <li>• Distribución con camión propio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• Seguimientos de los clientes.</li> <li>• Inversión en marketing y publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta reactiva a reclamos de productos dañados.</li> <li>• Contacto con las cadenas de supermercados para estudiar la calidad de producto en el Tiempo.</li> </ul>

**Figura N°4:** Cadena de Valor de la Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos Congelados

**Fuente:** Elaboración propia.

### **5.2.2.2 Matriz DOFA**

Este análisis se realizó para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa productora y comercializadora de alimentos congelados al ser comparada con el resto de sus competidores y, de esta manera, estar conscientes de las oportunidades que nos presenta el mercado, para aprovecharlas al máximo. Finalmente, este análisis también ayudó a identificar las amenazas y nos proporcionó herramientas para prevenirlas. (Ver Tabla N°5)

**Tabla N°6:** Matriz DOFA de la Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos Congelados.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p><b>FOTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El producto será artesanal cumpliendo siempre con los más altos estándares de calidad.</li> <li>2. El empaque y el congelado lo hace un producto de larga duración.</li> <li>3. Proceso de manufactura sencillo y de fácil estandarización.</li> <li>4. Uso de mano de obra de la localidad.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es una empresa nueva que tiene su puesta en marcha desde cero.</li> <li>2. La materia prima es de productos perecederos por lo que se tienen que cuidar bien los niveles de inventario.</li> <li>3. Necesidad de distribuir el producto sin romper la cadena del frío.</li> <li>4. Capacidad financiera limitada.</li> </ol>
	<p><b>FO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un plan de marketing, publicidad y promoción para la comercialización de los productos empacados y congelados, con el fin de aprovechar el crecimiento de la industria gastronómica de alimentos congelados. <b>(F1, O1)</b>.</li> <li>2. Elaborar un plan de capacitación en el uso de maquinarias de la empresa, con el fin de comenzar con la puesta en marcha de la misma, para aprovechar que son productos típicos de la cocina venezolana. <b>(F3, O2)</b>.</li> <li>3. Estimular la creación de empresas proveedoras de servicio en la localidad, fomentando vinculación con la comunidad. <b>(F4, O2)</b>.</li> </ol>	<p><b>DO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un estudio de mercado a fondo con el fin de Lograr la adaptación al medio aprovechando la tendencia de los consumidores <b>(D1, O2)</b>.</li> <li>2. Ampliar la flota de transporte propia para subsanar o prevenir futuros problemas de la cadena del frío por proveedores no calificados. <b>(D3, O1)</b>.</li> <li>3. Acceder a créditos de la Banca Pública u otras fuentes de financiamiento para la ejecución del proyecto <b>(D4, O1)</b>.</li> </ol>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la industria gastronómica en general y específico la de las comidas congeladas.</li> <li>2. Son productos conocidos, típico de la cocina venezolana, aceptado y consumido por la población en general.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El riesgo país de inversión es muy alto.</li> <li>2. La inseguridad social, económica y política del país.</li> <li>3. Regulación de precios.</li> <li>4. La competencia con otros productos congelados ya afianzados en el mercado.</li> </ol>
	<p><b>FA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar uso de la capacidad instalada incursionando en productos no regulados por el Estado. <b>(F1, A3)</b>.</li> <li>2. Profundizar en el personal la cultura de servicio como elemento diferenciador ante los competidores locales. <b>(F4, A4)</b>.</li> </ol>	<p><b>DA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar benchmarking para identificar proveedores de materia prima de los competidores locales. <b>(D2, A4)</b>.</li> <li>2. Mejorar eficiencia del proceso productivo para minimizar impacto de la regulación de precios e importación de productos <b>(D1, A3)</b>.</li> </ol>

*Fuente: Estrategias - Elaboración propia*

## **CAPITULO VI. DESARROLLO E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

### **6.1 Instrumentos**

Para la recolección de la información se empleo un instrumento, como lo fue el cuestionario con preguntas estructuradas (Anexo A). Dicho instrumento se aplicó en el primer trimestre del año 2017, respectivamente (por correo electrónico a través de la entrega del cuestionario para su llenado y posterior devolución). El cuestionario fue estructurado mediante el diseño de dieciocho (18) preguntas en diversas versiones las cuales fueron establecidas para analizar el mercado y el nivel de aceptación de los alimentos congelados.

El contenido del cuestionario fue validado por el Profesor Alberto Rodriguez, con amplia experiencia en estudios de este tipo, y su aprobación se realizo con base a la pertinencia de los objetivos, variables, dimensiones, indicadores y redacción.

### **6.2 Procedimiento**

La aplicación del instrumento se realizo en dos momentos, en principio a través de una prueba piloto para calcular la confiabilidad, validez del instrumento y construir la versión definitiva del instrumento, y finalmente se administró al resto de las personas objeto de estudio. Al aplicar el instrumento y recolectar la data requerida se asignó un valor numérico para su análisis cuantitativo. (Ver Anexo A).

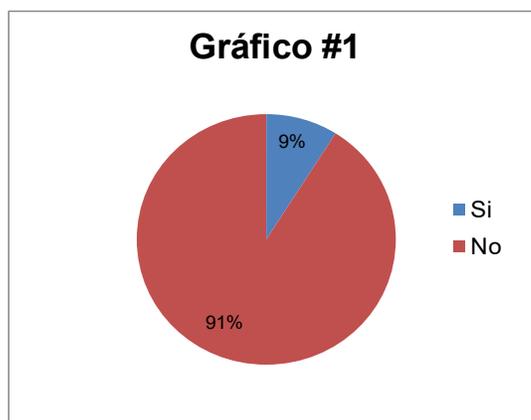
## 6.3 Resultados de la Investigación de Mercados.

### 6.3.1 Análisis de la Demanda

#### 6.3.1.1 Demanda de la Empresa

A continuación, se muestran los resultados obtenidos para cada una de las preguntas que contiene el instrumento aplicado, con el cual se pretenden conocer las características y gustos del cliente a la hora de comprar productos congelados. Los resultados obtenidos al consultar el género de los clientes encuestados se muestran a continuación:

**PREGUNTA N°1** ¿Compra usted alguno de los siguientes Alimentos Congelados: Disco de Masa Fácil, Tequeños, Tequeños de pasapalos, Tequeños con nuevos sabores y pastelitos?

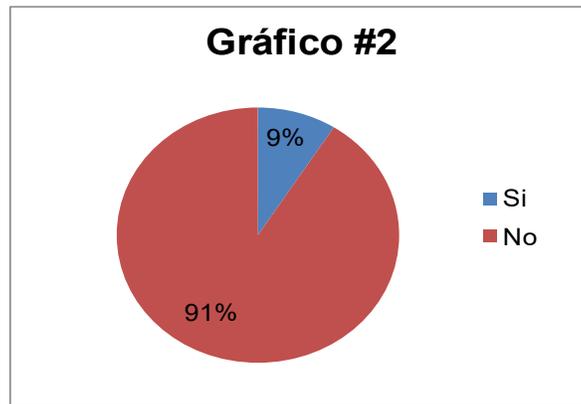


**Gráfico #1:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°1

**Fuente:** Encuesta aplicada (Marzo 2017)

Se pudo observar que un 91% de la muestra **Si** compra alguno de los siguientes Alimentos Congelados: Disco de Masa Fácil, Tequeños, Tequeños de pasapalos, Tequeños con nuevos sabores y pastelitos, y el 9% representa a las personas que **No** compran, esto deja una brecha abierta a una posibilidad de incursionar en el negocio caso de estudio. (Ver Gráfico #1 y Anexo N°1).

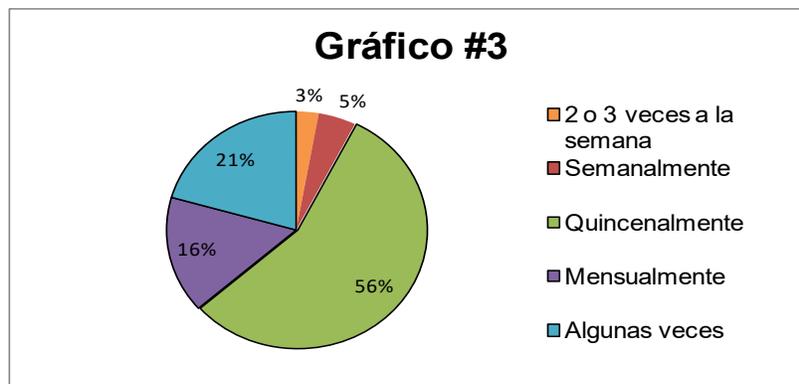
**PREGUNTA N°2.-** ¿Consumo usted alguno de los Alimentos Congelados, mencionados anteriormente?



**Gráfico #2:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°2  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

En la **PREGUNTA N°2** de la encuesta, si la respuesta es **No** se culmina la misma, de lo contrario se continúa. Se pudo observar que los resultados coinciden con los de la **PREGUNTA N°1**, esto nos presenta que las misma personas que compran los alimentos congelados la consumen. Se pudo observar que un 91% de la muestra **Si** consumen alguno de los siguientes Alimentos Congelados: Disco de Masa Fácil, Tequeños, Tequeños de pasapalos, Tequeños con nuevos sabores y pastelitos, y el 9% representa a las personas que **No** compran. (Ver Gráfico #2 y Anexo N°1)

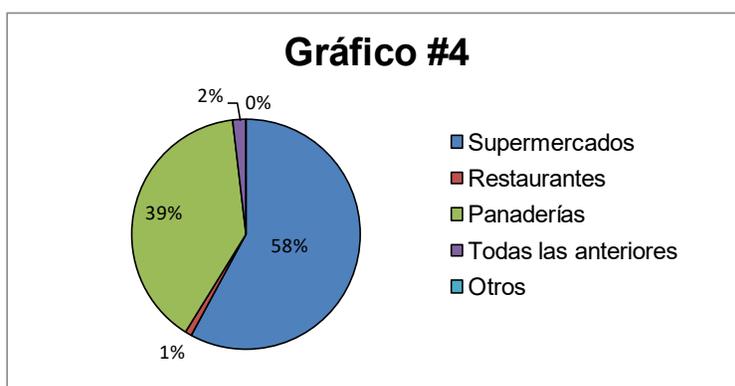
**PREGUNTA N°3.-** ¿Con qué frecuencia usted come alguno de los Alimentos Congelados, mencionados anteriormente?



**Gráfico #3:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°3  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

En esta pregunta, se observó que el mayor porcentaje de la muestra en frecuencia de consumo de alguno de los Alimentos Congelados, mencionados anteriormente, se encontró en la respuesta Quincenalmente con un 56% (Este porcentaje es debido a que las personas que se le aplicó la encuesta, utilizan las masa fácil y los pastelitos como desayuno), seguidamente encontramos como respuesta Algunas veces con un 21% y la respuesta. Mensualmente con un 16%. En menores porcentajes encontramos la respuesta Semanalmente con un 5%, y por último la respuesta dos o tres veces a la semana con un 3%. (Ver Gráfico #3 y Anexo N°1)

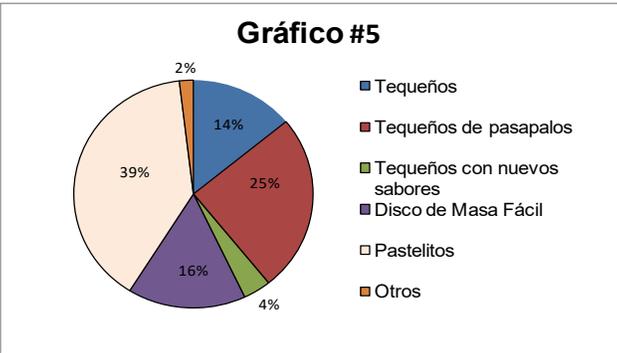
**PREGUNTA N°4.-** ¿Dónde usted compra normalmente algunos de los Alimentos Congelados, mencionados anteriormente?



**Gráfico #4:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°4  
**Fuente:** Encuesta aplicada (Marzo 2017)

Los resultados en esta pregunta fueron muy importantes para el estudio, debido a que en la información recolectada, se identifica que el cliente principal a quien tienen que ir dirigidas las estrategias de ventas de la empresa, es a los Supermercados, que es donde normalmente se compran los Alimentos Congelados nombrados anteriormente, predominando con un 58%, siguiéndole con un 39% las Panaderías. (Ver Gráfico #4 y Anexo N°1)

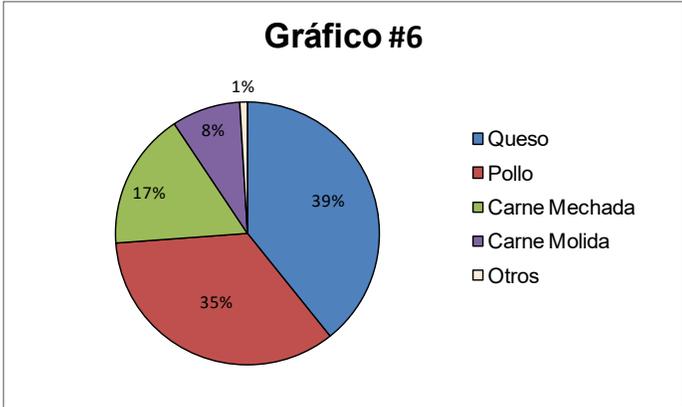
**PREGUNTA N°5.-** ¿Indique que Alimento Congelado es el que más consumen en su hogar?



**Gráfico #5:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°5  
**Fuente:** Encuesta aplicada (Marzo 2017)

En los resultados de esta pregunta se presenta que el Alimento Congelado que más consumen en los hogares es los Pastelitos con un 39%, en segundo lugar le siguen los Tequeños de pasapalos con un 25%, de tercer lugar los Discos de Masa Fácil con un 16%, le sigue con un 4% los tequeños con nuevos sabores de queso paisa, de chocolate, de queso crema con guayaba y otras opciones propuestas por los encuestados, y por ultimo con un 2% la respuesta otros como nuggets de pollo, empanadas y papas fritas congeladas.(Ver Gráfico #5 y Anexo N°1).

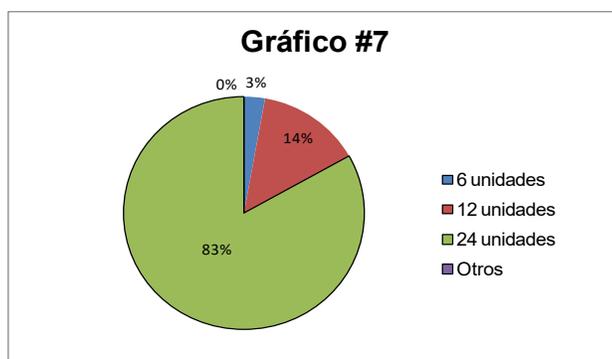
**PREGUNTA N°6.-** ¿Con qué sabor usted prefiere el Alimento Congelado seleccionado en la pregunta anterior (#5)?



**Gráfico #6:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°6  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

En esta pregunta se busco la preferencia del consumidor con respecto al sabor o relleno de los Alimentos Congelados seleccionado anteriormente en la pregunta (#5), se diagnostico que los encuestados respondieron y dejaron claro sus preferencias por el Queso con un 39%, seguido estrechamente por el Pollo con un 35%, luego la Carne Mechada con un 17%, con un 8% la Carne Molida y por ultimo con 1% Otros sabores como Jamón y Queso. Se propone crear alianzas con proveedores de Queso y de Pollo.

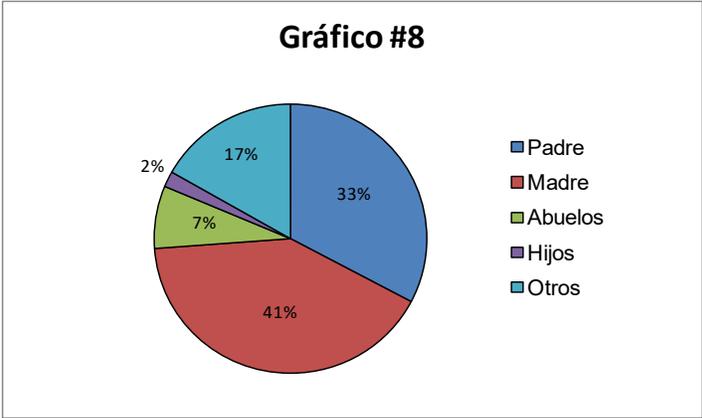
**PREGUNTA N°7.-** ¿En qué presentación usted prefiere el Alimento Congelado, seleccionado en la pregunta anterior (#5)?



**Gráfico #7:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°7  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

En esta pregunta se observó como resultado que los encuestados prefieren los Alimentos Congelados seleccionado en la pregunta anterior N°5 en presentaciones de 24 unidades con un 83%, siguiéndole con un 14% la presentación de 12 unidades, con un 3% la presentación de 6 unidades y con 0% otros.

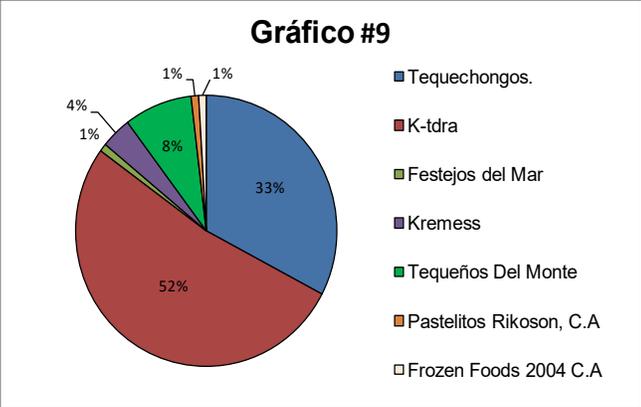
**PREGUNTA N°8.-** ¿Quién o quienes toman la decisión de comprar los Alimentos Congelados, seleccionado en la pregunta anterior (#5)?



**Gráfico #8:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°8  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

Se pudo observar que un 41% de la muestra quien toma la decisión de comprar los Alimentos Congelados es la Madre, seguidamente del Padre con un 33%, luego Otros como por ejemplo el Esposo con un 17%, los Abuelos con un 7% y por ultimo con un 2% los Hijos. Se recomienda crear estrategias de negocios dirigidas a captar la atención de las madres, ofreciendo alimentos congelados Premium dirigidos a un segmento del mercado como es la lonchera de los hijos de estas madres.

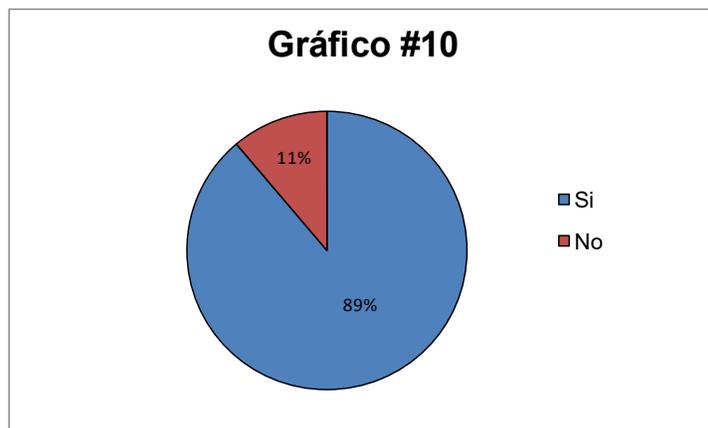
**PREGUNTA N°9.-** ¿Cuáles son sus marcas favoritas del Alimento Congelado, seleccionado en la pregunta anterior (#5)?



**Gráfico #9:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°9  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

Se observó en esta pregunta las marcas de los competidores más reconocida por los encuestados, teniendo una fuerte presencia con un 52% K-tdra empresa con una larga trayectoria en el negocio potencial competidor, en segundo lugar se encuentra Tequechongos con un 33%, seguidamente los Tequeños Premium Del Monte Andino con 8% y por ultimo con una leve presencia de 1% las empresas Festejos de Mar, Kremess, Pastelitos Rikoson, y Frozen Foods 2004, mas adelante a detalle se toma como insumo esta información captada, para crear estrategias de cómo ser competitivos en el negocio.

