



Coordinación de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE PRODUCTOS LÁCTEOS (QUESO BLANCO) EN LA URBANIZACION DE COLINAS DE PARQUE CAIZA, MUNICIPIO SUCRE. EDO. MIRANDA

Propuesta de Trabajo Especial de Grado a ser presentado para optar al título de Especialista en Planificación, Gestión y Desarrollo de Proyectos

Integrantes: Ing. Emir Erazo

Ing. José Gabriel Parada

Caracas, Marzo de 2013

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios por darnos la fortaleza de poder lograr esta meta. A nuestros padres por estar con nosotros en cada momento, por su ayuda brindada y la motivación que nos han dado para llegar a alcanzar este nivel profesional. Sin ustedes nada, no estuviéramos aquí. Los amamos.

Asimismo, dedicamos nuestro trabajo de grado a todos los niños del mundo que sin saberlo, sienten en su mente y su corazón, la esperanza de que construyamos para ellos, un mundo mejor, donde haya paz, alegría y amor, como símbolos de existencia.

Agradecimiento

Nuestro más sincero agradecimiento al personal que labora en la Universidad Monteávila y muy especialmente al Ingeniero Rafael Ávila y a las Licenciadas, Marcela Prince y Graciela Martellacci por su apoyo para alcanzar esta meta.

Igualmente, queremos expresar nuestro más alto sentimiento de gratitud a nuestros padres, demás familiares y a todas aquellas personas que de una u otra manera nos dieron su apoyo para hacer realidad este sueño.

JP: Quisiera agradecer muy en especial a Marcela, compañera, amiga y pareja quién gracias a su paciencia, constancia, apoyo y conocimiento me ayudó en esta etapa profesional, brindándome momentos muy gratos y especiales. Mil gracias por cada detallito y sobretodo por estar ahí a mi lado consintiéndome en los momentos de presión y por ofrecerme tu amor todos los días con alegría. Te adoro hartos mi vida.

EE: Quiero dar las gracias a mi esposa Rosanna Bolognini, por ser mi apoyo incondicional, ser comprensiva y paciente en los momentos difíciles que pasamos durante el camino para lograr esta meta siendo parte de este logro, nuestro logro. Ese estímulo permanente fue la fuente de mi inspiración que hizo posible que este proyecto finalizara con éxito. Por todo esto y mucho más estaré eternamente agradecido contigo.

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE PRODUCTOS LÁCTEOS (QUESO BLANCO) EN LA URBANIZACIÓN DE COLINAS DE PARQUE CAIZA, MUNICIPIO SUCRE. EDO. MIRANDA

Autores: **Erazo, Emir Parada, José Gabriel**

Fecha: **febrero, de 2013.**

RESUMEN

Dada la creciente demanda y escasas del producto artesanal, se propone, mediante un estudio de factibilidad la creación de una tienda de productos lácteos (Queso Blanco) en la Urb. Colinas de Parque Caiza, Municipio Sucre en el Estado Miranda. Para ello, se aplicaron técnicas de evaluación de proyectos, específicamente se realizó un estudio de mercado, lo que permitió determinar la oferta y demanda existente, sobre la base de encuestas y entrevistas aplicadas a los habitantes de la zona. Asimismo, se realizó el estudio técnico-operativo mediante el cual, se logró identificar las características del espacio físico necesario para la operación y venta del producto, así como el tipo de maquinaria a utilizar que cumpliera con los requerimientos mínimos exigidos por la normativa establecida para lograr un eficiente funcionamiento. El estudio financiero, permitió determinar el monto de inversión, la tasa de retorno y la estimación de rentabilidad del proyecto.

Descriptor: estudio de factibilidad financiera, productos lácteos, emprendimiento.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos	6
Motivación y Justificación.....	7
Limitaciones.....	8
CAPÍTULO II	9
Marco Teórico Conceptual.....	9
Antecedentes de la Investigación.....	9
Bases Teóricas	11
Bases Legales.....	27
CAPÍTULO III.....	31
MARCO SITUACIONAL	31
El Queso en Venezuela.....	31
Características del Municipio Sucre	33
Reseña Histórica del Municipio Sucre.....	34
Población del Municipio Sucre.....	34
CAPÍTULO IV	36
MARCO METODOLÓGICO.....	36
Nivel de la Investigación	37
Modalidad de la Investigación.....	37
Tipo de la Investigación.....	39
Diseño de la Investigación.....	40
Población y Muestra	41

Técnicas de Recolección de Datos e Información	42
CAPÍTULO V	44
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	44
CAPÍTULO VI.....	60
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	60
Estudio de Mercado	61
Estudio Técnico	70
Estudio Económico – Financiero.....	77
Identidad e Imagen.....	94
CAPÍTULO VII	95
REFERENCIAS:.....	99
ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.Consulta de precios automercado	67
TABLA 2.Consulta de precios carnicería	68
TABLA 3.Consulta de precios bodega	69
TABLA 4.Salarios básicos.....	77
TABLA 5.Estado de ganancias y pérdidas	82
TABLA 6.Flujo de caja.....	83
TABLA 7.VAN, TIR. Escenario #1.....	84
TABLA 8.VAN, TIR. Escenario #2.....	88
TABLA 9.VAN, TIR. Escenario #3.....	92
TABLA 10.Variación, Precios, KG, Costos. Escenario #1	104
TABLA 11.Inversión, Activos Circ., Política Gerencial, Finanzas. Escenario #1 ...	105
TABLA 12.Cuotas Préstamo. Escenario #1	106
TABLA 13.Punto de Equilibrio. Escenario #1	106
TABLA 14.Costo empaquetado de quesos. Escenario #1	106
TABLA 15.Balance General. Escenario #1	107
TABLA 16.Flujo de efectivo. Escenario #1.....	108
TABLA 17.VPN, TIR (Vista Socios). Escenario #1	109
TABLA 18.Variación, Precios, KG, Costos. Escenario #2	110
TABLA 19.Inversión, Activos Circ., Política Gerencial, Finanzas. Escenario #2 ...	111
TABLA 20.Cuotas Préstamo. Escenario #2.....	112
TABLA 21.Punto de Equilibrio. Escenario #2	112

TABLA 22.Costo empaquetado de quesos. Escenario #2	112
TABLA 23.Balance General. Escenario #2	113
TABLA 24.Flujo de efectivo. Escenario #2.....	114
TABLA 25.VPN, TIR (Vista Socios). Escenario #2	115
TABLA 26.Variación, Precios, KG, Costos. Escenario #3	116
TABLA 27.Inversión, Activos Circ., Política Gerencial, Finanzas. Escenario #3 ...	117
TABLA 28.Cuotas Préstamo. Escenario #2.....	118
TABLA 29.Punto de Equilibrio. Escenario #2	118
TABLA 30.Costo empaquetado de quesos. Escenario #2	118
TABLA 31.Balance General. Escenario #3	119
TABLA 32.Flujo de efectivo. Escenario #3.....	120
TABLA 33.VPN, TIR (Vista Socios). Escenario #3	121
TABLA 34.Estructura de costos	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Personas consumidoras de quesos blancos.....	44
GRÁFICO 2. Frecuencia de compra de queso blanco..	45
GRÁFICO 3. Cantidad de queso blanco que consume semanalmente..	47
GRÁFICO 4. Tipos de quesos blancos que consumen..	48
GRÁFICO 5. Tipos de quesos blancos consumidos..	49
GRÁFICO 6. Conformación del grupo familiar..	51
GRÁFICO 7. Tipo de ocupación..	52
GRÁFICO 8. Venta cercana de queso blanco.....	53
GRÁFICO 9. Compra del queso blanco..	55
GRÁFICO 10. Motivación del lugar de la compra.....	56
GRÁFICO 11. Satisfacción del lugar de la compra.....	57
GRÁFICO 12. Consideración de ventana cercana de queso..	59

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.Estrategia Competitiva	24
FIGURA 2.Elementos del análisis de factibilidad	61
FIGURA 3. Ubicación local.....	71
FIGURA 4. Estructura organizativa.....	76
FIGURA 5. Imagen de la empresa.....	124

INTRODUCCIÓN

En el actual proyecto se explica de manera sistemática la factibilidad para la creación de una tienda enfocada en la comercialización de queso blanco fresco, con la finalidad de comprender si existe un mercado potencial, siendo indispensable conocer dentro de la fase de formulación del proyecto la importancia en que radica dicho estudio al momento de ejecutarlo en vista de que ello implica la inversión de diversos recursos.

Esta fase de formulación es previa a la de evaluación, ya que del estudio de factibilidad se obtienen los datos que serán utilizados para el estudio económico, permitiendo realizar la evaluación financiera del proyecto.