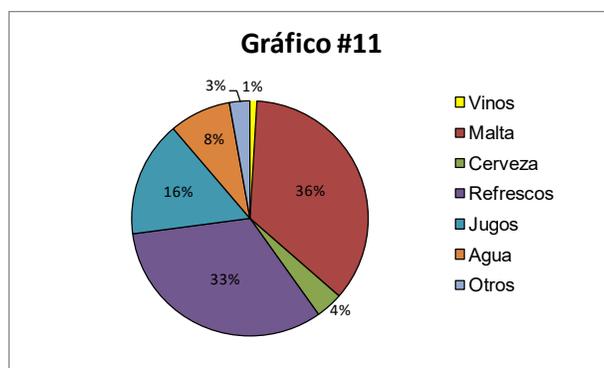
**PREGUNTA N°10.-** ¿Usted ha sustituido la Harina de Maíz Pre-cocida u otro alimento por los Alimentos Congelados?



**Gráfico #10:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°10  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

Con esta pregunta se buscó obtener si los Alimentos Congelados como pastelitos, tequeños, discos de masa fácil, son tomados en cuenta como productos sustitutos de la popular y tradicional Harina de Maíz recocida. Los resultados obtenidos fueron que un 89% de los encuestados **Si** a tomado en cuenta estos productos a la hora de sentarse en la mesa para el desayuno o la cena, y un 11% para los que **No**.

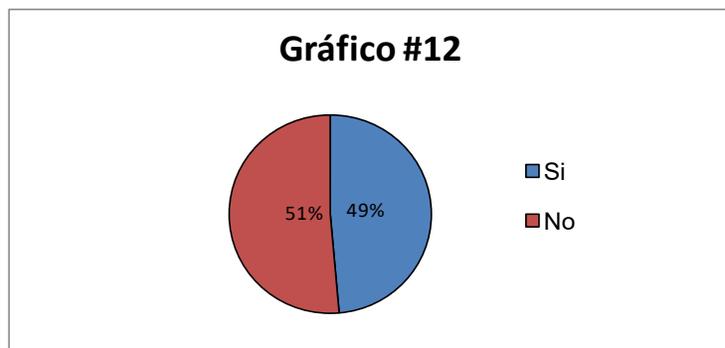
**PREGUNTA N°11.-** ¿Qué bebidas le gustaría a usted tomar en el momento de consumir el Alimento Congelado seleccionado en la pregunta anterior (#5)?



**Gráfico #11:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°11  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

En esta pregunta se realizó un análisis detallado de la información recolectada con la encuesta, partiendo de cada una de las posibles respuestas de las bebidas que le gustaría tomar al cliente en el momento de consumir el Alimento Congelado seleccionado en la pregunta anterior (#5), teniendo unos resultados en primer lugar Malta con un 36%, en segundo lugar el Refresco con 33%, esto nos permite diagnosticar que dichas bebidas son bienes complementarios de los productos de la empresa, debido a que se consumen en forma conjunta, la demanda de uno genera demanda del otro, por eso se recomienda crear alianzas con los proveedores de estas bebidas y así diversificar la oferta de productos. En un tercer lugar los Jugos Naturales con un 16%, con un 8% el agua, con un 4% la Cerveza, seguido con un 3% Otros como por ejemplo el Café y por ultimo con 1% los Vinos.

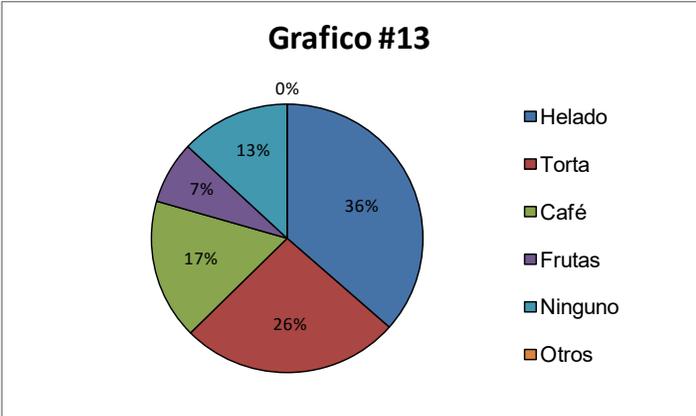
**PREGUNTA N°12.-¿Le gustaría a usted comer postres después de comer el Alimento Congelado, seleccionado en la pregunta anterior (#5)?**



**Gráfico #12:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°12  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

En esta pregunta se buscó conocer el gusto del consumidor en cuanto al consumo de postres después de comer un Alimento Congelado. Se observó que el 49% de la muestra **Si** le gustaría, al 51% **No** le gustaría y el resto es el porcentaje de la muestra que no consume.

**PREGUNTA N°13.-** ¿Qué postres le gustaría a usted comer después de comer el Alimento Congelado, seleccionado en la pregunta anterior (#5)?

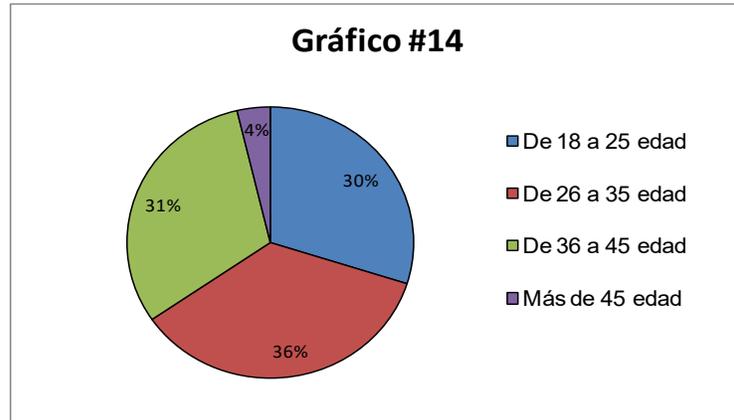


**Gráfico #13:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°13  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

En el caso de los Helados, se observó que el 36% de la muestra **Si** le gustaría comer un helado después de comer Alimento Congelado, el 26% le gustaría comer Torta, 13% No le gustaría ningún postre y por ultimo un 7% Frutas. Esto nos permite diagnosticar que dichas bebidas son bienes complementarios debido a que se consumen en forma conjunta, la demanda de uno genera demanda del otro, por eso se recomienda crear alianzas con los proveedores de Helados y así diversificar la oferta de productos.

### 6.3.1.2 Perfil del Consumidor.

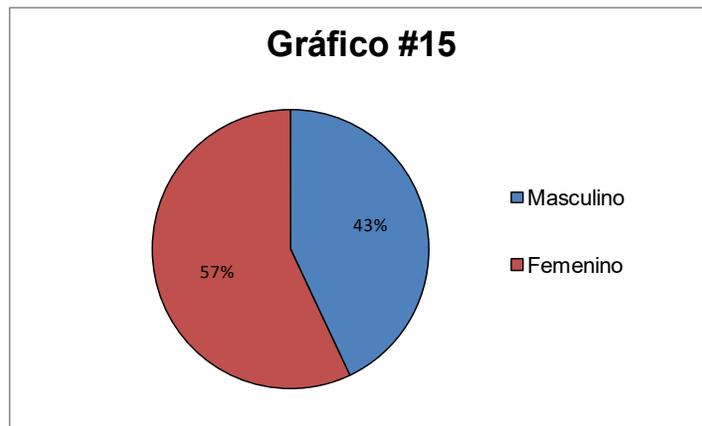
**PREGUNTA N°14.-** ¿En cuáles de estos grupos de edad se encuentra usted?



**Gráfico #14:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°14  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

Los resultados en esta pregunta están distribuidos con un porcentaje relativamente parecido, donde las personas encuestadas en un 36% se encuentran en las edades entre 26 a 35 años de edad, seguidamente con un 31% entre 36 a 45 años de edad, con un 30% entre 18 a 25 años de edad y por ultimo con un 4% más de 45 años de edad.

**PREGUNTAN°15.-**Indique su sexo



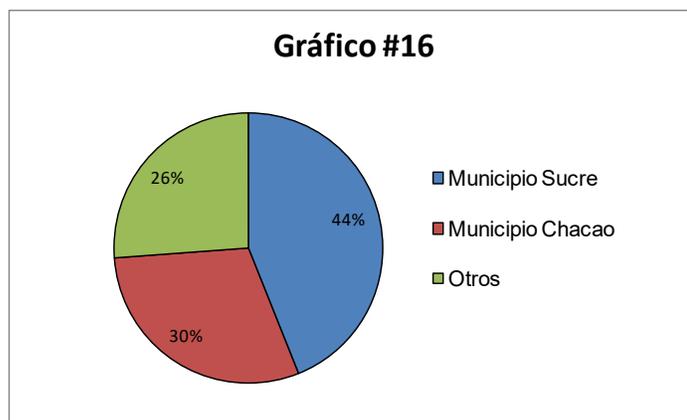
**Gráfico #15:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°15  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

Se pudo observar que el mayor porcentaje de la muestra está representado por el sexo Femenino con un 57%, y el sexo Masculino con un 43%.

### 6.3.1.3 Distribución Geográfica del Mercado de Consumo.

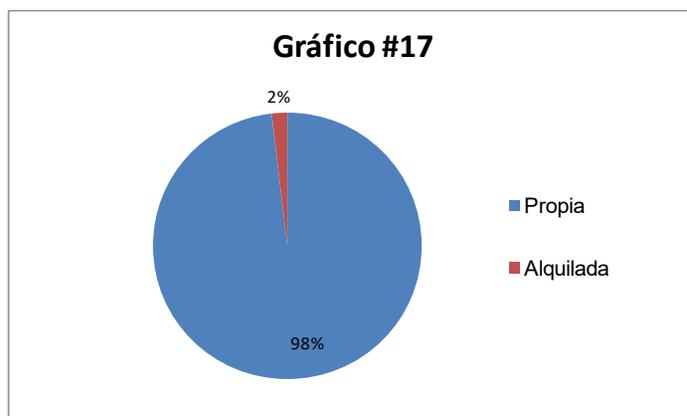
**PREGUNTANº16.-** ¿En qué parroquia usted vive?

A continuación se observan las respuestas obtenidos al consultar ¿En qué parroquia reside actualmente?, 44% de os encuestados afirman residir en el Municipio Sucre, y el 30% en el municipio Chacao, el resto de los encuestados reside fuera de estos dos municipios.



**Gráfico #16:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°16  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

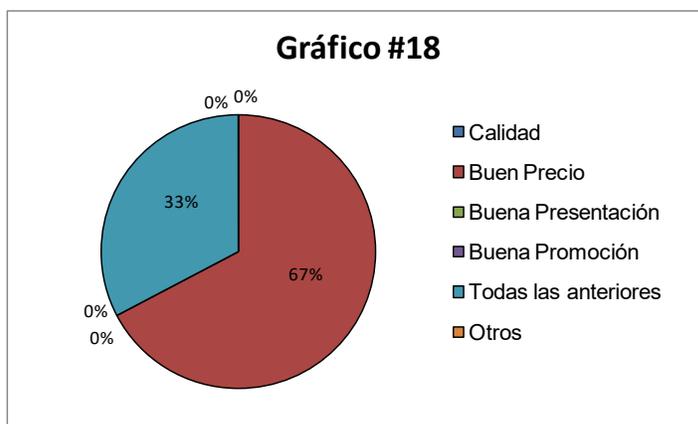
**PREGUNTA N°17.-** ¿Cuál es el tipo de vivienda donde usted vive?



**Gráfico #17:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°17  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

En el tipo de tenencia de la vivienda se observó que el mayor porcentaje de la muestra se encuentra en viviendas **Propias** con un 98%, y seguidamente de viviendas Alquiladas con un 2%, viviendas.

**PREGUNTA N°18.-** ¿Si conociera una nueva marca de Alimentos Congelados en la región, que le impulsaría a comprarle?



**Gráfico #18:** Resultados de la Encuesta: Pregunta N°18  
*Fuente: Encuesta aplicada (Marzo 2017)*

Para esta pregunta se observó que los encuestados, en primer lugar el 67% de los mismos solo buscan productos con un Buen Precio, debido a la alta inflación en Venezuela ha disminuido la capacidad adquisitiva del pueblo. Seguidamente con un 33% buscan con todas las características Calidad, Buen Precio, Buena Presentación y Buena Promoción. Básicamente lo que se interpreta es que el cliente quiere suplir su necesidad con productos con un Buen Precio, se recomienda producir alimentos congelados de acuerdo a cada segmento con un Precio Justo.

# CAPITULO VII. ANALISIS Y DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 7. Desarrollo de los Resultados

### 7.1 Estudio de Mercado

El Estudio de Mercado consiste en hacerse una idea sobre la viabilidad comercial y la respuesta del mercado (demanda) y proveedores, competencia (oferta) ante un producto o servicio, en este caso se requiere conocer si la instalación de una empresa productora y comercializadora de alimentos congelados, es factible o no económico. El Mercado se ubica dentro del área de Distribución y Logística de Alimentos Congelados en la Región Capital del país. Para ello a continuación se presentan los aspectos relevantes para dicha iniciativa empresarial:

#### 7.1.1 Definición de Producto

Los productos que ofrece la productora y comercializadora de alimentos congelados y sus características generales ante el segmento de mercado a quien van dirigido:

- **Discos de Masa Fácil:** Consiste en la elaboración en planta de masa en forma circular que se utiliza para la preparación práctica de empanas, pastelitos y otros alimentos.
- **Tequeños de Pasapalos:** Tequeños congelados que se caracterizan por tener un bajo porcentaje de queso y por tanto enfocarse en otros estratos de población ofreciendo menor precio al consumidor.
- **Pastelitos de queso:** Pastelitos de queso, preferiblemente con queso paisa.

- **Tequeños con nuevos sabores:** Consiste en la preparación de tequeños de contenido distinto al quiero. Se requiere de un estudio de mercado para conocer los sabores que el consumidor desea.
- **Tequeños prefritos:** Se caracterizan por un proceso de cocción en planta, de tal forma que el consumidor solo deba realizar un proceso de horneado en su hogar manteniendo las características del tequeño frito.

En la conclusión del Estudio de Mercado, se presentará el Análisis de las Variables, y se mostrara el aporte de la aplicación de este instrumento como lo es la Encuesta

### 7.1.2 Análisis de Precios de los Productos Congelados.

Para estimar el precio de venta de los productos de la empresa se tomaron en cuenta varios factores: el primero de ellos se calcularon los costos de cada uno de los productos tomando en cuenta la cantidad exacta de materia prima para la elaboración de cada producto y en segundo lugar se comparó el precio de los productos sustitutos que actualmente se venden en los Supermercados, en este caso se realizó la proporción de costo de cada producto cada un (01) Kg, que es el peso promedio por unidad y se exponen la siguiente Tabla N°7.

**Tabla N°7:** Análisis Precio de los Competidores

PRECIO DE LOS COMPETIDORES				
PRODUCTO	MARCA	PRESENTACION (Unidades)	PESO (Kg)	PRECIO (Bs)
Tequeños Tradicionales (con queso)	Tequechongos.	24	1	7.332,00
Masa de Pastelitos	K-tdra	21	1	6.300,00
Tequeños Pasapalos	Festejos del Mar	24	1	7.680,00
Masa de Pastelitos	Kremess	21	1	5.996,00
Tequeños Premium (con queso)	Tequeños Del Monte	24	1	8.200,00
Masa de Pastelitos	Pastelitos Rikoson, C.A	21	1	6.230,00
Disco de Masa Fácil	Frozen Foods 2004 C.A	21	1	3.330,00

**Fuente:** Catálogos de Productos Congelados de la Web de los Competidores

Por lo tanto estos criterios expuestos anteriormente el precio final de venta en el supermercado sería la siguiente según la presentación:

**Tabla N°8: Precio de Venta al Público**

PRECIO DE VENTA AL PUBLICO			
PRODUCTO	PRESENTACION (Unidades)	PESO (Kg)	PRECIO (Bs)
Disco de Masa Fácil	21	1	4.665,00
Tequeños (Con Queso)	12	1	6.537,14
Tequeños de pasapalos	24	1	5.480,19

**Fuente: Elaboración Propia**

### 7.1.3 Mercado Potencial

Para la selección del mercado potencial se tomo en cuenta la diversidad de preferencias y necesidades de los consumidores, la regularidad de compras en el supermercado y los hábitos de compra de alimentos congelados. En conclusión los productos de la empresa están destinados a los residentes del Municipio Sucre y Chacao.

Tomando los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta, se puede afirmar que el 58% compra sus alimentos congelados en los Supermercados (Ver Gráfico #4), en este caso serian los ubicados en los Municipio Sucre y Chacao que fue donde se aplico dicho instrumento. Haciendo referencia a la cantidad de habitantes que viven en estos municipios y estarían dispuestos a comprar los productos, se estima que 218.234 viviendas estarían constituyendo el mercado potencial, tomando en cuenta que por cada vivienda una Madre toma la decisión de comprar o no los alimentos congelados (Ver Gráfico #8).

A continuación se aplicara el método PERT que es donde utiliza tres estimaciones para definir un rango aproximado de duración del presente proyecto. Por consiguiente para el presente estudio se estableció como un 75% del mercado potencial para el escenario Más Probable, un 50% para el Optimista y un 25% para el Pesimista.

**Tabla N°9: Mercado Potencial**

<b>MERCADO POTENCIAL (MUNICIPIO SUCRE Y CHACAO)</b>	
218.234 Viviendas	
<b>Escenario</b>	<b>Cantidad de Viviendas</b>
<b>Más Probable</b>	163.675
<b>Optimista</b>	109.117
<b>Pesimista</b>	54.558

**Fuente:** XIV Censo Nacional de Población y Vivienda 2011 (INE: Instituto Nacional de Estadística)

Se tomo como referencia la tasa de crecimiento de los alimentos congelados, publicada en el INFORME N° LXXXV en Abril de 2015 por la empresa estadounidense GBD Network donde expresa que: La categoría de alimentos procesados congelados mostró un crecimiento promedio anual (CAGR) del 3.4%, registrándose un consumo global valorizado en USD 129.7 mil de millones al 2014. Por lo tanto esta será la tasa de crecimiento utilizada para la proyección de este estudio a cinco (05) años (Ver Anexo B).

**Tabla N°10: Proyección de Ventas Anual en el Mercado Potencial**

<b>PROYECCION DE VENTAS ANUAL EN EL MERCADO POTENCIAL</b>					
<b>Escenario</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Más Probable	163.675	169.240	174.805	180.370	185.935
Optimista	109.117	114.682	120.247	125.812	131.377
Pesimista	54.558	60.123	65.688	71.253	76.818

**Fuente:** Elaboración propia.

Luego según las encuestas realizadas se hizo un promedio ponderado de las preferencias de los clientes con respecto a los alimentos congelados que ofrece la empresa, (Ver Tabla N°10):

**Tabla N°11:** Porcentaje (%) de Venta de los Alimentos Congelados en el Mercado Potencial

<b>PORCENTAJE DE VENTAS DE LOS ALIMENTOS CONGELADOS</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>%</b>
Tequeños	14%
Tequeños de pasapalos	25%
Tequeños con nuevos sabores	4%
Disco de Masa Fácil	16%
Pastelitos	39%

**Fuente:** *Elaboración propia.*

**Nota:** Los Tequeños con nuevos sabores, por lo momentos no serán agregados al stock de productos de la empresa, debido a que en la encuesta no tuvo receptiva por parte de los encuestados, por eso no se tomará para la proyección de ventas.

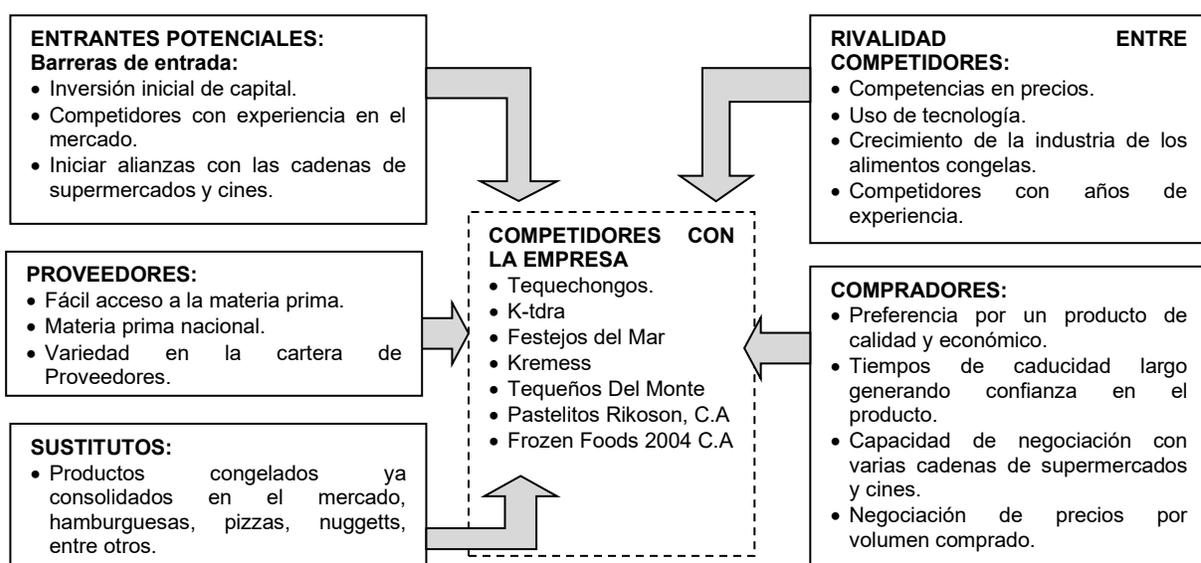
#### **7.1.4 Análisis de Oferta**

El Análisis de la Oferta consiste en determinar el número de productores que llevan al mercado productos o servicios similares a los que ofrece la productora y comercializadora de alimentos congelados. Para ello debemos conocer los servicios que ofrecen, localización, calidad y precios.

### 7.1.4.1 Principales Competidores

#### 7.1.4.1.1 Análisis Porter de las cinco (05) fuerzas.

Las cinco (05) Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: La rivalidad entre los competidores (Ver Figura N°3), para el presente estudio:



**Figura N°5:** Análisis Porter de las cinco (05) fuerzas.

**Fuente:** Adaptación de Porter.

Para el presente estudio, el Análisis Porter de las cinco (05) fuerzas, expresó que la fuerza de **Rivalidad entre los Competidores Existentes**, es de gran importancia, debido a que por un lado existe un número elevado de empresas que ofrecen los mismos productos pero por otra parte la Empresa en estudio ofrece un producto producido de forma artesanal directamente al consumidor sin aditivos ni conservantes. Aun así la competencia es alta. Los principales competidores de la Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos Congelados (Marlens C.A), son Festejos del Mar, Pastelitos Rijoson y Frozen Foods 200 C.A. La rivalidad principalmente entre estas empresas, se debe

a que el servicio que prestan es idéntico. Realizan múltiples ofertas y sobre todo Marlens C.A, utiliza la publicidad para diferenciarse.

La intensidad competitiva en la industria de Congelados en Venezuela es consecuencia de factores como falta de información y desinterés de las empresas entre sí, debido a que aparentemente ninguna se preocupa por conocer cuál es la capacidad y cuáles son las estrategias que utilizan sus competidores directos.

La segunda fuerza importante sería la relacionada con los **Productos Sustitutos**, debido a que existen empresas que ofrecen otro tipo de alimentos congelados de masa facil que pueden ser sustitutivos y que suponen una fuerte competencia como por ejemplo K-tdra, Tequechongo, Tequeños del Monte Andino, Frozen Foods 2004 C.A., La amenaza de sustitutos es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante es decir si el precio y las características de este no son únicas. Esto puede lastimar a una empresa cuando por ejemplo el precio de un producto similar en el mercado va hacia abajo. A medida que aparecen más sustitutos, tanto la demanda y el precio de los productos se hace más elástica. Como el precio de los sustitutos cae, los fabricantes pueden asegurarse subiendo los precios o la propia empresa se ve forzada a bajar sus propios precios. Los sustitutos también pueden venir de fuera de la industria del producto original y pueden servir para la misma función o para un propósito similar – por ejemplo, botellas de vidrio y plástico se consideran un sustituto de latas de aluminio en este contexto.

Según el análisis realizado, se puede llegar a la conclusión de que el poder siempre cae sobre los compradores. En nuestro caso dicho poder se manifiesta en dos niveles: los supermercados y el cliente consumidor final en segundo nivel.

### 7.1.5 Conclusiones del Estudio de Mercado.

Con base en los resultados obtenidos en la investigación de mercado y de acuerdo a la información levantada al aplicar el instrumento de recolección de información como es la Encuesta a una muestra de 107 personas, se pueden presentar las siguientes conclusiones:

La población venezolana **Si compra** y **Si consume Quincenalmente** alguno de los Alimentos Congelados ofertados por la empresa en estudio: Disco de Masa Fácil, Tequeños, Tequeños de pasapalos, Tequeños con nuevos sabores y pastelitos. Se identificó que el cliente principal a quien tienen que ir dirigidas las estrategias de ventas al mayor de la empresa, es a los **Supermercados**, que es donde normalmente los clientes compran alguno de los alimentos congelados nombrados anteriormente, el estudio también nos muestra que quienes más compran o deciden comprar dichos alimentos congelados en el hogar son las **Madres** por eso se recomienda crear campañas de publicidad y marketing donde la imagen de las mismas sea la mujer, esto permitirá a que las mismas se sientan identificadas con los productos de la empresa, y compren los mismos.

Por otra parte se presenta que el Alimento Congelado que más consumen en los hogares venezolanos son los **Pastelitos de Queso y Pollo**, y le siguen los **Tequeños de pasapalos con Queso**, productos potenciales que se recomienda tomar en cuenta para las primeras líneas de producción que trabajen como los impulsores de la incursión de la empresa en el mercado. Se observó que los **Pastelitos de Queso y Pollo**, y los **Tequeños de pasapalos con Queso** son preferiblemente acompañados con bebidas como la **Malta, los Refrescos y los Jugos Naturales**, convirtiendo las mismas en posibles bienes complementarios de los productos antes nombrados, debido a que se consumen en forma conjunta, la demanda de uno genera demanda del otro, por eso se recomienda crear

alianzas con los proveedores de estas bebidas y así diversificar la oferta de productos.

Los clientes prefieren dichos alimentos congelados en **presentaciones de veinticuatro (24) unidades** a un **Buen Precio**, debido a la alta inflación en Venezuela que ha disminuido la capacidad adquisitiva de la población, lo que se interpreta es que el cliente quiere suplir su necesidad básica de alimentación, se recomienda tomar como otra estrategia producir alimentos congelados de acuerdo a cada segmento con un Precio Justo, también porque existen empresas competidoras con una larga trayectoria en el negocio y con marcas muy patentadas y reconocidas a nivel nacional e internacional pero con un Precio de los productos poco atractivo.

Finalmente, podemos decir que una vez realizado el Estudio de Mercado se pudo determinar que existe la factibilidad de mercado para para la creación de una empresa, rentable y sustentable, productora y comercializadora de alimentos congelados en Caracas, Venezuela durante el periodo 2016-2017.

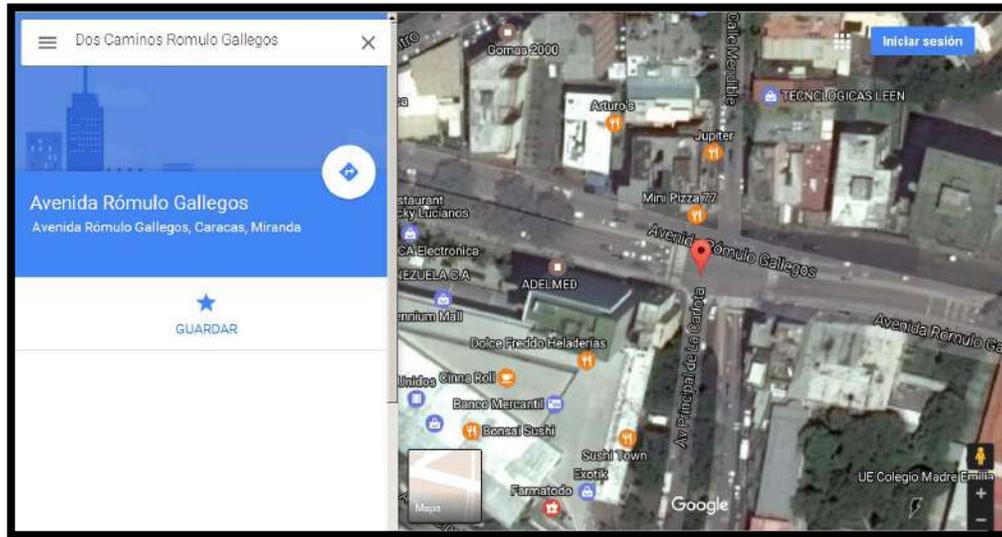
## **7.2 Estudio Técnico**

El Estudio Técnico se lleva a cabo para conocer la factibilidad técnica de la fabricación de productos congelados, los aspectos que conforman este estudio son:

- Localización del proyecto.
- Tamaño.
- Infraestructura de Servicios.
- Disponibilidad de insumos.
- Tecnología a utilizarse.
- Proceso de Producción.
- Control de Calidad.
- Turnos de Trabajo.
- Estructura Organizativa.
- Bases Legales.

### **7.2.1 Localización del proyecto**

El galpón estará ubicado muy cerca del metro y de las avenidas Rómulo Gallegos y Francisco de Miranda. Zonificación C-3. La parcela tiene un área de 480mts. . Amplio frente para estacionamiento 8 mts de altura, Dos plantas distribuidas entre 360 mts de construcción en Planta Baja (PB) y 230mts en la mezzanina. La ubicación en los Dos Caminos, cerca de la Avenida Rómulo Gallegos es favorable, es una avenida que tiene fácil acceso por la autopista del Este, cuenta con el servicio del Metrobus, además posee el Centro Comercial Millenium cerca donde se encuentran posibles negocios consumidores de los Alimentos Congelados. (Ver Figura N°6)



**Figura N°6:** Localización del Proyecto  
*Fuente: Google Maps-Elaboración Propia*

## 7.2.2 Tamaño

El Tamaño se calculó partiendo de los resultados que ofreció el Estudio de Mercado, se revisaron cada uno de estos aspectos que determinaron el Tamaño, los cuales son:

- El tamaño del mercado y la existencia de demanda insatisfecha.
- Los principales competidores en la urbanización y zonas cercanas.
- La disponibilidad de recursos humanos para la formación del equipo de trabajo.
- La disponibilidad de materia prima para la producción de los productos.
- La disponibilidad de recursos financieros para la inversión y demás costos para la instalación.
- La disponibilidad de la tecnología necesaria para la producción.

Una vez analizados cada uno de estos puntos se estableció que el galpón estará ubicado en la Avenida Principal de los Dos Caminos muy cerca del metro y

de las avenidas Rómulo Gallegos y Francisco de Miranda. Zonificación C-3. La a parcela tiene un área de 480mts. Amplio frente para estacionamiento 8 mts de altura, dos plantas distribuidas entre 360 mts de construcción en Planta Baja (PB) y 230mts en la mezzanina. (Ver Anexo C y Tabla N°12).

### **7.2.3 Infraestructura de Servicios**

La zona donde está ubicado el Galpón cuenta con los servicios necesarios para la instalación de la Productora y Comercializadora de Alimentos Congelados. Entre los servicios que consideramos indispensables para la instalación tenemos:

- Energía eléctrica
- Agua Potable
- Servicio telefónico.
- Vías de comunicación: Acceso directo a la avenida principal de la Rómulo Gallegos por la autopista Francisco Fajardo.
- Servicio del Metro hasta la urbanización en Dos Caminos.
- Servicio de transporte con autobuses que tienen ruta en los Dos Caminos.
- Hospital: CDI (Centro Diagnóstico Integral) Dos Caminos y Vensalud Soluciones Medicas CA, Av. Principal de Los Dos Caminos.

### **7.2.4 Disponibilidad de insumos**

Los insumos humanos, materiales y financieros son sometidos a estudio para conocer la disponibilidad de cada uno de ellos en la cantidad y en la calidad deseada. Los recursos humanos necesarios para el funcionamiento de la Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos Congelados están disponibles con la ubicación en la Avenida Principal de los Dos Camino, esta zona reúne la infraestructura de servicios para brindar puestos de trabajo.

Para la contratación del personal, la empresa utiliza el periódico como medio de comunicación para anunciar la solicitud del personal, además de publicar la oferta de empleo en las páginas y redes sociales, aceptar

recomendaciones de personal de algún conocedor del ramo. Entre los requisitos del perfil de personal encontramos:

- Experiencia Laboral, como operador de maquinas.
- Buena Presencia, limpieza en su área de trabajo.
- Iniciativa.
- Colaboración.
- Capacidad de resolver problemas y situaciones, entre otros.

Para las necesidades de la Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos Congelados de disponibilidad de materia prima se requiere la selección de los mejores proveedores, que ofrezcan las mejores condiciones de pago y la materia prima de la mejor calidad. Esto se evalúa debido a que se trata de un alimento que se ve afectado por el factor de la caducidad, adicionalmente los costos de transporte y logística son menores.

Entre algunos de los proveedores de la empresa encontramos Aurolac Fabrica Nacional de Productos Lácteos Aurora C.A., Paisa C.A. para los quesos, para la harina de trigo Monaca Molinos Nacionales C.A., Granjas La Caridad CA, Cargill Venezuela C.A para otros alimentos, el Mercado de Coche y Mercado de Quinta Crespo.

Los recursos financieros para la instalación de la empresa requieren financiamiento bancario, y una inversión inicial en disponibilidad por los inversionistas. Se realizará la compra del galpón, seguidamente, y se ejecutarán las remodelaciones pertinentes para la instalación de todos los mobiliarios y equipos para la instalación y puesta en marcha de la empresa.

#### **7.2.5 Tecnología a utilizarse**

Los Mobiliarios y Equipos están conformados por todos los activos relacionados con el proceso de producción y distribución de los alimentos

congelados. Para la selección de los Mobiliarios y Equipos necesarios para la instalación de la empresa se tomaron en cuenta aspectos como la tecnología requerida para el proceso productivo y la disponibilidad de los recursos financieros de los inversionistas para la adquisición de los mismos. Los Mobiliarios y Equipos están compuestos por (Ver Anexo D):

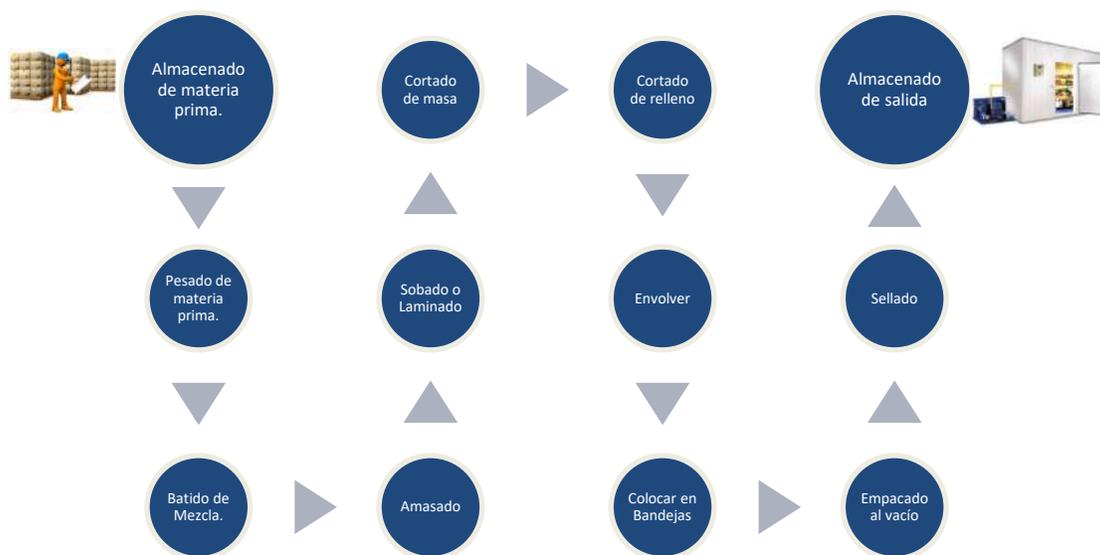
#### **7.2.5.1 Mobiliario y Equipos de Recepción y Almacenamiento**

- Laminadora o Sobadora Champion 10-20 Libras.
- Amasadora modelo 170.
- Formadora Mod. 460
- Peso Digital.
- Mesones de acero inoxidable.
- Freidoras.
- Cava de Congelación
- Cava de Refrigeración.
- Empaquetadora al vacío.
- Utensilios Varios.

#### **7.2.6 Proceso de Producción.**

Después de haber estudiado las características del proceso productivo se deduce que el flujo del producto se da en línea, cuenta con una secuencia lineal cuyas operaciones son realizadas por máquinas y operarios desde el momento en que llega la materia prima a la planta hasta el momento que de esta sale el producto terminado.

El producto sufre transformaciones secuenciales previamente establecidas, y cuenta con el flujo principal y uno lateral que se integra a lo largo del proceso con el fin de lograr una salida continua. A continuación se realiza una breve descripción de los procesos involucrados para la producción de alimentos congelados:



**Figura N°7:** Flujograma de Proceso Productivo de Alimentos Congelados  
**Fuente:** *Elaboración propia.*

### 7.2.7 Control de Calidad.

El control de calidad permitirá a la empresa realizar auditorías permanentes en las diferentes etapas del proceso productivo, desde la recepción de la materia prima hasta el empaque del producto final. A continuación se describe el Control de Calidad de manera breve, donde este proceso reúne aspectos como:

1. Cuando la materia prima llega a la empresa, es inspeccionada por el Jefe de Planta, una vez verificada que cumpla con lo descrito seguidamente se almacena:

**Tabla N°13: Control de Calidad de la Materia Prima**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>FORMA DE MEDICION</b>	<b>ESTANDAR DE CALIDAD</b>
HARINA DE TRIGO	La característica de calidad se mide por medio de los sentidos.	No debe contener gorgojo, gusanos, y ceniza. El polvo de la harina debe ser de textura suave, de color blanco hueso y el sabor debe ser el típico de la harina cruda.
QUESO	La característica de calidad se mide por medio de los sentidos.	El sabor no debe ser salado, la textura debe ser uniforme y no contener agujeros en la superficie, la contextura debe ser dura y el color blanco cremoso.
MARGARINA	La característica de calidad se mide por medio de los sentidos.	Debe ser de color amarillo, cremosa, no presentar hongos y sabor típico de la margarina.
SAL	La característica de calidad se mide por medio de los sentidos.	Debe ser de color blanco, sus granos sueltos y no contener impurezas.
AZUCAR	La característica de calidad se mide por medio de los sentidos.	Debe ser de color blanco, sus granos sueltos y no contener impurezas.
LECHE	La característica de calidad se mide por medio de los sentidos.	No debe contener gorgojo, gusanos, y ceniza. El polvo de la leche debe de ser color blanco hueso.
LEVADURA	La característica de calidad se mide por medio de los sentidos.	Debe ser de color blanco, sus granos sueltos y no contener impurezas.

***Fuente: Elaboración propia.***

2. Si la materia prima no cumple con los estándares, el producto es devuelto al proveedor, y este lo repone al día siguiente, y el Jefe de Planta llevará registro de la cantidad de devoluciones.
3. El manejo de sus inventarios es bajo el sistema P.E.P.S., conocido como lo primero que entra es lo primero que sale, con la finalidad de mantener su materia prima en las mejores condiciones.
4. La empresa inspecciona las características de calidad de atributos, y cuando surge un producto no conforme este es rechazado ya que no se puede reprocesar.
5. La única característica que puede ser reprocesada es el sabor de la mezcla, si esta no es conforme se puede agregar algún ingrediente que contrarreste la no conformidad de la masa. Esto se puede efectuar si la no conformidad fue detectada después de realizar la mezcla.

### **7.2.8 Horario de Trabajo.**

La capacidad de producción estará limitada por el tiempo disponible de producción, el número de operarios y la capacidad productiva de la empresa. Para el cálculo del tiempo disponible de producción se tomo como base una jornada laboral de ocho (08) horas y cinco (05) días a la semana, un total de 20 días laborales al mes.

Del tiempo neto obtenido se procedió a restar los tiempos de demoras de paradas, mantenimientos, descansos y recesos de los trabajadores, que permite establecer el tiempo disponible para la producción de seis (06) horas.