A través de dicho estudio, se ha establecido que una interesante plaza como mercado meta para la venta del producto fue en la Urbanización de Colinas de Parque Caiza, en el Municipio Sucre Estado Miranda, por ser una comunidad de aproximadamente cinco mil familias y no disponen de comercios cercanos que ofrezcan este producto lácteo. Los principales competidores serán, según el estudio de mercado, los locales que vendan quesos, donde los mismos no serán accesibles al consumidor por sus precios y disponibilidad al momento de ser adquiridos.

El queso ofrece una diversidad bastante amplia en cuanto a maneras de preparar y consumir, satisfaciendo los gustos y preferencias de los paladares más exigentes. Entre la diversidad de quesos encontramos el queso duro, suave, medio, fresco y de bola, cada uno de estos es utilizado para elaborar adornos de platos en

general, bocaditos de sal, pastelerías y en diferentes preparaciones donde el consumidor podrá hacer uso de este ingrediente.

Por ello, el objetivo principal del estudio es determinar la factibilidad financiera del proyecto, explorando en primer lugar, la existencia de un mercado potencial y si hay una demanda insatisfecha. Como parte del estudio también se analiza el mercado competidor a manera de conocer los precios y la ubicación de los mismos.

Adicionalmente, se pretende identificar las características, preferencias y motivaciones generales de los potenciales clientes en cuanto al consumo del queso determinando la frecuencia de consumo de los mismos. Por otra parte, se introduce un estudio técnico operativo con el propósito de evaluar la infraestructura, el recurso humano y los proveedores mínimos requeridos para el buen funcionamiento; aunado a esto, se realizará la propuesta de valor comercial y así poder dar unas referencias iniciales al proyecto.

Sapag (2001: p.29) indica que “el estudio de la rentabilidad de una inversión, busca determinar con la mayor precisión posible, las cuentas de las inversiones, costos y beneficios de un proyecto, para posteriormente compararlos y determinar la conveniencia de emprenderlo”. El inversionista sea público o privado, busca al invertir sus recursos que estos produzcan bienes económicos cuyo valor sea superior al de los recursos consumidos.

De aquí, que un proyecto es económicamente factible cuando sus ingresos son capaces de cubrir los gastos y generar un excedente adecuado para las condiciones de riesgo del proyecto, donde la evaluación financiera consiste en analizar las acciones

propuestas en el proyecto, a la luz de un conjunto de criterios, siendo además, una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas a largo plazo.

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema

En Venezuela se producen muchos tipos de quesos frescos y madurados desde mediados del siglo XVI, donde los estados Zulia, Barinas, Apure, Bolívar y Guárico, presentan la mayor producción. El país, es considerado históricamente como un consumidor del referido producto artesanal gracias a su calidad y accesibilidad en el mercado, trayendo consigo un importante hábito de consumo en los hogares venezolanos de todos los niveles socioeconómicos y culturales del país, arraigado a las tradiciones y costumbres familiares.

Todo esto comprobado de manera empírica, el queso es consumido en una diversidad de localidades en los que se puede mencionar: hogares, centros de estudio, lugares de expendio de alimentos en general (panaderías, abastos), inclusive de manera informal en la calle.

En la gran Caracas, existe una extensa red de comercios donde se comercializa este producto: panaderías, abastos, auto mercados, mercados populares y economía; de acuerdo a las cifras emitidas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), para finales del segundo semestre del año 2011, el 91,30% de la población

venezolana adquiere frecuentemente dentro de sus productos alimenticios, el queso artesanal.

Uno de los lugares que posee una amplia diversidad en la venta del queso como producto artesanal, y, es considerado como el Municipio que ocupa el segundo lugar de importancia demográfica dentro del Distrito Metropolitano, es el Municipio Sucre, compuesto en su totalidad por zonas residenciales de diversas categorías y comerciales. Dentro de ésta amplia cobertura de viviendas, se logró apreciar la ausencia de comercios que ofrezcan la adquisición del producto artesanal dentro de la Urbanización Colinas de Parque Caiza.

Dicha urbanización, tiene en su totalidad cuatro mil (4000) viviendas, de las cuales, tres mil quinientas (3500) aproximadamente ya se encuentran habitadas. El complejo cuenta con dos accesos, uno de ellos por la autopista Caracas - Guarenas y el otro por Filas de Mariches. Dentro de su área territorial cuenta con un centro comercial, el cual dispone de diversos locales, entre ellos, hay una venta de productos cárnicos que adicionalmente comercializa pequeñas cantidades de quesos, a precios poco accesibles para el mercado local.