### **7.2.9 Bases Legales.**

En este apartado se expondrá los requerimientos legales necesarios para el lanzamiento de un nuevo producto en la categoría de alimentos. Para el lanzamiento de un producto en la categoría de alimentos se requieren dos permisos y el conocimiento de los siguientes renglones:

- a) **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras:**  
En esta Ley se consagra el derecho al trabajo y el deber de trabajar de las personas de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, lo cual incluye a las personas con discapacidad. También se garantiza la igualdad y equidad de género en el ejercicio del derecho al trabajo, y se incorporan como oficiales los idiomas indígenas en la relación de trabajo.
- b) **Código de Producto Envasado (C.P.E)** que es un permiso que se debe gestionar para todo producto empaquetado. Entre los requerimientos se encuentra la copia del boceto o arte final de la etiqueta o empaque.
- c) **Registro Sanitario del Producto:** Se deben reunir un conjunto de requisitos entre los que resaltan los análisis físicos químicos y las

pruebas microbiológicas del producto. Adicionalmente para gestionar este permiso se debe tener definido el empaque con todas las etiquetas o impuestos destinados a identificarlo y haber elaborado la tabla nutricional del producto.

d) **Normativa relacionada con la Manipulación Higiénica de los Alimentos Reglamento General de Alimentos Publicado en la Gaceta Oficial N° 25.864 del 16 de enero de 1959.**

➤ **Artículo 3.** Se entiende por alimento, a los efectos de este Reglamento, no solamente las sustancias destinadas a la nutrición del organismo humano, sino también las que forman parte o se unen en su preparación, composición y conservación; las bebidas de todas clases y aquellas otras sustancias, con excepción de los medicamentos, destinados a ser ingeridos por el hombre.

➤ **Artículo 4.** Todo alimento debe ser de la naturaleza y calidad que solicita el comprador u ofrezca el vendedor; y no podrá ofrecerse a la venta cuando se encuentre en malas condiciones, contravenga lo dispuesto en este Reglamento, o cuando por cualquier otro motivo para ser nocivo a la salud.

e) **Normas sobre prácticas para la Fabricación, Almacenamiento y Transporte de Envases, Empaques y/o Artículos destinados a estar en contacto con alimentos. Ministerio del Poder Popular para la Salud, Resolución N° 082 del 4 de Mayo de 2007, publicada en Gaceta Oficial Nro. 38.678 del 8 de mayo de 2008.**

➤ **Artículo 1.** La presente Resolución tiene como objeto establecer los principios básicos y las buenas prácticas de higiene que deben emplearlos fabricantes, almacenadores, manipuladores ¡Mi pueblo consume y transportistas para la fabricación, embalaje, alimentos soberanos e inocuos, almacenamiento y transporte de los envases, empaques y/o artículos destinados a estar en contacto con alimentos.

- **Artículo 2.** El fabricante, el importador o quienes intervengan en la comercialización de los envases, empaques y/o artículos destinados a estar en contacto con alimentos, son los responsables de cumplir y hacer cumplir los requisitos indicados en la presente Resolución.
- **Artículo 3.** Corresponde a la autoridad sanitaria competente, la vigilancia y control de los principios y prácticas contenidas en la presente Resolución.

Para el lanzamiento del producto se requiere tener ambos permisos, por consiguiente se recomienda considerarlo en el plan de implementación.

#### **7.2.10 Conclusiones del Estudio de Técnico.**

Con base en el Estudio Técnico, podemos decir las siguientes conclusiones de este estudio:

- El galpón estará ubicado muy cerca del metro y de las avenidas Rómulo Gallegos y Francisco de Miranda. Zonificación C-3. La a parcela tiene un área de 480mts. Amplio frente para estacionamiento 8 mts de altura, Dos plantas distribuidas entre 360 mts de construcción en Planta Baja (PB) y 230mts en la mezzanina.
- La ubicación en los Dos Caminos, cerca de la Avenida Rómulo Gallegos es favorable, es una avenida que tiene fácil acceso por la autopista del Este, cuenta con el servicio del Metrobus, además posee el Centro Comercial Millenium cerca donde se encuentran posibles negocios consumidores de los Alimentos Congelados.
- El tamaño del proyecto está determinado por la capacidad de diseño ofrecida por las dimensiones y peso de los mobiliarios y equipos
- En cuanto a disponibilidad de los insumos humanos, materiales y financieros podemos decir: en primer lugar los recursos humanos necesarios para el funcionamiento de la empresa están disponibles y reúne la infraestructura de

servicios necesarios para la instalación y funcionamiento del proyecto. En segundo lugar para la disponibilidad de materia prima están ubicados los proveedores que satisfacen las necesidades de este insumo. En tercer lugar los insumos financieros para la instalación y puesta en marcha son disponibles para los inversionistas en una inversión inicial, y aparte necesitan financiamiento.

- El Proceso Productivo y el Control de Calidad son información confidencial para la empresa.
- El Horario de Trabajo es el tradicional una jornada laboral de ocho (08) horas diarias.
- En cuanto al Marco Legal, podemos decir que legalmente se puede instalar y poner en funcionamiento la empresa”, una vez cumplidos los tramites y requisitos legales existentes en la jurisdicción.
- Tomando en cuenta las conclusiones anteriores, podemos decir que el proyecto es factible desde el punto vista técnico.

### **7.3 Estudio Económico – Financiero.**

Para evaluar la viabilidad económica y la rentabilidad de este nuevo proyecto de inversión es necesario la determinación de todos los requerimientos necesarios para su desarrollo, tomando en cuenta tanto los productos a procesar, la necesidad de maquinaria y los requerimientos de personal que analizaron en el estudio técnico.

Por lo tanto en este apartado se establecerán los costos, los gastos y los ingresos del nuevo proyecto, así como también la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto, los estados financieros proyectados, el valor presente neto y la tasa interna de retorno. Esto nos llevara a obtener el periodo de retorno de la inversión de igual manera la factibilidad o no del proyecto. Para la realización de todos los cálculos se tomaron en cuenta las siguientes premisas:

- La tasa de incremento inter-anual de los costos de materias primas, servicios e insumos suministrados por proveedores utilizada es igual a la tasa calculada de inflación promedio venezolana, que para la fecha es del 105,78% (Ver Anexo E y Tabla N°14).
- La tasa de incremento inter-anual de los sueldos y salarios utilizada es igual a la tasa promedio de incremento del sueldo mínimo, que actualizada a noviembre del 2016 es igual al 28%. (Ver Anexo E y Tabla N°15).
- La tasa de incremento inter-anual para el precio de venta de alimentos congelados es igual a la tasa calculada de inflación promedio venezolana para los productos alimenticios y bebidas no alcohólicas, que para la fecha es del 70,64%(Ver Anexo E y Tabla N°16).

### **7.3.1 Precio de Venta.**

Para seleccionar el precio de venta del producto se tomaron en cuenta varios factores, en primer lugar se calcularon los costos de cada uno de los productos tomando en cuenta la cantidad exacta de materia prima para la elaboración de cada producto, además se estudio un promedio del precio de los productos sustitutos que están en el mercado. Por lo tanto en la siguiente Tabla N°17 se encuentra el precio de venta de cada producto congelado ajustado por inflación de los productos alimenticios y las bebidas no alcohólicas, para cada uno de los años a objeto de estudio y posteriormente restándole un 20% que es el promedio del margen de comercialización de los supermercados.

**Tabla N°17: Precio de Venta al Público ajustado a la Inflación**

<b>PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO AJUSTADO A LA INFLACIÓN</b>						
<b>PRODUCTO</b>	<b>Precio de Venta (Bs)</b>	<b>Precio promedio de venta al mayor</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Disco de Masa Fácil	4.665,00	3.732,00	5.621,84	8.468,67	12.757,10	19.217,14
Tequeños (Con Queso)	6.537,14	5.229,71	7.877,98	11.867,29	17.876,74	26.929,30
Tequeños de pasapalos	5.480,19	4.384,15	6.604,23	9.948,53	14.986,34	22.575,24
Pastelitos (con Queso)	4.830,87	3.864,70	5.821,73	8.769,79	13.210,70	19.900,44

*Fuente: Elaboración propia.*

### **7.3.2 Estructura de Costos del Proyecto**

Seguidamente se muestra la estructura de costos y gastos asociados a la creación de la nueva empresa para un tiempo de evaluación de cinco (05) años, pero debido a la alta economía inflacionaria en Venezuela se proyectarán a corto plazo. Los costos y gastos que se mostraran a continuación son los referentes al escenario probable:

#### **7.3.2.1 Costo de Materia Prima**

Se estimaron los costos unitarios de a materia prima asociada a cada uno de los productos a comercializar por la empresa. A continuación en la Tabla N°18 se observa la cantidad de materias primas a utilizar y el costo asociado para producir los alimentos congelados, estimados en la Proyección de las Ventas, bajo el Escenario Más Probable.(Ver Anexo F):

**Tabla N°18: Cantidad de Materia Prima Requerida (Escenario Probable)**

<b>CANTIDAD DE MATERIA PRIMA (ESCENARIO MÁS PROBABLE)</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sal	Kg	2.360	2.440	2.523	2.609	2.698
Harina de Trigo todo uso	Kg	26.491	27.392	28.323	29.286	30.282
Queso	Kg	4.700	4.860	5.025	5.196	5.373
Huevo	Cartón	7.610	7.869	8.137	8.413	8.699
Mantequilla	Kg	9.350	9.668	9.997	10.336	10.688
Azúcar	Kg	1.378	1.425	1.473	1.523	1.575
Agua	litros	40.100	41.464	42.874	44.331	45.839
Leche	litros	12.194	12.608	13.037	13.480	13.939
Bandeja de Cartón	Unidad	134.214	138.777	143.495	148.374	153.419
Empaque al vacío	Unidad	134.214	138.777	143.495	148.374	153.419

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla N°19: Costo de Materia Prima (Escenario Probable)**

<b>COSTO DE MATERIA PRIMA (ESCENARIO MAS PROBABLE)</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tequeños con queso	Bs 104.856.928	Bs 108.422.064	Bs 112.108.414	Bs 115.920.100	Bs 119.861.383
Pastelitos de Queso	Bs 237.998.957	Bs 246.090.922	Bs 254.458.013	Bs 263.109.585	Bs 272.055.311
Tequeños de pasapalos	Bs 156.969.916	Bs 162.306.894	Bs 167.825.328	Bs 173.531.389	Bs 179.431.456
Disco de Masa Fácil	Bs 85.517.058	Bs 88.424.638	Bs 91.431.075	Bs 94.539.732	Bs 97.754.083
<b>Total</b>	<b>Bs 585.342.859</b>	<b>Bs 605.244.517</b>	<b>Bs 625.822.830</b>	<b>Bs 647.100.806</b>	<b>Bs 669.102.234</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### 7.3.2.2 Costos de Mano de Obra Directa e Indirecta

Para el cálculo de estos costos se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: Las retenciones de los trabajadores y los aportes de la empresa otorgado a la mano de obra directa e indirecta vienen dados por: (Ver TablaN°24)

**Tabla N°24: Porcentajes de Retenciones de los trabajadores**

<b>Retenciones del Trabajador</b>	<b>%</b>
Seguro Social Obligatorio (S.S.O.)	10%
I.N.C.E.	2%
Ley de Politiza Habitacional (L.P.H.)	2%
<b>Aportes de la Empresa</b>	<b>%</b>
Seguro Social Obligatorio (S.S.O.)	10%
I.N.C.E.	2%
Ley de Politiza Habitacional (L.P.H.)	2%
Ley de Paro Forzoso. (L.P.F.)	1,70%
Vacaciones y Bonos	60 días
Utilidades	15 días
Prestaciones Sociales	5 días

*Fuente: Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras - minpptrass*

### 7.3.2.2.1 Costos de Mano de Obra Indirecta.

**Tabla N°25: Costo de Mano de Obra Indirecta (Escenario Más Probable)**

<b>COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA (ESCENARIO MÁS PROBABLE)</b>									
<b>CARGO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario Base Mensual</b>	<b>Retenciones del Trabajador</b>	<b>Aportes de la Empresa</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente General	1	Bs 284.466	Bs 39.825	Bs 803.237	Bs 1.127.528	Bs 1.443.236	Bs 1.847.343	Bs 2.364.598	Bs 3.026.686
Gerente Recursos Humanos (RRHH)	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente Operaciones	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente Franquicias	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente de Administración e Informática	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente Mercadeo y Comercialización	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente Consultoría Legal	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Auditor	2	Bs 101.595	Bs 14.223	Bs 286.870	Bs 805.377	Bs 1.030.883	Bs 1.319.530	Bs 1.688.999	Bs 2.161.919
Jefe de Planta	2	Bs 113.786	Bs 15.930	Bs 321.295	Bs 902.023	Bs 1.154.589	Bs 1.477.874	Bs 1.891.679	Bs 2.421.349
Jefe de Logística	2	Bs 113.786	Bs 15.930	Bs 321.295	Bs 902.023	Bs 1.154.589	Bs 1.477.874	Bs 1.891.679	Bs 2.421.349
Supervisor de Franquicias	2	Bs 81.276	Bs 11.379	Bs 229.496	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Supervisor de Concesiones	2	Bs 81.276	Bs 11.379	Bs 229.496	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Analista RRHH	3	Bs 73.148	Bs 10.241	Bs 206.547	Bs 869.808	Bs 1.113.354	Bs 1.425.093	Bs 1.824.119	Bs 2.334.872
Analista Soporte Ince	1	Bs 73.148	Bs 10.241	Bs 206.547	Bs 289.936	Bs 371.118	Bs 475.031	Bs 608.040	Bs 778.291
Analista de Cuentas por Cobrar	4	Bs 73.148	Bs 10.241	Bs 206.547	Bs 1.159.743	Bs 1.484.472	Bs 1.900.124	Bs 2.432.158	Bs 3.113.163
Analista de Cuentas por Pagar	4	Bs 73.148	Bs 10.241	Bs 206.547	Bs 1.159.743	Bs 1.484.472	Bs 1.900.124	Bs 2.432.158	Bs 3.113.163
Asistente Administrativo	1	Bs 40.638	Bs 5.689	Bs 114.748	Bs 161.075	Bs 206.177	Bs 263.906	Bs 337.800	Bs 432.384
Auxiliar de Almacén	8	Bs 40.638	Bs 5.689	Bs 114.748	Bs 1.288.604	Bs 1.649.413	Bs 2.111.249	Bs 2.702.398	Bs 3.459.070
Personal de Mantenimiento	4	Bs 40.638	Bs 5.689	Bs 114.748	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>Bs 2.166.005</b>	<b>Bs 303.241</b>	<b>Bs 6.116.077</b>	<b>Bs 14.464.579</b>	<b>Bs 18.514.661</b>	<b>Bs 23.698.766</b>	<b>Bs 30.334.420</b>	<b>Bs 38.828.058</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Para la Proyección en el tiempo de los Costos de Mano de Obra Indirecta se tomó como variable de estudio el sueldo actual y la tasa de incremento inter-anual de los sueldos y salarios de Venezuela de 28% (Ver Anexo E y Tabla N°15). Para los Escenarios Optimista y Pesimista (Ver Anexo G y las Tabla N°26 y N°27).

### 7.3.2.2.2 Costos de Mano de Obra Directa.

**Tabla N°28: Costo de Mano de Obra Directa (Escenarios)**

COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA										
ESCENARIO	CARGO	Cantidad	Salario Base Mensual	Retenciones del Trabajador	Aportes de la Empresa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MAS PROBABLE	Operador	12	Bs 40.638	Bs 5.689	Bs 114.748	Bs 1.932.906	Bs 2.474.119	Bs 3.166.873	Bs 4.053.597	Bs 5.188.605
OPTIMISTA	Operador	8	Bs 40.638	Bs 5.689	Bs 114.748	Bs 1.288.604	Bs 1.649.413	Bs 2.111.249	Bs 2.702.398	Bs 3.459.070
PESIMISTA	Operador	4	Bs 40.638	Bs 5.689	Bs 114.748	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535

*Fuente: Elaboración propia.*

### 7.3.2.3 Gasto de Carga Fabril

**Tabla N°29: Costo de Carga Fabril (Escenario Más Probable)**

GASTOS POR CARGA FABRIL (ESCENARIO MAS PROBABLE)					
Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Electricidad</b>	Bs 388.800	Bs 486.000	Bs 607.500	Bs 759.375	Bs 949.219
<b>Gas</b>	Bs 7.820	Bs 9.775	Bs 12.219	Bs 15.273	Bs 19.092
<b>Mantenimiento</b>	Bs 337.000	Bs 421.250	Bs 526.563	Bs 658.203	Bs 822.754
<b>Total</b>	<b>Bs 733.620</b>	<b>Bs 917.025</b>	<b>Bs 1.146.281</b>	<b>Bs 1.432.852</b>	<b>Bs 1.791.064</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Los escenarios Optimista y Pesimista se encuentran en el Anexo H, Tabla N°30 y N°31.

### 7.3.2.4 Costos Operativos

Se refieren a los costos esenciales asociados a la realización de actividades productivas en la línea de producción para todas las presentaciones de los alimentos congelados. En la Tabla N°32 se muestran dichos costos, bajo un escenario probable con una proyección de cinco (05) años.

**Tabla N°32: Costos Operativos (Escenario Más Probable)**

COSTOS OPERATIVOS (ESCENARIO MÁS PROBABLE)					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Materia Prima	Bs 585.342.859	Bs 605.244.517	Bs 625.822.830	Bs 647.100.806	Bs 669.102.234
Costo de Mano de Obra Directa	Bs 1.932.906	Bs 2.474.119	Bs 3.166.873	Bs 4.053.597	Bs 5.188.605
Costo de Mano de Obra Indirecta	Bs 14.464.579	Bs 18.514.661	Bs 23.698.766	Bs 30.334.420	Bs 38.828.058
Carga Fabril	Bs 733.620	Bs 917.025	Bs 1.146.281	Bs 1.432.852	Bs 1.791.064
<b>Total Costos Operativos</b>	<b>Bs 602.473.964</b>	<b>Bs 627.150.322</b>	<b>Bs 653.834.750</b>	<b>Bs 682.921.675</b>	<b>Bs 714.909.960</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Los escenarios Optimista y Pesimista se encuentran en el Anexo I, Tabla N°33 y N°34.

### 7.3.2.5 Depreciación de Activos

La depreciación es una distribución racional y sistemática del costo de los bienes, distribuida durante su vida útil. El método utilizado para el cálculo de la depreciación de los activos fue el de “Depreciación de la Línea Recta”. En la Tabla N°35 se visualiza el total del monto depreciado en cada escenario.

**Tabla N°35: Depreciación de los Activos (Escenarios)**

DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS									
Detalle de Inversiones en Bienes de Uso	Escenario (Porcentajes de uso)			Monto	Monto de Salvamento	Vida Util en Años	Monto de Depreciación Anual por Escenario		
	Mas Probable	Optimista	Pesimista				Mas Probable	Optimista	Pesimista
Laminadora o Sobadora Champion 10-20 Libras.	95%	75%	50%	Bs 44.240.000	Bs 14.444.650	10	Bs 4.424.000	Bs 3.318.000	Bs 1.659.000
Amasadora modelo 170.	95%	75%	50%	Bs 14.406.205	Bs 10.550.000	10	Bs 1.440.621	Bs 1.080.465	Bs 540.233
Formadora Mod. 460	95%	65%	35%	Bs 12.544.000	Bs 11.400.000	10	Bs 1.254.400	Bs 940.800	Bs 329.280
Peso Digital	95%	95%	95%	Bs 158.000	Bs 114.000	5	Bs 31.600	Bs 23.700	Bs 22.515
Mesones de acero inoxidable.	95%	95%	95%	Bs 1.200.000	Bs 969.000	10	Bs 120.000	Bs 90.000	Bs 85.500
Cava de Congelación	95%	95%	95%	Bs 19.000.000	Bs 18.500.000	20	Bs 950.000	Bs 712.500	Bs 676.875
Cava de Refrigeración	95%	50%	20%	Bs 5.500.000	Bs 4.500.000	15	Bs 366.667	Bs 275.000	Bs 55.000
Empaquetadora al vacío.	95%	95%	95%	Bs 13.060.000	Bs 11.800.000	10	Bs 1.306.000	Bs 979.500	Bs 930.525
Utensilios Varios.	95%	95%	95%	Bs 25.000.000	Bs 21.000.000	5	Bs 5.000.000	Bs 3.750.000	Bs 3.562.500
<b>Total Depreciación Activos Fijos Anualmente</b>							<b>Bs 14.893.287</b>	<b>Bs 11.169.965</b>	<b>Bs 7.861.428</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.3.2.6 Ingresos Projectados

El cálculo de los ingresos se efectuó a partir de volúmenes de ventas proyectados para cada una de las presentaciones según las proporciones de ventas esperadas, multiplicado por el precio de venta al distribuidos estimado para

cada uno y tomando en cuenta el efecto de la inflación a partir del segundo año para los productos alimentos y bebidas no alcohólicas. En la Tabla N°36 se muestran a detalle los ingresos por ventas proyectadas a cinco (05) años. (Ver Anexo J).