Ante esto, la comunidad se ha visto en la necesidad de trasladarse a comercios distantes del complejo con la finalidad de poder adquirir el producto a un bajo costo, e inclusive, obtenerlo sin importar que su precio esté por encima de los estipulados por la ley de regulación de costos y precios, con el propósito de no sustituir tan importante rubro de la canasta alimentaria, puesto que es considerado imprescindible para el desarrollo físico del ser humano gracias a su aporte nutricional bajo en grasas.

Por lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la demanda existente del producto artesanal en la Urbanización de Colinas de Parque Caiza ?

¿Cuál es la situación actual del mercado competidor?

¿Cuál sería la factibilidad de una tienda de lácteos (queso blanco) en la Urbanización de Colinas de Parque Caiza?

Objetivo General

Determinar a través del estudio de factibilidad financiera, la creación de una tienda de productos lácteos (Queso Blanco) ubicada en la Urbanización de Colinas de Parque Caiza, Municipio Sucre, Edo. Miranda.

Objetivos Específicos

1. Elaborar estudio de mercado con la finalidad de explorar la demanda potencial de consumo y demanda insatisfecha, identificando así sus características generales, conocer los precios y ubicación del mercado competidor.
2. Realizar estudio técnico-operativo con el propósito de evaluar la infraestructura, el recurso humano y los proveedores mínimos requeridos para el buen funcionamiento.
3. Crear una identidad e imagen de marca que diferencie el producto de la competencia a través de su personalidad.
4. Evaluar la factibilidad financiera.

Motivación y Justificación

El presente trabajo pretende mostrar la importancia al establecer e identificar las factibilidades económica y financiera para una tienda de productos lácteos (Queso blanco) ubicada en el sector del Municipio Sucre en la Urbanización Colinas de Parque Caiza, para futuro formular y aportar al establecimiento posibles soluciones que optimicen la calidad y el buen servicio, ubicándola en niveles competitivos con estrategias que permitan resolver las necesidades actuales de la urbanización.

Con esta propuesta se busca comprender, analizar e interpretar los movimientos administrativos, financieros, económicos de los negocios, para así discernir sobre el trabajo y su aplicación, pues se considera que una forma óptima y efectiva de obtener experiencia es interactuando y aplicando aquellos conocimientos adquiridos en el plano del comercio real.

En la actualidad, la comercialización de productos lácteos, es uno de los rubros que no se ha explotado como debería dentro del sector, en el cual, apuesta su futuro pretendiendo competir no sólo en el centro comercial, sino también en mercados populares que se realizan por semana dentro de la urbanización. Por lo tanto, este trabajo de investigación se reviste de una importancia significativa, ya que propone una alternativa de mejoramiento en el proceso de la oferta y demanda en el ramo de productos lácteos, contrarrestando las principales debilidades que se presentan en la comunidad.

En este contexto, dicha propuesta se puede convertir en un modelo eficiente de comercialización para el logro de los objetivos propuestos.

Limitaciones

El presente trabajo de investigación se limitó al estudio de factibilidad para la toma de decisiones en cuanto a la creación o no de la empresa, es decir, se contemplan los estudios de mercado, técnico, financiero y económico, por lo tanto, no comprende la implantación del mismo. Asimismo, es importante resaltar que para la realización del presente estudio se contó con tiempo limitado y con dos personas para la recolección de los datos.

CAPÍTULO II

Marco Teórico Conceptual

Con la finalidad de proporcionar el basamento teórico del presente trabajo de investigación, se presentan algunos conceptos importantes que se utilizan en el desarrollo del mismo. En primer lugar, se mencionan a continuación los antecedentes de la investigación asociados al proyecto.

Antecedentes de la Investigación

Para la fundamentación teórica y la facilitación del análisis de este proyecto, se revisaron estudios de factibilidad técnica, económica y financiera de diversos trabajos que sirven como base debido a que sus objetivos principales se asemejan al fin de este trabajo de investigación.

Renaud (2010), realizó un estudio titulado, Factibilidad de Mercado para la creación de una tienda de productos de café en el Municipio el Hatillo, basado en una investigación de tipo exploratoria con el empleo de técnicas como la aplicación de entrevistas y observaciones estructuradas, fundamentadas en el trabajo de campo y documental, compuesta por una muestra de 100 personas pertenecientes a la

población de estudio donde se aplicaron técnicas como la recolección de los datos, la observación y la entrevista.