**Tabla N°36 Ingresos Proyectados (Escenario Más Probable)**

<b>INGRESOS POR VENTAS (ESCENARIO MAS PROBABLE)</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tequeños con queso	Bs 149.795.612	Bs 154.888.662	Bs 160.154.877	Bs 165.600.143	Bs 171.230.548
Pastelitos de Queso	Bs 339.998.510	Bs 351.558.459	Bs 363.511.447	Bs 375.870.836	Bs 388.650.445
Tequeños de pasapalos	Bs 224.242.738	Bs 231.866.991	Bs 239.750.468	Bs 247.901.984	Bs 256.330.652
Disco de Masa Fácil	Bs 122.167.225	Bs 126.320.911	Bs 130.615.822	Bs 135.056.760	Bs 139.648.690
<b>Total</b>	<b>Bs 836.204.085</b>	<b>Bs 864.635.024</b>	<b>Bs 894.032.614</b>	<b>Bs 924.429.723</b>	<b>Bs 955.860.334</b>

***Fuente: Elaboración propia***

### **7.3.2.7 Inversión Inicial**

Consiste en el costo total de bienes requeridos para llevar a cabo la implementación de la empresa, es decir, los recursos esenciales para adquirir tanto los activos fijos, como el capital de trabajo que es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. En la siguiente Tabla N°39 se presentan la inversión requerida para el presente proyecto a objeto de estudio:

**Tabla N°39** Detalle de la Inversión Inicial

<b>Detalle de Inversiones en Bienes de Uso</b>	<b>Monto</b>	<b>Vida Útil en Años</b>
Laminadora o Sobadora Champion 10-20 Libras.	Bs 44.240.000	10
Amasadora modelo 170.	Bs 14.406.205	10
Formadora Mod. 460	Bs 12.544.000	10
Peso Digital.	Bs 158.000	5
Mesones de acero inoxidable.	Bs 1.200.000	10
Cava de Congelación	Bs 19.000.000	20
Cava de Refrigeración.	Bs 5.500.000	15
Empaquetadora al vacío.	Bs 13.060.000	10
Utensilios Varios.	Bs 25.000.000	
<b>Total Inversión en Bienes de Uso</b>	<b>Bs 135.108.205</b>	

***Fuente:** Elaboración propia*

### **7.3.2.8 Financiamiento**

Los recursos financieros para la instalación de la Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos Congelados requieren financiamiento bancario, los inversionista sostienen que requieren el 80% del capital para la puesta en marcha de la empresa. En el Anexo K se muestran las tablas de las características de crédito y las Tablas de Amortización utilizados en el escenario más probable.

### **7.3.2.9 Estados Financieros**

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado con la nueva empresa y los flujos de caja del escenario probable. En el Anexo L, se encuentran el detalle para cada uno de los escenarios a objeto de estudio.

#### **7.3.2.9.1 Estado de Ganancia y Pedidas**

A continuación se presentan en la Tabla N°46, el resultado de las operaciones para los cinco años de proyección del estudio, bajo el escenario más probable,

**Tabla N°46 Estado de Ganancia y Perdida (Escenario Probable)**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	Bs 836.204.084,70	Bs 864.635.023,58	Bs 894.032.614,38	Bs 924.429.723,27	Bs 955.860.333,86
Costo de Ventas	Bs 585.342.859,29	Bs 605.244.516,51	Bs 625.822.830,07	Bs 647.100.806,29	Bs 669.102.233,70
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>Bs 250.861.225,41</b>	<b>Bs 259.390.507,07</b>	<b>Bs 268.209.784,31</b>	<b>Bs 277.328.916,98</b>	<b>Bs 286.758.100,16</b>
Gastos de producción Fijos	Bs 43.472.688,54	Bs 50.757.165,32	Bs 59.351.861,64	Bs 70.075.429,02	Bs 83.496.186,96
Cargas Sociales	Bs 0,00				
Publicidad	Bs 0,00				
Fletes	Bs 655.000,00	Bs 800.000,00	Bs 850.000,00	Bs 900.000,00	Bs 950.000,00
Impuestos y tasas	Bs 17.569.885,78	Bs 20.000,00	Bs 20.000,00	Bs 20.000,00	Bs 20.000,00
Varios	Bs 0,00				
	Bs 0,00				
	Bs 0,00				
	Bs 0,00				
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>Bs 61.697.574,32</b>	<b>Bs 51.577.165,32</b>	<b>Bs 60.221.861,64</b>	<b>Bs 70.995.429,02</b>	<b>Bs 84.466.186,96</b>
<b>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>189.163.651</b>	<b>207.813.342</b>	<b>207.987.923</b>	<b>206.333.488</b>	<b>202.291.913</b>
Intereses	Bs 25.499.379,49	Bs 26.168.125,13	Bs 21.165.636,91	Bs 14.676.938,26	Bs 6.306.517,00
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>Bs 163.664.271,61</b>	<b>Bs 181.645.216,63</b>	<b>Bs 186.822.285,76</b>	<b>Bs 191.656.549,70</b>	<b>Bs 195.985.396,21</b>
Impuesto a las Ganancias (ISLR 12%)	Bs 19.639.712,59	Bs 21.797.426,00	Bs 22.418.674,29	Bs 22.998.785,96	Bs 23.518.247,54
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>Bs 144.024.559,01</b>	<b>Bs 159.847.790,63</b>	<b>Bs 164.403.611,47</b>	<b>Bs 168.657.763,74</b>	<b>Bs 172.467.148,66</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.3.2.9.2 Flujo de Caja

En este apartado se muestra el Flujo de Caja donde se mide el efectivo generado por las operaciones de la empresa en cada período. Es el resultado de: ingresos por ventas - costos operativos - (depreciación + amortización) - impuesto sobre la renta + (depreciación y amortización), todo esto para el escenario probable (Ver Tabla N°49 y Anexo M).

**Tabla N°49 Flujo de Caja (Escenario Probable)**

FLUJO DE CAJA (ESCENARIO PROBABLE)						
DESCRIPCIÓN		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta después del ISLR	0	Bs 144.024.559	Bs 159.847.791	Bs 164.403.611	Bs 168.657.764	Bs 172.467.149
Gasto de Depreciación	0	Bs 14.893.287				
Flujo de Caja Operativo	0	Bs 158.917.846	Bs 174.741.078	Bs 179.296.899	Bs 183.551.051	Bs 187.360.436
Inversión Inicial	-Bs. 108.086.564	Bs 0	Bs 0	Bs 0	Bs 0	Bs 2.318.125
Flujo de Caja Total	-Bs. 108.086.564	Bs 158.917.846	Bs 174.741.078	Bs 179.296.899	Bs 183.551.051	Bs 189.678.561

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.3.2.10 Análisis de Rentabilidad

#### 7.3.2.10.1 Cálculo de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR).

La Tasa Mínima Atractiva de Retorno exigida por los inversionistas, fue determinada de la siguiente manera:

$$\text{TMAR} = \text{Tasa libre de Riesgo (TLR)} + \text{Prima por Riesgo (PR)}$$

Para este estudio se utilizara un TMAR de 34,65%, esto viene dado por la suma de tres factores: una tasa libre de riesgos que en este caso es el rendimiento de los bonos globales de la deuda pública venezolana igual a 13,65%, una prima por riesgos que definimos como el riesgo país de Venezuela que para febrero del 2017 alcanzaba 21,44% y un factor de ajuste establecido de un 21% para así asegurar que la TMAR supere el valor de la inflación y de esta manera

castigar la factibilidad del. En base a estas consideraciones se obtiene el valor de la TMAR, mostrando a continuación:

$$\text{TMAR} = \text{TLR} + \text{PR} = 13,65\% + 21\% = 34,65\%$$

### 7.3.2.10.2 Cálculo del Valor Presente Neto

El valor presente neto “es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados utilizando la TMAR, de la inversión inicial. Además permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero (maximizar la inversión). A continuación se presenta el valor presente neto de los flujos de caja en base a la TMAR establecida por la organización, para los próximos cinco años de evaluación de proyecto en cada escenario.

**Tabla N°52** Valor Presente Neto (VPN) para cada Escenario

VALOR PRESENTE NETO	
ESCENARIO	VPN
Más Probable	Bs 486.066.127
Optimista	Bs 937.314.726
Pesimista	-Bs. 59.594.171

*Fuente: Elaboración propia*

Debido a que el VPN es mayor a cero y se obtiene un rendimiento adicional sobre el mínimo estipulado por TMAR establecido, por ello se puede concluir que el proyecto es una opción rentable y factible a ejecutar para los Escenario Más Probable y Optimista.

### 7.3.2.10.3 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno TIR, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. Es calculada a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto a mayor TIR, mayor rentabilidad. A continuación se muestra el resultado de la tasa de

rendimiento que iguala a cero el valor presente neto de los flujos de efectivo del proyecto para todos los escenarios:

**Tabla N°53** Tasa Interna de Retorno (TIR) para cada Escenario

TASA INTERNA DE RETORNO	
ESCENARIO	TIR
Más Probable	166,83%
Optimista	104,10%
Pesimista	5,58%

*Fuente: Elaboración propia*

El resultado obtenido muestra que la  $TIR > TMAR$ , por lo que el proyecto es rentable debido a que supera en gran cantidad las expectativas económicas del proyecto. Donde para el Escenario Más Probable el Retorno de la Inversión es dentro de un (01) año, con un (01) mes y veintiséis (26) días.

#### **7.3.2.11 Análisis de Sensibilidad.**

Las pruebas de sensibilidad se establecieron bajo los Escenarios Optimista; el Escenario Más Probable y el Escenario Pesimista, se llegó a la conclusión que para un producto nuevo en el mercado es muy complicado conseguir una penetración como la que se proyecta en cada uno de los escenarios, de esta manera se procederá a estudiar la rentabilidad de los escenarios manteniendo la capacidad instalada, pero reduciendo el total de ventas de alimentos congelados a un 30%, de manera tal que las proyecciones de ventas sería el siguiente.

Seguidamente, se procederá a exponer los estados de ganancias y pérdidas, el flujo de caja, el valor presente neto y la tasa interna de retorno bajo las nuevas condiciones de ventas para el escenario probable. En este estado de ganancias y pérdidas se toma en cuenta la reducción de los ingresos por ventas ya que se espera vender un 30% de lo proyectado anteriormente, por lo tanto los costos de materia prima disminuyen, y el resto de costos y gastos se mantienen iguales a los proyectados en el estudio de mercado y el estudio técnico.

## CAPITULO VIII. LECCIONES APRENDIDAS

Es importante documentar las lecciones aprendidas en el levantamiento de información, seguimiento, control y cierre del proyecto del plan de negocios las cuales puedan ser consultadas y corregidas en un próximo proyecto que se decida emprender en la empresa.

- 1) Los planes de negocios son multidisciplinarios, de acuerdo al sector y tipo de negocio se debe contar en el equipo de trabajo de profesionales especialistas en los siguientes temas: Componente de Operaciones (plan de producción, tecnología productiva), Análisis estratégico y marketing. Análisis económico y financiero.
- 2) El enfoque de cadena de valor.
- 3) Oportunidades de negocio.
- 4) Siempre que un plan de negocios participa a un fondo concursable o licitación, algunos profesionales consideran que el mejor plan de negocio es aquel que tiene el mayor VAN, TIR, y Relación Beneficio/Costo. Los indicadores de evaluación deben plantearse en escenarios posibles (realista).
- 5) Los Planes de Negocios son de los Emprendedores, donde ellos participan en el diseño del modelo del negocio y en la formulación del plan de negocios. Hay planes de negocios para los interesados donde es el profesional quién solo diseña el modelo del negocio y el plan de negocio.
- 6) El modelo de negocio como herramienta indispensable para un buen plan de negocios. Antes de iniciar con la formulación de un plan de negocios, debemos dar respuestas a las siguientes interrogantes:
  - ¿A quienes vender?
  - ¿Qué vender?
  - ¿Cómo lograr el producto a vender?
  - ¿Cuánto podré ganar?

- 7) Promover iniciativas empresariales sostenibles. "A diferencia de un Proyecto de Inversión, que ha sido un documento típico del análisis económico-financiero típico de la última parte del siglo XX, el plan de negocios está menos centrado en los aspectos cuantitativos e ingenieriles, aunque los contiene, y está más focalizado en las cuestiones estratégicas del nuevo emprendimiento"
- 8) Se necesita ver el mercado desde la microeconomía no convencional Si nos enfrentamos a ofertas inelásticas, los precios dependerán exclusivamente de la demanda. (fenómeno de la comoditización).
- 9) Muchas veces se cree que el plan de negocios está bien formulado cuando más peso tiene (volumen por número de hojas). Los planes de negocios deben ser concisos redactarse en términos sencillos, de fácil lectura.

## **CAPITULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La evolución de los planes de negocios si bien esta acompañada de metodologías y de herramientas que la rigen, siempre está latente el hecho de tener que enfrentar múltiples obstáculos que compliquen su desarrollo. Esto no es del todo negativo el trabajo bajo presión y dificultades en la búsqueda y obtención de la información hace muchas veces que el estudio, debido a la profundidad que adquiere, logre resultados que sobrepasan las expectativas de los emprendedores. Este trabajo comenzó con una inquietud acerca de un posible servicio que quizás podría funcionar en una ciudad como Caracas debido a sus características, una vez realizado y mediante el análisis de sus resultados se corrobora que no solo podría funcionar, sino que el negocio formulado tiene un altísimo potencial en cuanto a su rentabilidad. Para llegar a esta afirmación fue necesario plantearse los siguientes objetivos Diagnosticar el mercado de alimentos congelados en Caracas, Analizar la factibilidad institucional – técnica - económica – financiera de la empresa de producción y comercialización de alimentos congelados y por último Formular el Plan de Negocios.

### **• Diagnosticar el mercado de alimentos congelados en Caracas**

En el desarrollo del estudio de mercado, reveló que la introducción de la nueva empresa productora y comercializara de alimentos congelados dentro de los municipios Sucre, Chacao y Libertador es totalmente viable, muestra tomada en estas zonas debido a que son los territorios adyacentes a la posible ubicación de la empresa. Entre las razones que justifican esta viabilidad desde el punto de vista del mercado, se encuentra: I) a darle a conocer a los posibles clientes encuestados el producto propuesto por la nueva empresa, se obtuvo un gran nivel de aceptación, II) en el mercado nacional se encontró que existe consumo de productos congelados y, el mismo, es frecuente para una parte de la población, III) existe competencia directa en el mercado, pero con un alto precio de venta, hay

oportunidad de incursionar con un producto accesible, IV) el mercado objeto del estudio son los consumidores regulares de alimentos congelados, V) la higiene, la variedad de sabores y un precio justo son las características principales que buscan los clientes en los productos.

- **Analizar la factibilidad institucional – técnica - económica – financiera de la empresa de producción y comercialización de alimentos congelados**

El estudio técnico realizado comprobó que es viable desde un punto de vista operativo la producción de alimentos congelados y empacados al vacío, así como la distribución y almacenamiento de productos finales. Se hizo la elección de un galpón con la finalidad de acondicionar el mismo para llevar a cabo las operaciones de la empresa productora y comercializadora de alimentos congelados, se lograron definir las especificaciones en cuanto al empaque del producto, así como sus características, se estimó la cantidad de materia prima, maquinarias y equipos necesarios para la producción, almacenamiento y distribución de los pedidos, en función del plan de ventas diseñado. De igual forma se propone una estructura organizacional para la empresa y la cantidad de personal directo e indirecto necesario en el área de producción.

Finalmente, a través del estudio económico-financiero se comprueba que el proyecto es rentable y que en cada uno de los escenarios planteados arroja un crecimiento positivo, muy superior en todas las variables a lo esperado. Se estimó la inversión inicial necesaria, conformada por los activos fijos y los gastos pre-operaciones, requeridos para la ejecución del proyecto. Se proyectaron a un tiempo de cinco años, los estados financieros, en este sentido los resultados obtenidos al descontar el flujo de caja neto obtenido utilizando la tasa de rendimiento mínima calculada para este estudio ( $TMAR=34,65\%$ ) y restar la inversión inicial, arrojaron para dos escenarios planteados un valor presente neto positivo ( $VPN>0$ ) y uno negativo. Adicionalmente, la tasa interna de retorno resultó mayor que la  $TMAR$  ( $TIR>TMAR$ ). Y posterior a esto, al realizar un análisis de

sensibilidad reduciendo un 30% las ventas en cada escenario, se observó que tanto el valor presente neto como la TIR siguen arrojando valores que nos hacen firmar que el proyecto es factible y que maximizara las ganancias de los inversionistas.

#### • **Formular el Plan de Negocios.**

En conclusión, el estudio técnico, económico – financiero para la creación de la nueva empresa productora y comercializadora de alimentos congelados demuestra la factibilidad y rentabilidad de llevar a término el presente proyecto.

### **5.1 Recomendaciones**

A pesar que el diseño del negocio se ha realizado minuciosamente; calculándose cada uno de los factores que intervendrán en el desarrollo del mismo durante el tiempo de proyección, no se consideraron una cantidad de variables detectadas debido a que se extendían sobre el alcance del estudio. A continuación se presenta diversas propuestas de investigación e implementación futura, las cuales buscan la expansión y optimización de la producción:

- Realizar un estudio de mercado más amplio, con la finalidad de evaluar a fondo el mercado objetivo y sus preferencias.
- Realizar un estudio más amplio, sobre los requerimientos sanitarios y de higiene para la ejecución del proyecto así como un análisis de los riesgos laborales asociados a los puestos de trabajo previamente definidos.
- Realizar y afianzar relaciones con los supermercados, bien sea por medio de ofertas u ofreciendo algún tipo de beneficio a los compradores de los mismos.

- Se recomienda el uso de herramientas de mercadeo para la publicidad de los productos de la empresa prestando el servicio producción y comercialización de alimentos congelados.
- Lograr alianzas con los cines, con el fin de incursionar en nuevos mercados, ofreciendo los tequeños prefritos o tequeños de pasapalos.
- Es importante el momento de comprar los equipos y la maquinaria, realizar un estudio de ingeniería de detalle para la instalación y puesta en marcha de los mismos.
- El estudio de sensibilidad se desarrollo reduciendo los índices de venta y se recomienda realizarlo también bajando los precios de venta, teniendo esto en cuenta como una política de mercadeo para los primeros meses del lanzamiento
- Se recomienda llevar a cabo el proyecto ya que se determinó según los estudios ser un negocio rentable, demostrando que existe una demanda potencial y poca saturación de este mercado.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- Aaker, David A. y Day George S. (1995). Investigación de Mercado. 3era Edición. Editorial McRae Hill.
- Alves, A. (2009). Proyecto de Inversión. Blogroll en línea. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos70/proyecto-inversion/proyecto-inversion2.shtml> [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Antognolli, S. (2013). Empresas familiares. Blogroll en línea. Disponible: [http://www.degerencia.com/tema/empresas\\_familiares](http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares) [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Baca, G. (2010). Evaluación de proyectos Estudio de Mercado. Blogroll en línea. Disponible: <https://es.slideshare.net/MONIKKK/evaluacion-de-proyectos-estudio-de-mercado-gabriel-baca-urbina> [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Banca y Negocios. Mensaje Proyección de la Inflación en Venezuela. Blogroll en línea. Disponible: <http://www.bancaynegocios.com/cual-puede-ser-la-inflacion-publicada-por-el-bcv-en-2016/> [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Banco Central de Venezuela (BCV). Comunicados: Resultados del índice nacional de precios al consumidor, producto interno bruto y balanza de pagos Blogroll en línea. Disponible: <http://www.bcv.org.ve/Upload/Comunicados/aviso150116.pdf> [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Banco Central de Venezuela (BCV). Mensaje de Fin de Año del Presidente del Banco Central de Venezuela. Blogroll en línea. Disponible: <http://www.bcv.org.ve/Upload/Publicaciones/mfa2010.pdf> [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Blanco, A. (2001). "Formulación y Evaluación de Proyectos". 1a. Edición. Venezuela. Editorial Formas Láser.
- Chapman, A. (2013). Análisis PEST. Blogroll en línea. Disponible: [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_PEST](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST) [Consulta: 2017, Febrero 25]

- Chiavenato, I. (1999). "Introducción a la Teoría General de la Administración". 5ª Edición. México. Editorial McRae Hill.
- Dillon, W., Madden, T., y Firtle, N. (1997). "La Investigación de Mercados". 3ª Edición. España. Editorial McRae Hill.
- García, M. (2015). Unidad 3 tamaño y localización de un proyecto. Blogroll en línea. Disponible: [https://es.slideshare.net/mariafgt\\_21/unidad-3-tamao-y-localizacin-de-un-proyecto](https://es.slideshare.net/mariafgt_21/unidad-3-tamao-y-localizacin-de-un-proyecto) [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Instituto Nacional de Estadística (INE). XIV Censo Nacional de Población y Vivienda 2011 – INE. Blogroll en línea. Disponible: <http://www.ine.gov.ve/CENSO2011/> [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Ley Orgánica del trabajo (2012). "Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Trabajo". En Gaceta Oficial No. 6.076 Extraordinario. Poder Legislativo de la República Bolivariana de Venezuela.
- Mata, Y. (s.f.). Calidad de Servicio y Atención Profesional: ¿Como impulsar una cultura de servicio en su Organización? Blogroll en línea. Disponible: <http://www.venamcham.org/demo/eventos/calidad/presentacion.pdf> [Consulta: 2014, Agosto 02]
- Michael Porter (1985). La Cadena de Valor de Porter. Blogroll en línea. Disponible: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/> [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Michael Porter (1985). Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter. Blogroll en línea. Disponible: <http://www.webyempresas.com/teoria-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/> [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo. Ley Orgánica del Trabajo. Blogroll en línea. Disponible: [http://www.minpptrass.gob.ve/mantenimiento/LOTT/LEY\\_ORGANICA\\_DEL\\_TRABAJO\\_LOS\\_TRABAJADORES\\_Y\\_LAS\\_TRABAJADORAS.pdf](http://www.minpptrass.gob.ve/mantenimiento/LOTT/LEY_ORGANICA_DEL_TRABAJO_LOS_TRABAJADORES_Y_LAS_TRABAJADORAS.pdf) [Consulta: 2017, Febrero 25]

- Naranjo. (2007). Liderazgo y Mercadeo: Canales de Distribución. Blogroll en línea. Disponible: [http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=115](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=115) [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Pérez, J y Gardey A. (2009). Definición de pyme. Blogroll en línea. Disponible: <http://definicion.de/pyme/> [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Pérez, N. (2009). Patrones y hábitos alimentarios: reflejo de lo que comen los jóvenes ucevistas. Blogroll en línea. Disponible: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S079804692009000100011&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S079804692009000100011&script=sci_abstract) [Consulta: 2017, Febrero 25]
- PMI (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK). 5ta Edición. EEUU. Pensilvania: PMI Publications.
- Prospectiva 2020, Foresight. INFORME N° LXXXV XIV Alimentos Procesados, Oportunidades y Perspectivas del Mercado Global Blogroll en línea. Disponible: [http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/86\\_i2020\\_alimentos\\_procesados\\_bbaa\\_lima\\_web.pdf](http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/86_i2020_alimentos_procesados_bbaa_lima_web.pdf) [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Rosales. (2005). El Estudio Técnico. Blogroll en línea. Disponible: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad2/lecturas/Capitulo\\_del\\_Estudio\\_Tecnico.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad2/lecturas/Capitulo_del_Estudio_Tecnico.pdf) [Consulta: 2017, Febrero 25]
- Sapag, N. y Sapag, R. (2000). "Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos". 4ta. Edición. México. Editorial McRae Hill
- UPEL. (2006). Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 3era Reimpresión. Caracas: FEDUPEL
- Villafranca, D. (2002). Metodología de la Investigación. Blogroll en línea. Disponible: <http://server3.kproxy.com/servlet/redirect.srv/sruj/sbcpdcrngen/s77jziyqihahrsgpj/p2/2013/01/22/bases-legales/> [Consulta: 2017, Febrero 25]

# **ANEXOS**

## Anexo A: Tablas de Frecuencias

1.- ¿Compra usted alguno de los siguientes Alimentos Congelados: Disco de Masa Fácil, Tequeños, Tequeños de pasapalos, Tequeños con nuevos sabores y pastelitos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	10	9
No	97	91
Total	107	100

2.- ¿Consume usted alguno de los Alimentos Congelados, mencionados anteriormente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	10	9
No	97	91
Total	107	100

3.- ¿Con qué frecuencia usted come alguno de los Alimentos Congelados, mencionados anteriormente?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
2 o 3 veces a la semana	3	3%
Semanalmente	15	14%
Quincenalmente	60	56%
Mensualmente	7	7%
Algunas veces	22	21%
Total	107	100%

4.- ¿Dónde usted compra normalmente algunos de los Alimentos Congelados, mencionados anteriormente?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Supermercados	62	58%
Restaurantes	1	1%
Panaderías	42	39%
Todas las anteriores	2	2%
Otros	0	0%
Total	107	100%

5.- ¿Indique que Alimento Congelado es el que más consumen en su hogar?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Tequeños	15	14%
Tequeños de pasapalos	27	25%
Tequeños con nuevos sabores	4	4%
Disco de Masa Fácil	17	16%
Pastelitos	42	39%
Otros	2	2%
Total	107	100%

6.- ¿Con qué sabor usted prefiere el Alimento Congelado seleccionado en la pregunta anterior (#5)?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Queso	42	39%
Pollo	37	35%
Carne Mechada	18	17%
Carne Molida	9	8%
Otros	1	1%
Total	107	100%

7.- ¿En qué presentación usted prefiere el Alimento Congelado, seleccionado en la pregunta anterior (#5)?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
6 unidades	3	3%
12 unidades	15	14%
24 unidades	89	83%
Otros	0	0%
Total	107	100%

8.- ¿Quién o quienes toman la decisión de comprar los Alimentos Congelados, seleccionado en la pregunta anterior (#5)?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Padre	35	33%
Madre	44	41%
Abuelos	8	7%
Hijos	2	2%
Otros	18	17%
Total	107	100%

9.- ¿Cuáles son sus marcas favoritas del Alimento Congelado, seleccionado en la pregunta anterior (#5)?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Tequechongos.	35	33%
K-tdra	56	52%
Festejos del Mar	1	1%
Kremess	4	4%
Tequeños Del Monte	9	8%
Pastelitos Rikoson, C.A	1	1%
Frozen Foods 2004 C.A	1	1%
Total	107	100%

**10.-** ¿Usted ha sustituido la Harina de Maíz Pre-cocida u otro alimento por los Alimentos Congelados?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	95	89%
No	12	11%
Total	107	100%

**11.-** ¿Qué bebidas le gustaría a usted tomar en el momento de consumir el Alimento Congelado seleccionado en la pregunta anterior (#5)?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Vinos	1	1%
Malta	38	36%
Cerveza	4	4%
Refrescos	35	33%
Jugos	17	16%
Agua	9	8%
Otros	3	3%
Total	107	100%

**12.-** ¿Le gustaría a usted comer postres después de comer el Alimento Congelado, seleccionado en la pregunta anterior (#5)?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	52	49%
No	55	51%
Total	107	100%

**13.-** ¿Qué postres le gustaría a usted comer después de comer el Alimento Congelado, seleccionado en la pregunta anterior (#5)?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Helado	39	36%
Torta	28	26%
Café	18	17%
Frutas	8	7%
Ninguno	14	13%
Otros	0	0%
Total	107	100%

14.- ¿En cuáles de estos grupos de edad se encuentra usted?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De 18 a 25	32	30%
De 26 a 35	38	36%
De 36 a 45	33	31%
Más de 45	4	4%
Total	107	100%

15.- Indique su sexo:

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Masculino	46	43%
Femenino	61	57%
Total	107	100%

16.- ¿En qué parroquia usted vive?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Municipio Sucre	47	44%
Municipio Chacao	32	30%
Otros	28	26%
Total	107	100%

17.- ¿Cuál es el tipo de vivienda donde usted vive?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Propia	105	98%
Alquilada	2	2%
Total	107	100%

18.- ¿Si conociera una nueva marca de Alimentos Congelados en la región, que le impulsaría a comprarle?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Calidad	0	0%
Buen Precio	72	67%
Buena Presentación	0	0%
Buena Promoción	0	0%
Todas las anteriores	35	33%
Otros	0	0%
Total	107	100%

## Anexo B: Proyecciones de Ventas de los Alimentos Congelados, en el Mercado Potencial (Escenarios)

- **Escenario Más Probable:**

**Tabla N°10.1:** Proyección de Ventas Anual en el Mercado Potencia (Escenario Más Probable)

Ventas en Unidades Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total	
Tequeños con queso	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	22.915	1 Kg
Pastelitos de Queso	5.865	5.865	5.865	5.865	5.865	5.865	5.865	5.865	5.865	5.865	5.865	5.865	70.380	1 Kg
Tequeños de pasapalos	3.410	3.410	3.410	3.410	3.410	3.410	3.410	3.410	3.410	3.410	3.410	3.410	40.919	1 Kg
Disco de Masa Fácil	2.182	2.182	2.182	2.182	2.182	2.182	2.182	2.182	2.182	2.182	2.182	2.182	26.188	1 Kg

Ventas en Unidades (Kg)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tequeños con queso	22.915	23.694	24.499	25.332	26.193
Pastelitos de Queso	70.380	72.773	75.248	77.806	80.451
Tequeños de pasapalos	40.919	42.310	43.749	45.236	46.774
Disco de Masa Fácil	26.188	27.078	27.999	28.951	29.935
<b>Total</b>	<b>162.419</b>	<b>167.873</b>	<b>173.514</b>	<b>179.345</b>	<b>185.375</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

- **Escenario Optimista:**

**Tabla N°10.2:** Proyección de Ventas Anual en el Mercado Potencia (Escenario Optimista)

Ventas en Unidades Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total	
Tequeños con queso	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	15.276	1 Kg
Pastelitos de Queso	3.910	3.910	3.910	3.910	3.910	3.910	3.910	3.910	3.910	3.910	3.910	3.910	46.920	1 Kg
Tequeños de pasapalos	2.273	2.273	2.273	2.273	2.273	2.273	2.273	2.273	2.273	2.273	2.273	2.273	27.279	1 Kg
Disco de Masa Fácil	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	17.459	1 Kg

Ventas en Unidades (Kg)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tequeños con queso	15.276	15.796	16.333	16.888	17.462
Pastelitos de Queso	46.920	48.516	50.165	51.871	53.634
Tequeños de pasapalos	27.279	28.207	29.166	30.157	31.183
Disco de Masa Fácil	17.459	18.052	18.666	19.301	19.957
<b>Total</b>	<b>108.952</b>	<b>112.588</b>	<b>116.349</b>	<b>120.237</b>	<b>124.257</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

- **Escenario Pesimista:**

**Tabla N°10.3:** Proyección de Ventas Anual en el Mercado Potencia (Escenario Pesimista)

<b>Ventas en Unidades Año 1</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Sept.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	<b>Total</b>	
Tequeños con queso	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	<b>7.638</b>	<b>1 Kg</b>
Pastelitos de Queso	1.955	1.955	1.955	1.955	1.955	1.955	1.955	1.955	1.955	1.955	1.955	1.955	<b>23.460</b>	<b>1 Kg</b>
Tequeños de pasapalos	1.137	1.137	1.137	1.137	1.137	1.137	1.137	1.137	1.137	1.137	1.137	1.137	<b>13.640</b>	<b>1 Kg</b>
Disco de Masa Fácil	727	727	727	727	727	727	727	727	727	727	727	727	<b>8.729</b>	<b>1 Kg</b>

<b>Ventas en Unidades</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tequeños con queso	7.638	7.898	8.166	8.444	8.731
Pastelitos de Queso	23.460	24.258	25.083	25.935	26.817
Tequeños de pasapalos	13.640	14.103	14.583	15.079	15.591
Disco de Masa Fácil	8.729	9.026	9.333	9.650	9.978
<b>Total</b>	<b>55.484</b>	<b>57.303</b>	<b>59.184</b>	<b>61.128</b>	<b>63.139</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Anexo C: Galpón (Posible Ubicación de la Empresa).**

**Tabla N°12: Características del Galpón (Posible Ubicación de la Empresa).**

CARACTERISTICAS DEL GALPÓN	
Ubicación	Distrito Capital / Municipio Sucre (Norte)
Parroquia	Dos Caminos
Zonificación de Parcela	480 mts <sup>2</sup>
Zonificación de construcción	PB=360mts <sup>2</sup>
	Mezz=230 mts <sup>2</sup>
Características adicionales	Fácil acceso
	Seguridad Privada
	Alarmas contra incendio
Precio Bs	720.000.000

**Fuente:** *Tuinmueble.com -Elaboración propia.*



**Figura N°8.**Fotos del Galpón

**Fuente:** *Tuinmueble.com -Elaboración propia.*

## Anexo D: Mobiliario y Equipos a utilizarse (Características y especificaciones)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laminadora o Sobadora Champion 10-20 Libra</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Máquina indispensable en panaderías, panificadoras y fábricas de tequeños, versátil de operar, segura y con una vida útil bastante larga.</li> <li>➤ Su sistema de transmisión se realiza con piñones cementados y cadenas de alta resistencia ASA 60 DOBLE</li> <li>➤ Rodillos con aleación de acero, estos en bocinas de bronce fosforoso con canales de lubricación.</li> <li>➤ Sistema de graduación excéntrico lo cual permite diversas aberturas</li> <li>➤ Mesa giratoria para introducción de masa, evita el acercamiento del operario a los rodillos de la máquina</li> <li>➤ Sistema de seguridad con inversor de giro.</li> <li>➤ Su sistema de encendido y protección del motor por una botonera de do posiciones, un arrancador de 10 Hp y un contador con relé térmico de 10 Hp de 10 Amp.</li> <li>➤ Ejes de acero calibrado AISI 4340</li> <li>➤ Se destaca por su robustez solidez en su construcción.</li> <li>➤ Perfección en su sistema de transmisión.</li> <li>➤ Es de alta resistencia, lo cual permite gran capacidad de masas y reducción del tiempo de sobado. Diseñada para panificadoras o panaderías de alta producción</li> </ul>					
					
Modelo	Motor	Peso Kg.	Tipo de Rodillo	Longitud, mm	Ø mm
700	10 Hp. 1750 r.p.m. 220 – 440 V	1000	Retenedor	697	111
			de masa,	662	116
			tranp de lona	675	270
				675	254

**Figura N°9.**Laminadora o Sobadora Champion 10-20 Libra

*Fuente: Catalogo Miquepan -Elaboración propia.*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amasadora modelo 170.</li> </ul>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Máquina de fabricación robusta, indispensable en panaderías, pastelerías, fábrica de conservas, dulces y otras.</li> <li>➤ Ahorro de espacio físico</li> <li>➤ Fácil mantenimiento</li> <li>➤ Prácticas y funcionales</li> <li>➤ Sencilla de operar</li> <li>➤ Sistema de transmisión principal de tornillos sin fin y coronas, tanto para la horquilla como para la olla.</li> <li>➤ Elementos en aleaciones especiales: acero, cromo, níquel y bronce SAE 660.</li> <li>➤ Resistencia a la fricción</li> <li>➤ Sistema de auto lubricación que aumenta la vida útil de la máquina.</li> <li>➤ Higiénica.</li> <li>➤ Olla de fundición gris (olla de acero inoxidable A-304)</li> </ul>							
							
Modelo	Capacidad, Kg.	Tipo	Velocidad de la olla, r.p.m.	Velocidad de la horquilla, r.p.m.	Motor	Peso Kg.	Dimensiones Principales mm.
170	150-170	Amasadora	5	32	5 Hp. 1730 rpm 220 V (3 fases) 60 Hz	556	Frente: 926 Fondo: 1219 Altura: 1155

**Figura N°10.**Amasadora modelo 170.

*Fuente: Catalogo Miquepan -Elaboración propia.*

<ul style="list-style-type: none"> <li>Formadora Mod. 460</li> <li>➤ Máquina de fabricación robusta, indispensable en panaderías, pastelerías, y otras.</li> <li>➤ Ahorro de espacio físico</li> <li>➤ Sencilla de operar</li> <li>➤ Fácil mantenimiento</li> <li>➤ Prácticas y funcionales</li> <li>➤ Estructura sólida n fundición de hierro gris</li> <li>➤ Compacta y divide la masa en partes y/o pasos iguales.</li> <li>➤ Funcionamiento manual de alta durabilidad</li> <li>➤ Cuchillas fabricadas en acero inoxidable</li> <li>➤ Higiénica.</li> <li>➤ Fácil cambio de repuestos</li> </ul>						
Modelo	Capacidad, L.	Rango de Velocidad Tipo	Motor	Peso Kg.	Dimensiones Principales mm.	
Manual	3,6	36 Divisiones	198	556	Frente: 500 Fondo: 500 Altura: 830	

**Figura N°11.**Formadora Mod. 460.

**Fuente:** Catalogo Miquepan -Elaboración propia.

- Peso Digital.**

- Capacidad 100 Kg / División 50 Gr
- Marca American Boss Original
- Plataforma en Metal Estriada ( 30 cm x 40 cm )
- Pintada con Pintura Martillada
- Pantalla Precio Unitario (5 Dígitos)
- Pantalla Peso (5 Dígitos )
- Pantalla Precio Total (6 Dígitos )
- Batería Recargable y Cargador



**Figura N°12.**Peso Digital.

**Fuente:** Mercado Libre-Elaboración Propia

- **Mesones de acero inoxidable.**

Mesón de acero inoxidable de 2,35 mts de largo x 1,10 mts de ancho x 0,90 de alto.



**Figura N°13.**Mesón de Acero Inoxidable.  
*Fuente: Mercado Libre-Elaboración Propia*

- **Cava de Congelación**



**Figura N°14.**Cuarto de Congelación.  
*Fuente: Mercado Libre-Elaboración Propia*

- **Cava de Refrigeración.**

**Figura N°15.**Cuarto de Congelación.  
*Fuente: Mercado Libre-Elaboración Propia*



<ul style="list-style-type: none"><li>• Empaquetadora al vacío.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo SV204</li><li>• Tamaño máximo de bolsa 25x30cm</li><li>• Puedes empacar aproximadamente 110 Kg x hrs medidas de la cámara 280F X 300P X 90</li><li>• Importada de España</li><li>• Bomba Alemana Busch ( la mejor del mundo)</li></ul>	

**Figura N°16.**Empaquetadora al vacío.  
*Fuente: Mercado Libre-Elaboración Propia*

## Anexo E: Cálculo de Tasa de Inflación

**Tabla N°14:** Cálculo de Tasa de Inflación Promedio en Venezuela (2006-2017)

TASA DE INFLACIÓN EN VENEZUELA													
Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Proyección 2017	Promedio
Tasa (%)	17,00	22,50	30,90	25,60	26,90	27,60	20,10	58,20	63,60	180,90	348,00	448,03	105,78

*Fuente: Publicaciones BCV-Elaboración propia.*

**Tabla N°15:** Cálculo de Tasa de Incremento Promedio Anual de los Sueldos y Salarios en Venezuela (2016-2017)

LA TASA DE INCREMENTO INTER-ANUAL DE LOS SUELDOS Y SALARIOS			
DESCRIPCION	MES	AÑO	TASA (%)
Sueldo Mínimo Básico Mensual Bs. 9.648,18 (Gaceta Oficial Nro. 40769, Decreto Nro. 2056).	1ero Enero	2016	20%
Sueldo Mínimo Básico Mensual Bs. 11.577,81 (Gaceta Oficial Nro. 40852, Decreto Nro. 2243).	1ero Marzo	2016	20%
Sueldo Mínimo Básico Mensual Bs. 15.051,15 (Gaceta Oficial Nro. 40893, Decreto Nro. 2307).	1ero Mayo	2016	30%
Sueldo Mínimo Básico Mensual Bs. 22.576,73 (Gaceta Oficial Nro. 40965, Decreto Nro. 2429).	1ero Septiembre	2016	50%
1 de noviembre del 2016, aumento del 20% Nuevo Sueldo Mínimo Básico Mensual Bs. 27.092,10 (Gaceta Oficial Nro. 41019, Decreto Nro. 2504).	1ero Noviembre	2016	20%
		Promedio	28%

*Fuente: Publicaciones BCV-Elaboración propia.*

**Tabla N°16:** Cálculo de Tasa de Inflación Promedio en Venezuela en el Área de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (2008-2017)

TASAS DE INFLACION EN VENEZUELA EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS											
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Proyección 2017	Promedio
Tasa (%)	41,30	20,20	33,20	31,30	23,70	41,09	48,59	55,70	155,65	255,65	70,64