Se llegó a la conclusión que existe un mercado potencial de consumo para el proyecto en el Municipio el Hatillo, sin embargo, la competencia encontrada es fuerte. Por otra parte, el estudio arrojó que la demanda existente en el mercado se encuentra (70%) satisfecha, por lo cual se concluyó que la factibilidad de mercado del proyecto fue baja.

Pérez (2009) en su Trabajo Especial de Grado titulado “Estudio de factibilidad para la construcción y puesta en funcionamiento de un parque infantil en Charallave, Edo. Miranda”, planteó proponer la construcción y puesta en marcha de un parque infantil, en el cual, los usuarios puedan llevar a cabo fiestas infantiles, eventos y que adicionalmente sea utilizado como un parque privado, ya que en la comunidad hay escasez de espacios recreacionales. La investigación fue de tipo evaluativa, se aplicaron técnicas de recolección de datos, encuestas y entrevistas a una población compuesta por 400 personas que residen en las parroquias Charallave y Las Brisas del Municipio Cristóbal Rojas.

En dicha investigación se concluyó que la localidad, por ser una zona del país que se encuentra en pleno crecimiento y presenta una serie de deficiencias de servicios, como el de áreas para la recreación de los infantes, se convierte en un mercado potencial, que, de ser atendido, ofrecerá mayor beneficio para la comunidad en materia de esparcimiento.

Selvi (2008), realizó una investigación titulada, Modelo Gerencial de Supply Chain Management para el mercado lácteo Venezolano, cuyo propósito es ofrecer un

avance importante para toda la red logística del sector, donde las empresas y entes públicos puedan formular estrategias de planificación de consumo y distribución. Enmarcado bajo el contexto de proyecto factible, documental y de campo, recolectando datos de fuentes primarias y secundarias, compuesta por una población de 139 establecimientos, donde se aplicaron técnicas como la recolección de datos, la investigación documental, encuestas, entrevistas y la observación.

El autor concluye en su investigación que, de acuerdo al estudio de la situación actual del mercado lácteo, se reportó una regulación de precios y fuertes decretos de impuestos por el gobierno hacia la industria privada, además, se observó un gran desabastecimiento en la comercialización de leche pasteurizada y leche en polvo. Se dedujo claramente que dicha regulación ocasiona grandes pérdidas en los estados financieros de las industrias, por ende, se concluyó la falta y ausencia de un modelo de gestión para optimizar la cadena de suministro del mercado lácteo.

Bases Teóricas

Para la realización del presente trabajo, fue necesaria la utilización de bases teóricas utilizadas como apoyo para el desarrollo de cada uno de los objetivos establecidos, detallándolos a continuación:

Queso

Según la norma COVENIN N° 1813 (2000) define al queso como:

El producto blando semiduro, duro, madurado o no y que puede estar recubierto, obtenido mediante: a) coagulación total o parcial de las siguientes materias primas: leche y/o productos obtenidos de la leche, por efecto del cuajo u otros coagulantes idóneos, y por escurrimiento parcial del suero que se desprende como consecuencia de dicha coagulación, b) técnicas de elaboración que comportan la coagulación de la leche y/o de productos obtenidos de la leche que dan un producto final con características físicas, químicas y organolépticas similares que el producto definido con anterioridad.

Proyectos

De acuerdo a lo expresado por la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (2008)*, plantea que 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 indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto por que sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no necesariamente significa de corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor

parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero.

Por lo antes expuesto, es importante resaltar que los proyectos tienen un periodo bien definido y su resultado, sea producto o servicio, es de alguna manera diferente a cualquier otro. Por ello, es de suma importancia disponer de información eficaz antes de la toma de decisión de negocios significativos, especialmente en el caso que se esté pensando llevar adelante un proyecto que implique la inversión de recursos humanos y financieros. Asimismo, los proyectos pueden ser clasificados en: educacionales, industriales, de salud, culturales, ambientales, de alimentación, de inversión, entre otros.