*Fuente: Publicaciones BCV-Elaboración propia.*

## Anexo F: Cálculo de Costos de Materia Prima (Escenarios)

**Tabla N°20:** Cantidad de Materia Prima Requerida (Escenario Optimista)

<b>CANTIDAD DE MATERIA PRIMA (ESCENARIO OPTIMISTA)</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sal	Kg	1.573	1.627	1.682	1.739	1.798
Harina de Trigo todo uso	Kg	17.661	18.261	18.882	19.524	20.188
Queso	Kg	3.134	3.240	3.350	3.464	3.582
Huevo	Cartón	5.074	5.246	5.424	5.609	5.800
Mantequilla	Kg	6.233	6.445	6.664	6.891	7.125
Azúcar	Kg	919	950	982	1.016	1.050
Agua	litros	26.734	27.643	28.582	29.554	30.559
Leche	litros	8.129	8.406	8.691	8.987	9.292
Bandeja de Cartón	Unidad	89.476	92.518	95.664	98.916	102.279
Empaque al vacío	Unidad	89.476	92.518	95.664	98.916	102.279

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla N°21:** Costos de Materia Prima (Escenario Optimista)

<b>COSTO DE MATERIA PRIMA (ESCENARIO OPTIMISTA)</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tequeños con queso	Bs 69.904.619	Bs 72.281.376	Bs 74.738.943	Bs 77.280.067	Bs 79.907.589
Pastelitos de Queso	Bs 158.665.971	Bs 164.060.614	Bs 169.638.675	Bs 175.406.390	Bs 181.370.208
Tequeños de pasapalos	Bs 104.646.611	Bs 108.204.596	Bs 111.883.552	Bs 115.687.593	Bs 119.620.971
Disco de Masa Fácil	Bs 57.011.372	Bs 58.949.758	Bs 60.954.050	Bs 63.026.488	Bs 65.169.389
<b>Total</b>	<b>Bs 390.228.573</b>	<b>Bs 403.496.344</b>	<b>Bs 417.215.220</b>	<b>Bs 431.400.538</b>	<b>Bs 446.068.156</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla N°22:** Cantidad de Materia Prima Requerida (Escenario Pesimista)

<b>CANTIDAD DE MATERIA PRIMA (ESCENARIO PESIMISTA)</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sal	Kg	787	813	841	870	899
Harina de Trigo todo uso	Kg	8.830	9.131	9.441	9.762	10.094
Queso	Kg	1.567	1.620	1.675	1.732	1.791
Huevo	Cartón	2.537	2.623	2.712	2.804	2.900
Mantequilla	Kg	3.117	3.223	3.332	3.445	3.563
Azúcar	Kg	459	475	491	508	525
Agua	litros	13.367	13.821	14.291	14.777	15.280
Leche	litros	4.065	4.203	4.346	4.493	4.646
Bandeja de Cartón	Unidad	44.738	46.259	47.832	49.458	51.140
Empaque al vacío	Unidad	44.738	46.259	47.832	49.458	51.140

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla N°23: Costos de Materia Prima (Escenario Pesimista)**

COSTO DE MATERIA PRIMA (ESCENARIO PESIMISTA)					
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tequeños con queso	Bs 34.952.309	Bs 36.140.688	Bs 37.369.471	Bs 38.640.033	Bs 39.953.794
Pastelitos de Queso	Bs 79.332.986	Bs 82.030.307	Bs 84.819.338	Bs 87.703.195	Bs 90.685.104
Tequeños de pasapalos	Bs 52.323.305	Bs 54.102.298	Bs 55.941.776	Bs 57.843.796	Bs 59.810.485
Disco de Masa Fácil	Bs 28.505.686	Bs 29.474.879	Bs 30.477.025	Bs 31.513.244	Bs 32.584.694
<b>Total</b>	<b>Bs 195.114.286</b>	<b>Bs 201.748.172</b>	<b>Bs 208.607.610</b>	<b>Bs 215.700.269</b>	<b>Bs 223.034.078</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo G: Cálculo de Costos de Mano de Obra Directa e Indirecta (Escenarios)**

**Tabla N°26: Costo de Mano de Obra Indirecta (Escenario Optimista)**

COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA (ESCENARIO OPTIMISTA)									
CARGO	Cantidad	Salario Base Mensual	Retenciones del Trabajador	Aportes de la Empresa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	Bs 284.466	Bs 39.825	Bs 803.237	Bs 1.127.528	Bs 1.443.236	Bs 1.847.343	Bs 2.364.598	Bs 3.026.686
Gerente Recursos Humanos (RRHH)	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente Operaciones	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente Franquicias	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente de Administración e Informática	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente Mercadeo y Comercialización	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente Consultoría Legal	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Auditor	2	Bs 101.595	Bs 14.223	Bs 286.870	Bs 805.377	Bs 1.030.883	Bs 1.319.530	Bs 1.688.999	Bs 2.161.919
Jefe de Planta	2	Bs 113.786	Bs 15.930	Bs 321.295	Bs 902.023	Bs 1.154.589	Bs 1.477.874	Bs 1.891.679	Bs 2.421.349
Jefe de Logística	2	Bs 113.786	Bs 15.930	Bs 321.295	Bs 902.023	Bs 1.154.589	Bs 1.477.874	Bs 1.891.679	Bs 2.421.349
Supervisor de Franquicias	1	Bs 81.276	Bs 11.379	Bs 229.496	Bs 322.151	Bs 412.353	Bs 527.812	Bs 675.600	Bs 864.767
Supervisor de Concesiones	1	Bs 81.276	Bs 11.379	Bs 229.496	Bs 322.151	Bs 412.353	Bs 527.812	Bs 675.600	Bs 864.767
Analista RRHH	3	Bs 73.148	Bs 10.241	Bs 206.547	Bs 869.808	Bs 1.113.354	Bs 1.425.093	Bs 1.824.119	Bs 2.334.872
Analista Soporte Ince	1	Bs 73.148	Bs 10.241	Bs 206.547	Bs 289.936	Bs 371.118	Bs 475.031	Bs 608.040	Bs 778.291
Analista de Cuentas por Cobrar	3	Bs 73.148	Bs 10.241	Bs 206.547	Bs 869.808	Bs 1.113.354	Bs 1.425.093	Bs 1.824.119	Bs 2.334.872
Analista de Cuentas por Pagar	3	Bs 73.148	Bs 10.241	Bs 206.547	Bs 869.808	Bs 1.113.354	Bs 1.425.093	Bs 1.824.119	Bs 2.334.872
Asistente Administrativo	1	Bs 40.638	Bs 5.689	Bs 114.748	Bs 161.075	Bs 206.177	Bs 263.906	Bs 337.800	Bs 432.384
Auxiliar de Almacén	6	Bs 40.638	Bs 5.689	Bs 114.748	Bs 966.453	Bs 1.237.060	Bs 1.583.436	Bs 2.026.799	Bs 2.594.302
Personal de Mantenimiento	4	Bs 40.638	Bs 5.689	Bs 114.748	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>Bs 2.166.005</b>	<b>Bs 303.241</b>	<b>Bs 6.116.077</b>	<b>Bs 12.918.254</b>	<b>Bs 16.535.365</b>	<b>Bs 21.165.267</b>	<b>Bs 27.091.542</b>	<b>Bs 34.677.174</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°27: Costo de Mano de Obra Indirecta (Escenario Pesimista)**

COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA (ESCENARIO PESIMISTA)									
CARGO	Cantidad	Salario Base Mensual	Retenciones del Trabajador	Aportes de la Empresa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	Bs 284.466	Bs 39.825	Bs 803.237	Bs 1.127.528	Bs 1.443.236	Bs 1.847.343	Bs 2.364.598	Bs 3.026.686
Gerente Recursos Humanos (RRHH)	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente Operaciones	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente Franquicias	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente de Administración e Informática	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente Mercadeo y Comercialización	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Gerente Consultoría Legal	1	Bs 162.552	Bs 22.757	Bs 458.993	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Auditor	1	Bs 101.595	Bs 14.223	Bs 286.870	Bs 402.689	Bs 515.442	Bs 659.765	Bs 844.499	Bs 1.080.959
Jefe de Planta	1	Bs 113.786	Bs 15.930	Bs 321.295	Bs 451.011	Bs 577.295	Bs 738.937	Bs 945.839	Bs 1.210.674
Jefe de Logística	1	Bs 113.786	Bs 15.930	Bs 321.295	Bs 451.011	Bs 577.295	Bs 738.937	Bs 945.839	Bs 1.210.674
Supervisor de Franquicias	1	Bs 81.276	Bs 11.379	Bs 229.496	Bs 322.151	Bs 412.353	Bs 527.812	Bs 675.600	Bs 864.767
Supervisor de Concesiones	1	Bs 81.276	Bs 11.379	Bs 229.496	Bs 322.151	Bs 412.353	Bs 527.812	Bs 675.600	Bs 864.767
Analista RRHH	3	Bs 73.148	Bs 10.241	Bs 206.547	Bs 869.808	Bs 1.113.354	Bs 1.425.093	Bs 1.824.119	Bs 2.334.872
Analista Soporte Ince	1	Bs 73.148	Bs 10.241	Bs 206.547	Bs 289.936	Bs 371.118	Bs 475.031	Bs 608.040	Bs 778.291
Analista de Cuentas por Cobrar	3	Bs 73.148	Bs 10.241	Bs 206.547	Bs 869.808	Bs 1.113.354	Bs 1.425.093	Bs 1.824.119	Bs 2.334.872
Analista de Cuentas por Pagar	3	Bs 73.148	Bs 10.241	Bs 206.547	Bs 869.808	Bs 1.113.354	Bs 1.425.093	Bs 1.824.119	Bs 2.334.872
Asistente Administrativo	1	Bs 40.638	Bs 5.689	Bs 114.748	Bs 161.075	Bs 206.177	Bs 263.906	Bs 337.800	Bs 432.384
Auxiliar de Almacén	4	Bs 40.638	Bs 5.689	Bs 114.748	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Personal de Mantenimiento	2	Bs 40.638	Bs 5.689	Bs 114.748	Bs 322.151	Bs 412.353	Bs 527.812	Bs 675.600	Bs 864.767
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>Bs 2.166.005</b>	<b>Bs 303.241</b>	<b>Bs 6.116.077</b>	<b>Bs 10.969.241</b>	<b>Bs 14.040.628</b>	<b>Bs 17.972.004</b>	<b>Bs 23.004.165</b>	<b>Bs 29.445.331</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo H: Cálculo de Costos de Carga Fabril (Escenarios)

**Tabla N°30: Costo de Carga Fabril (Escenario Optimista)**

<b>GASTOS POR CARGA FABRIL (ESCENARIO OPTIMISTA)</b>					
<b>Servicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Electricidad</b>	Bs 243.000	Bs 303.750	Bs 379.688	Bs 474.609	Bs 593.262
<b>Gas</b>	Bs 5.370	Bs 6.713	Bs 8.391	Bs 10.488	Bs 13.110
<b>Mantenimiento</b>	Bs 246.500	Bs 308.125	Bs 385.156	Bs 481.445	Bs 601.807
<b>Total</b>	<b>Bs 494.870</b>	<b>Bs 618.588</b>	<b>Bs 773.234</b>	<b>Bs 966.543</b>	<b>Bs 1.208.179</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla N°31: Costo de Carga Fabril (Escenario Pesimista)**

<b>GASTOS POR CARGA FABRIL (ESCENARIO OPTIMISTA)</b>					
<b>Servicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Electricidad</b>	Bs 194.000	Bs 242.500	Bs 303.125	Bs 378.906	Bs 473.633
<b>Gas</b>	Bs 3.790	Bs 4.738	Bs 5.922	Bs 7.402	Bs 9.253
<b>Mantenimiento</b>	Bs 205.000	Bs 256.250	Bs 320.313	Bs 400.391	Bs 500.488
<b>Total</b>	<b>Bs 402.790</b>	<b>Bs 503.488</b>	<b>Bs 629.359</b>	<b>Bs 786.699</b>	<b>Bs 983.374</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

## Anexo I: Cálculo de Costos de Operativos (Escenarios)

**Tabla N°33: Costos Operativos (Escenario Optimista)**

<b>COSTOS OPERATIVOS (ESCENARIO OPTIMISTA)</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de Materia Prima	Bs 390.228.573	Bs 403.496.344	Bs 417.215.220	Bs 431.400.538	Bs 446.068.156
Costo de Mano de Obra Directa	Bs 1.288.604	Bs 1.649.413	Bs 2.111.249	Bs 2.702.398	Bs 3.459.070
Costo de Mano de Obra Indirecta	Bs 12.918.254	Bs 16.535.365	Bs 21.165.267	Bs 27.091.542	Bs 34.677.174
Carga Fabril	Bs 494.870	Bs 618.588	Bs 773.234	Bs 966.543	Bs 1.208.179
<b>Total Costos Operativos</b>	<b>Bs 404.930.301</b>	<b>Bs 422.299.710</b>	<b>Bs 441.264.970</b>	<b>Bs 462.161.021</b>	<b>Bs 485.412.578</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla N°34: Costos Operativos (Escenario Pesimista)**

<b>COSTOS OPERATIVOS (ESCENARIO PESIMISTA)</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de Materia Prima	Bs 195.114.286	Bs 201.748.172	Bs 208.607.610	Bs 215.700.269	Bs 223.034.078
Costo de Mano de Obra Directa	Bs 644.302	Bs 824.706	Bs 1.055.624	Bs 1.351.199	Bs 1.729.535
Costo de Mano de Obra Indirecta	Bs 10.969.241	Bs 14.040.628	Bs 17.972.004	Bs 23.004.165	Bs 29.445.331
Carga Fabril	Bs 402.790	Bs 503.488	Bs 629.359	Bs 786.699	Bs 983.374
<b>Total Costos Operativos</b>	<b>Bs 207.130.619</b>	<b>Bs 217.116.994</b>	<b>Bs 228.264.597</b>	<b>Bs 240.842.332</b>	<b>Bs 255.192.318</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

## Anexo J: Ingresos Projectados (Escenarios)

### Tabla N°37 Ingresos Projectados (Escenario Más Probable)

INGRESOS POR VENTAS (ESCENARIO OPTIMISTA)					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tequeños con queso	Bs 99.863.741	Bs 103.259.108	Bs 106.769.918	Bs 110.400.095	Bs 114.153.698
Pastelitos de Queso	Bs 226.665.673	Bs 234.372.306	Bs 242.340.965	Bs 250.580.558	Bs 259.100.296
Tequeños de pasapalos	Bs 149.495.158	Bs 154.577.994	Bs 159.833.646	Bs 165.267.990	Bs 170.887.101
Disco de Masa Fácil	Bs 81.444.817	Bs 84.213.941	Bs 87.077.215	Bs 90.037.840	Bs 93.099.126
<b>Total</b>	<b>Bs 557.469.390</b>	<b>Bs 576.423.349</b>	<b>Bs 596.021.743</b>	<b>Bs 616.286.482</b>	<b>Bs 637.240.223</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### Tabla N°38 Ingresos Projectados (Escenario Pesimista)

INGRESOS POR VENTAS (ESCENARIO PESIMISTA)					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tequeños con queso	Bs 49.931.871	Bs 51.629.554	Bs 53.384.959	Bs 55.200.048	Bs 57.076.849
Pastelitos de Queso	Bs 113.332.837	Bs 117.186.153	Bs 121.170.482	Bs 125.290.279	Bs 129.550.148
Tequeños de pasapalos	Bs 74.747.579	Bs 77.288.997	Bs 79.916.823	Bs 82.633.995	Bs 85.443.551
Disco de Masa Fácil	Bs 40.722.408	Bs 42.106.970	Bs 43.538.607	Bs 45.018.920	Bs 46.549.563
<b>Total</b>	<b>Bs 278.734.695</b>	<b>Bs 288.211.675</b>	<b>Bs 298.010.871</b>	<b>Bs 308.143.241</b>	<b>Bs 318.620.111</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## Anexo K: Financiamiento según cada Escenario (Variación del Periodo)

### Tabla N°40 Especificaciones del Financiamiento (Escenario Más Probable)

Especificaciones del Financiamiento (Escenario Más Probable)			
<b>Inversión Inicial</b>	Bs 135.108.205,00	<b>N° Cuotas</b>	60
<b>Capital Propio</b>	Bs 27.021.641,00	<b>Periodo de Gracia</b>	12
<b>Deuda a Financiar</b>	Bs 108.086.564,00	<b>Tasa Anual</b>	29,00%
<b>% de Capital Propio</b>	20%	<b>Tasa Mensual</b>	2,14%
<b>% de Capital Financiado</b>	80%	<b>Importe de Cuota</b>	Bs 2.318.125,41

Fuente: Elaboración propia

### Tabla N°41 Tabla de Amortización Financiamiento (Escenario Más Probable)

Cuotas	Capital	Interés	Importe de Cuota	Saldo	IVA sobre intereses	Importe total a pagar
Saldo Inicial				Bs 108.086.564,00		
1	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
2	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
3	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
4	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
5	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
6	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
7	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
8	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
9	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
10	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
11	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
12	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
13	Bs 1.310.246,25	Bs 2.318.125,41	Bs 3.628.371,65	Bs 106.776.317,75	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
14	Bs 1.338.347,01	Bs 2.290.024,64	Bs 3.628.371,65	Bs 105.437.970,74	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
15	Bs 1.367.050,45	Bs 2.261.321,20	Bs 3.628.371,65	Bs 104.070.920,29	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
16	Bs 1.396.369,49	Bs 2.232.002,16	Bs 3.628.371,65	Bs 102.674.550,80	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
17	Bs 1.426.317,34	Bs 2.202.054,32	Bs 3.628.371,65	Bs 101.248.233,46	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
18	Bs 1.456.907,47	Bs 2.171.464,18	Bs 3.628.371,65	Bs 99.791.325,99	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
19	Bs 1.488.153,67	Bs 2.140.217,99	Bs 3.628.371,65	Bs 98.303.172,32	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
20	Bs 1.520.070,00	Bs 2.108.301,65	Bs 3.628.371,65	Bs 96.783.102,32	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
21	Bs 1.552.670,84	Bs 2.075.700,81	Bs 3.628.371,65	Bs 95.230.431,47	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
22	Bs 1.585.970,87	Bs 2.042.400,78	Bs 3.628.371,65	Bs 93.644.460,60	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
23	Bs 1.619.985,09	Bs 2.008.386,57	Bs 3.628.371,65	Bs 92.024.475,52	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
24	Bs 1.654.728,80	Bs 1.973.642,86	Bs 3.628.371,65	Bs 90.369.746,72	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
25	Bs 1.690.217,66	Bs 1.938.154,00	Bs 3.628.371,65	Bs 88.679.529,06	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
26	Bs 1.726.467,64	Bs 1.901.904,01	Bs 3.628.371,65	Bs 86.953.061,41	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
27	Bs 1.763.495,08	Bs 1.864.876,57	Bs 3.628.371,65	Bs 85.189.566,33	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
28	Bs 1.801.316,65	Bs 1.827.055,01	Bs 3.628.371,65	Bs 83.388.249,68	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
29	Bs 1.839.949,36	Bs 1.788.422,29	Bs 3.628.371,65	Bs 81.548.300,32	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
30	Bs 1.879.410,64	Bs 1.748.961,02	Bs 3.628.371,65	Bs 79.668.889,68	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
31	Bs 1.919.718,23	Bs 1.708.653,42	Bs 3.628.371,65	Bs 77.749.171,45	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
32	Bs 1.960.890,30	Bs 1.667.481,35	Bs 3.628.371,65	Bs 75.788.281,15	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
33	Bs 2.002.945,39	Bs 1.625.426,27	Bs 3.628.371,65	Bs 73.785.335,76	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
34	Bs 2.045.902,43	Bs 1.582.469,23	Bs 3.628.371,65	Bs 71.739.433,33	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
35	Bs 2.089.780,76	Bs 1.538.590,89	Bs 3.628.371,65	Bs 69.649.652,57	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
36	Bs 2.134.600,15	Bs 1.493.771,50	Bs 3.628.371,65	Bs 67.515.052,42	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
37	Bs 2.180.380,78	Bs 1.447.990,88	Bs 3.628.371,65	Bs 65.334.671,64	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
38	Bs 2.227.143,26	Bs 1.401.228,39	Bs 3.628.371,65	Bs 63.107.528,38	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
39	Bs 2.274.908,66	Bs 1.353.463,00	Bs 3.628.371,65	Bs 60.832.619,72	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
40	Bs 2.323.698,47	Bs 1.304.673,18	Bs 3.628.371,65	Bs 58.508.921,25	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
41	Bs 2.373.534,68	Bs 1.254.836,97	Bs 3.628.371,65	Bs 56.135.386,57	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
42	Bs 2.424.439,72	Bs 1.203.931,93	Bs 3.628.371,65	Bs 53.710.946,85	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
43	Bs 2.476.436,52	Bs 1.151.935,13	Bs 3.628.371,65	Bs 51.234.510,33	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
44	Bs 2.529.548,49	Bs 1.098.823,16	Bs 3.628.371,65	Bs 48.704.961,83	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
45	Bs 2.583.799,55	Bs 1.044.572,10	Bs 3.628.371,65	Bs 46.121.162,28	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
46	Bs 2.639.214,13	Bs 989.157,53	Bs 3.628.371,65	Bs 43.481.948,15	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
47	Bs 2.695.817,18	Bs 932.554,47	Bs 3.628.371,65	Bs 40.786.130,97	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
48	Bs 2.753.634,19	Bs 874.737,46	Bs 3.628.371,65	Bs 38.032.496,78	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
49	Bs 2.812.691,21	Bs 815.680,45	Bs 3.628.371,65	Bs 35.219.805,57	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
50	Bs 2.873.014,81	Bs 755.356,85	Bs 3.628.371,65	Bs 32.346.790,76	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
51	Bs 2.934.632,17	Bs 693.739,49	Bs 3.628.371,65	Bs 29.412.158,60	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
52	Bs 2.997.571,03	Bs 630.800,63	Bs 3.628.371,65	Bs 26.414.587,57	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
53	Bs 3.061.859,74	Bs 566.511,92	Bs 3.628.371,65	Bs 23.352.727,83	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
54	Bs 3.127.527,24	Bs 500.844,41	Bs 3.628.371,65	Bs 20.225.200,59	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
55	Bs 3.194.603,11	Bs 433.768,54	Bs 3.628.371,65	Bs 17.030.597,48	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
56	Bs 3.263.117,55	Bs 365.254,10	Bs 3.628.371,65	Bs 13.767.479,92	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
57	Bs 3.333.101,42	Bs 295.270,23	Bs 3.628.371,65	Bs 10.434.378,50	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
58	Bs 3.404.586,23	Bs 223.785,43	Bs 3.628.371,65	Bs 7.029.792,27	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
59	Bs 3.477.604,16	Bs 150.767,49	Bs 3.628.371,65	Bs 3.552.188,11	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65
60	Bs 3.552.188,11	Bs 76.183,54	Bs 3.628.371,65	Bs 0,00	Bs 0,00	Bs 3.628.371,65

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N°42 Especificaciones del Financiamiento (Escenario Optimista)**

Especificaciones del Financiamiento (Escenario Optimista)			
<b>Inversión Inicial</b>	Bs 135.108.205,00	<b>N° Cuotas</b>	48
<b>Capital Propio</b>	Bs 27.021.641,00	<b>Periodo de Gracia</b>	6
<b>Deuda a Financiar</b>	Bs 108.086.564,00	<b>Tasa Anual</b>	29,00%
<b>% de Capital Propio</b>	20%	<b>Tasa Mensual</b>	2,14%
<b>% de Capital Financiado</b>	80%	<b>Importe de Cuota</b>	Bs 2.318.125,41

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla N°43 Tabla de Amortización Financiamiento (Escenario Optimista)**

Cuotas	Capital	Interés	Importe de Cuota	Saldo	IVA sobre intereses	Importe total a pagar
Saldo Inicial				108.086.564,00		
1	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
2	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
3	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
4	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
5	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
6	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41	Bs 2.318.125,41	Bs 108.086.564,00	Bs 0,00	Bs 2.318.125,41
7	Bs 1.611.857,70	Bs 2.318.125,41	Bs 3.929.983,10	Bs 106.474.706,30	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
8	Bs 1.646.427,10	Bs 2.283.556,00	Bs 3.929.983,10	Bs 104.828.279,20	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
9	Bs 1.681.737,92	Bs 2.248.245,19	Bs 3.929.983,10	Bs 103.146.541,29	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
10	Bs 1.717.806,04	Bs 2.212.177,07	Bs 3.929.983,10	Bs 101.428.735,25	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
11	Bs 1.754.647,71	Bs 2.175.335,39	Bs 3.929.983,10	Bs 99.674.087,54	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
12	Bs 1.792.279,52	Bs 2.137.703,58	Bs 3.929.983,10	Bs 97.881.808,02	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
13	Bs 1.830.718,42	Bs 2.099.264,68	Bs 3.929.983,10	Bs 96.051.089,59	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
14	Bs 1.869.981,72	Bs 2.060.001,38	Bs 3.929.983,10	Bs 94.181.107,87	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
15	Bs 1.910.087,10	Bs 2.019.896,01	Bs 3.929.983,10	Bs 92.271.020,77	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
16	Bs 1.951.052,61	Bs 1.978.930,50	Bs 3.929.983,10	Bs 90.319.968,16	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
17	Bs 1.992.896,71	Bs 1.937.086,40	Bs 3.929.983,10	Bs 88.327.071,46	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
18	Bs 2.035.638,23	Bs 1.894.344,87	Bs 3.929.983,10	Bs 86.291.433,23	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
19	Bs 2.079.296,43	Bs 1.850.686,68	Bs 3.929.983,10	Bs 84.212.136,80	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
20	Bs 2.123.890,96	Bs 1.806.092,14	Bs 3.929.983,10	Bs 82.088.245,84	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
21	Bs 2.169.441,91	Bs 1.760.541,19	Bs 3.929.983,10	Bs 79.918.803,93	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
22	Bs 2.215.969,79	Bs 1.714.013,32	Bs 3.929.983,10	Bs 77.702.834,14	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
23	Bs 2.263.495,55	Bs 1.666.487,56	Bs 3.929.983,10	Bs 75.439.338,59	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
24	Bs 2.312.040,59	Bs 1.617.942,52	Bs 3.929.983,10	Bs 73.127.298,01	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
25	Bs 2.361.626,77	Bs 1.568.356,34	Bs 3.929.983,10	Bs 70.765.671,24	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
26	Bs 2.412.276,42	Bs 1.517.706,68	Bs 3.929.983,10	Bs 68.353.394,82	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
27	Bs 2.464.012,35	Bs 1.465.970,75	Bs 3.929.983,10	Bs 65.889.382,47	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
28	Bs 2.516.857,86	Bs 1.413.125,24	Bs 3.929.983,10	Bs 63.372.524,60	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
29	Bs 2.570.836,75	Bs 1.359.146,35	Bs 3.929.983,10	Bs 60.801.687,85	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
30	Bs 2.625.973,32	Bs 1.304.009,79	Bs 3.929.983,10	Bs 58.175.714,54	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
31	Bs 2.682.292,39	Bs 1.247.690,71	Bs 3.929.983,10	Bs 55.493.422,14	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
32	Bs 2.739.819,34	Bs 1.190.163,76	Bs 3.929.983,10	Bs 52.753.602,80	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
33	Bs 2.798.580,06	Bs 1.131.403,04	Bs 3.929.983,10	Bs 49.955.022,74	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
34	Bs 2.858.601,03	Bs 1.071.382,08	Bs 3.929.983,10	Bs 47.096.421,71	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
35	Bs 2.919.909,25	Bs 1.010.073,85	Bs 3.929.983,10	Bs 44.176.512,46	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
36	Bs 2.982.532,36	Bs 947.450,75	Bs 3.929.983,10	Bs 41.193.980,10	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
37	Bs 3.046.498,53	Bs 883.484,57	Bs 3.929.983,10	Bs 38.147.481,57	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
38	Bs 3.111.836,58	Bs 818.146,52	Bs 3.929.983,10	Bs 35.035.644,99	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
39	Bs 3.178.575,94	Bs 751.407,17	Bs 3.929.983,10	Bs 31.857.069,05	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
40	Bs 3.246.746,65	Bs 683.236,46	Bs 3.929.983,10	Bs 28.610.322,40	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
41	Bs 3.316.379,41	Bs 613.603,70	Bs 3.929.983,10	Bs 25.293.943,00	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
42	Bs 3.387.505,58	Bs 542.477,53	Bs 3.929.983,10	Bs 21.906.437,42	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
43	Bs 3.460.157,19	Bs 469.825,92	Bs 3.929.983,10	Bs 18.446.280,23	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
44	Bs 3.534.366,95	Bs 395.616,16	Bs 3.929.983,10	Bs 14.911.913,29	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
45	Bs 3.610.168,28	Bs 319.814,82	Bs 3.929.983,10	Bs 11.301.745,00	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
46	Bs 3.687.595,32	Bs 242.387,78	Bs 3.929.983,10	Bs 7.614.149,68	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
47	Bs 3.766.682,94	Bs 163.300,17	Bs 3.929.983,10	Bs 3.847.466,74	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10
48	Bs 3.847.466,74	Bs 82.516,37	Bs 3.929.983,10	Bs 0,00	Bs 0,00	Bs 3.929.983,10

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla N°44 Especificaciones del Financiamiento (Escenario Pesimista)**

<b>Especificaciones del Financiamiento (Escenario Pesimista)</b>			
<b>Inversión Inicial</b>	Bs 135.108.205,00	<b>N° Cuotas</b>	36
<b>Capital Propio</b>	Bs 27.021.641,00	<b>Periodo de Gracia</b>	0
<b>Deuda a Financiar</b>	Bs 108.086.564,00	<b>Tasa Anual</b>	29,00%
<b>% de Capital Propio</b>	20%	<b>Tasa Mensual</b>	2,14%
<b>% de Capital Financiado</b>	80%	<b>Importe de Cuota</b>	Bs 4.339.707,03

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla N°45 Tabla de Amortización Financiamiento (Escenario Pesimista)**

Cuotas	Capital	Interés	Importe de Cuota	Saldo	IVA sobre intereses	Importe total a pagar
Saldo Inicial				Bs 108.086.564,00		
1	Bs 2.021.581,62	Bs 2.318.125,41	Bs 4.339.707,03	Bs 106.064.982,38	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
2	Bs 2.064.938,35	Bs 2.274.768,68	Bs 4.339.707,03	Bs 104.000.044,03	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
3	Bs 2.109.224,95	Bs 2.230.482,08	Bs 4.339.707,03	Bs 101.890.819,08	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
4	Bs 2.154.461,35	Bs 2.185.245,68	Bs 4.339.707,03	Bs 99.736.357,73	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
5	Bs 2.200.667,94	Bs 2.139.039,08	Bs 4.339.707,03	Bs 97.535.689,78	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
6	Bs 2.247.865,52	Bs 2.091.841,50	Bs 4.339.707,03	Bs 95.287.824,26	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
7	Bs 2.296.075,35	Bs 2.043.631,68	Bs 4.339.707,03	Bs 92.991.748,91	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
8	Bs 2.345.319,12	Bs 1.994.387,90	Bs 4.339.707,03	Bs 90.646.429,79	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
9	Bs 2.395.619,03	Bs 1.944.088,00	Bs 4.339.707,03	Bs 88.250.810,76	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
10	Bs 2.446.997,71	Bs 1.892.709,32	Bs 4.339.707,03	Bs 85.803.813,04	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
11	Bs 2.499.478,31	Bs 1.840.228,72	Bs 4.339.707,03	Bs 83.304.334,73	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
12	Bs 2.553.084,46	Bs 1.786.622,57	Bs 4.339.707,03	Bs 80.751.250,28	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
13	Bs 2.607.840,29	Bs 1.731.866,74	Bs 4.339.707,03	Bs 78.143.409,98	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
14	Bs 2.663.770,47	Bs 1.675.936,56	Bs 4.339.707,03	Bs 75.479.639,51	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
15	Bs 2.720.900,18	Bs 1.618.806,85	Bs 4.339.707,03	Bs 72.758.739,33	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
16	Bs 2.779.255,15	Bs 1.560.451,88	Bs 4.339.707,03	Bs 69.979.484,19	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
17	Bs 2.838.861,65	Bs 1.500.845,38	Bs 4.339.707,03	Bs 67.140.622,54	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
18	Bs 2.899.746,53	Bs 1.439.960,50	Bs 4.339.707,03	Bs 64.240.876,01	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
19	Bs 2.961.937,20	Bs 1.377.769,83	Bs 4.339.707,03	Bs 61.278.938,81	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
20	Bs 3.025.461,67	Bs 1.314.245,36	Bs 4.339.707,03	Bs 58.253.477,14	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
21	Bs 3.090.348,55	Bs 1.249.358,48	Bs 4.339.707,03	Bs 55.163.128,59	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
22	Bs 3.156.627,05	Bs 1.183.079,98	Bs 4.339.707,03	Bs 52.006.501,54	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
23	Bs 3.224.327,02	Bs 1.115.380,01	Bs 4.339.707,03	Bs 48.782.174,52	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
24	Bs 3.293.478,95	Bs 1.046.228,08	Bs 4.339.707,03	Bs 45.488.695,57	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
25	Bs 3.364.113,98	Bs 975.593,05	Bs 4.339.707,03	Bs 42.124.581,59	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
26	Bs 3.436.263,91	Bs 903.443,12	Bs 4.339.707,03	Bs 38.688.317,69	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
27	Bs 3.509.961,23	Bs 829.745,80	Bs 4.339.707,03	Bs 35.178.356,45	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
28	Bs 3.585.239,14	Bs 754.467,89	Bs 4.339.707,03	Bs 31.593.117,31	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
29	Bs 3.662.131,53	Bs 677.575,50	Bs 4.339.707,03	Bs 27.930.985,79	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
30	Bs 3.740.673,02	Bs 599.034,01	Bs 4.339.707,03	Bs 24.190.312,77	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
31	Bs 3.820.898,99	Bs 518.808,04	Bs 4.339.707,03	Bs 20.369.413,78	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
32	Bs 3.902.845,56	Bs 436.861,47	Bs 4.339.707,03	Bs 16.466.568,23	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
33	Bs 3.986.549,63	Bs 353.157,40	Bs 4.339.707,03	Bs 12.480.018,60	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
34	Bs 4.072.048,89	Bs 267.658,14	Bs 4.339.707,03	Bs 8.407.969,70	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
35	Bs 4.159.381,86	Bs 180.325,17	Bs 4.339.707,03	Bs 4.248.587,85	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03
36	Bs 4.248.587,85	Bs 91.119,18	Bs 4.339.707,03	Bs 0,00	Bs 0,00	Bs 4.339.707,03

*Fuente: Elaboración propia*

**Anexo L: Estado de Ganancia y Pérdida para cada Escenario**

**Tabla N°47 Estado de Ganancia y Perdida (Escenario Optimista)**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	Bs 557.469.389,80	Bs 576.423.349,05	Bs 596.021.742,92	Bs 616.286.482,18	Bs 637.240.222,58
Costo de Ventas	Bs 390.228.572,86	Bs 403.496.344,34	Bs 417.215.220,05	Bs 431.400.537,53	Bs 446.068.155,80
Utilidad Bruta	Bs 167.240.816,94	Bs 172.927.004,72	Bs 178.806.522,88	Bs 184.885.944,65	Bs 191.172.066,77
Gastos de producción Fijos	Bs 40.605.186,60	Bs 47.129.737,85	Bs 54.756.026,98	Bs 64.244.760,40	Bs 76.090.130,85
Cargas Sociales	Bs 0,00				
Publicidad	Bs 0,00				
Fletes	Bs 655.000,00	Bs 800.000,00	Bs 850.000,00	Bs 900.000,00	Bs 950.000,00
Impuestos y tasas	Bs 11.716.457,19	Bs 20.000,00	Bs 20.000,00	Bs 20.000,00	Bs 20.000,00
Varios	Bs 0,00				
	Bs 0,00				
	Bs 0,00				
	Bs 0,00				
Total Otros Gastos	Bs 52.976.643,79	Bs 47.949.737,85	Bs 55.626.026,98	Bs 65.164.760,40	Bs 77.060.130,85
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	114.264.173	124.977.267	123.180.496	119.721.184	114.111.936
Intereses	Bs 25.146.191,51	Bs 22.925.048,31	Bs 15.896.971,11	Bs 6.830.751,53	Bs 82.516,37
Utilidad Antes de Impuestos	Bs 89.117.981,64	Bs 102.052.218,56	Bs 107.283.524,79	Bs 112.890.432,72	Bs 114.029.419,56
Impuesto a las Ganancias (ISLR 12%)	Bs 10.694.157,80	Bs 12.246.266,23	Bs 12.874.022,97	Bs 13.546.851,93	Bs 13.683.530,35
Utilidad Después de Impuestos	Bs 78.423.823,84	Bs 89.805.952,34	Bs 94.409.501,81	Bs 99.343.580,80	Bs 100.345.889,21

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla N°48 Estado de Ganancia y Perdida (Escenario Pesimista)**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	Bs 278.734.694,90	Bs 288.211.674,53	Bs 298.010.871,46	Bs 308.143.241,09	Bs 318.620.111,29
Costo de Ventas	Bs 195.114.286,43	Bs 201.748.172,17	Bs 208.607.610,02	Bs 215.700.268,76	Bs 223.034.077,90
Utilidad Bruta	Bs 83.620.408,47	Bs 86.463.502,36	Bs 89.403.261,44	Bs 92.442.972,33	Bs 95.586.033,39
Gastos de producción Fijos	Bs 37.401.128,22	Bs 43.045.117,51	Bs 49.545.944,78	Bs 57.595.910,22	Bs 67.601.663,14
Cargas Sociales	Bs 0,00				
Publicidad	Bs 0,00				
Fletes	Bs 655.000,00	Bs 800.000,00	Bs 850.000,00	Bs 900.000,00	Bs 950.000,00
Impuestos y tasas	Bs 5.863.028,59	Bs 20.000,00	Bs 20.000,00	Bs 20.000,00	Bs 20.000,00
Varios	Bs 0,00				
	Bs 0,00				
	Bs 0,00				
	Bs 0,00				
Total Otros Gastos	Bs 43.919.156,81	Bs 43.865.117,51	Bs 50.415.944,78	Bs 58.515.910,22	Bs 68.571.663,14
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	39.701.252	42.598.385	38.987.317	33.927.062	27.014.370
Intereses	Bs 22.954.548,06	Bs 17.554.324,14	Bs 7.542.897,68	Bs 91.119,18	Bs 0,00
Utilidad Antes de Impuestos	Bs 16.746.703,60	Bs 25.044.060,71	Bs 31.444.418,97	Bs 33.835.942,93	Bs 27.014.370,25
Impuesto a las Ganancias (ISLR 12%)	Bs 2.009.604,43	Bs 3.005.287,28	Bs 3.773.330,28	Bs 4.060.313,15	Bs 3.241.724,43
Utilidad Después de Impuestos	Bs 14.737.099,17	Bs 22.038.773,42	Bs 27.671.088,70	Bs 29.775.629,78	Bs 23.772.645,82

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo M: Flujo de Caja por cada Escenario

**Tabla N°50 Flujo de Caja (Escenario Optimista)**

FLUJO DE CAJA (ESCENARIO PROBABLE)						
DESCRIPCIÓN		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta después del ISLR	0	Bs 78.423.824	Bs 89.805.952	Bs 94.409.502	Bs 99.343.581	Bs 100.345.889
Gasto de Depreciación	0	Bs 14.893.287	Bs 14.893.287	Bs 14.893.287	Bs 14.893.287	Bs 14.893.287
Flujo de Caja Operativo	0	Bs 93.317.111	Bs 104.699.240	Bs 109.302.789	Bs 114.236.868	Bs 115.239.176
Inversión Inicial	-Bs. 108.086.564	Bs 0	Bs 0	Bs 0	Bs 0	Bs 2.318.125
Flujo de Caja Total	-Bs. 108.086.564	Bs 93.317.111	Bs 104.699.240	Bs 109.302.789	Bs 114.236.868	Bs 117.557.302

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla N°51 Flujo de Caja (Escenario Pesimista)**

FLUJO DE CAJA (ESCENARIO PESIMISTA)						
DESCRIPCIÓN		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta después del ISLR	0	Bs 14.737.099	Bs 22.038.773	Bs 27.671.089	Bs 29.775.630	Bs 23.772.646
Gasto de Depreciación	0	Bs 14.893.287				
Flujo de Caja Operativo	0	Bs 29.630.386	Bs 36.932.061	Bs 42.564.376	Bs 44.668.917	Bs 38.665.933
Inversión Inicial	-Bs. 108.086.564	Bs 0	Bs 0	Bs 0	Bs 0	Bs 4.339.707
Flujo de Caja Total	-Bs. 108.086.564	Bs 29.630.386	Bs 36.932.061	Bs 42.564.376	Bs 44.668.917	Bs 43.005.640

*Fuente: Elaboración propia*