Proyectos de Inversión

En el libro “*Formulación y evaluación de proyectos*” se expresa que:

Todo proyecto de inversión está destinado a producir un bien o servicio que debe ser útil al ser humano, o a la sociedad en general, por lo que tiene que satisfacer sus múltiples necesidades en forma eficiente teniendo en cuenta los escasos recursos de que dispone. (Blanco, 2007)

Por lo tanto, los proyectos de inversión son aquellos que buscan resolver una necesidad o requerimiento, utilizando un conjunto de recursos disponibles y limitados tales como: recursos humanos, materiales, tecnológicos, entre otros. Con los

proyectos de inversión se busca responder a tres aspectos claves: económico, social y financiero.

De aquí que el objetivo de estos proyectos se encuentra enmarcado en la utilización de los recursos de manera más eficiente para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o largo plazo.

Para evaluar todos los aspectos fundamentales de un proyecto, es imprescindible realizar una evaluación con la finalidad de seleccionar las mejores alternativas de inversión. Este proceso suele ser conocido como estudio de factibilidad del proyecto y se realiza con la finalidad de determinar si éste es factible, no para convertirlo.

Metodología de Evaluación de Proyectos

Para realizar el presente estudio se tomaran como base las herramientas para la evaluación de proyectos, la metodología propuesta por el Prof. Adolfo Blanco (2007).

Una vez que se ha detectado una necesidad y se determina asumir un proyecto de inversión, esto lleva consigo un riesgo, siendo una garantía que puede determinar el éxito del mismo.

Todo proyecto está asociado a un costo de inversión, que en algunas oportunidades puede significar pérdidas para los inversionistas, dadas las posibilidades de que la inversión no sea la más apropiada.

Para prevenir esto, dicha inversión debe estar soportada por un análisis o evaluación previa, que permita determinar si el proyecto es factible y si los beneficios obtenidos son los esperados. Esta evaluación o análisis debe incluir un estudio de mercado, un estudio técnico – operativo y un estudio económico – financiero, en base a los resultados obtenidos, se decide si se asume o no el proyecto.

Estudio de Mercado

Según Sapag y Sapag (2007) “el mercado es el lugar donde las personas reflejan sus intereses, deseos y necesidades, presentando así la jerarquización de las mismas y estableciendo su propia identidad en relación con los bienes y servicios que desea poseer o adquirir”.

Por su parte, Kotler y Armstrong (2003) definen el mercado como:

El cúmulo de los compradores reales y potenciales de un producto, que tienen una necesidad o deseo común el cual puede ser cubierto a través de intercambios y relaciones. El mercado meta por su parte, esta constituido por aquellos compradores con deseos y necesidades comunes, a los cuales el proyecto o la empresa decide servir con sus productos o servicios.

De acuerdo con dichos autores, el estudio de mercado busca como principal propósito realizar análisis de la demanda de los productos o servicios del proyecto en estudio, determinando así las preferencias, gustos, tamaño de población, entre otros.

Adicionalmente, para complementar el estudio de mercado, se hace fundamental conocer el comportamiento de los competidores actuales y potenciales, sus estrategias y su capacidad de satisfacer las necesidades del mercado. Córdoba (2006)

Dicha información obtenida, permite identificar si se puede desarrollar una ventaja potencial frente a los competidores o establecer un aspecto diferenciador que permita un mejor desempeño con respecto a la competencia.

El estudio de mercado deberá contener al menos, el análisis de los seis puntos siguientes: descripción del producto, demanda del producto, oferta del producto, mercado potencial, formación del precio y canales de distribución.

Descripción del producto

Se deben considerar aquellos productos que tengan una estrecha relación con la demanda a fin de abarcar:

- Uso actual y uso alternativo.
- Formas de empaque.
- Requerimientos, normas sanitarias y calidad.
- Clase del producto (bienes de consumo final, intermedio o de capital).

Demanda del producto

Es considerado como el elemento más complejo dentro del estudio de mercado y se encuentra integrada por:

- Necesidades percibidas
- Poder adquisitivo en el mercado.
- Posibilidades de compra.
- Tiempo de consumo.
- Condiciones ambientales de consumo.
- Elasticidad.

Oferta del Producto

Se refiere a la competencia existente en el mercado e incluye la oferta total existente, donde se perciben las cantidades y valor total de la oferta en el sector específico, su estructura o conformación. Adicional, posee una estructura de mercado con la finalidad de conocer: el número y localización de competidores, la calidad del producto de la competencia, oportunidad de participación en el mercado, precios, costos y utilidad de la competencia, entre otros.

Dentro de los factores que pueden afectar la oferta, se tienen: el precio, los costos de producción (tecnología, costos de factores), precios sustitutos de la producción, organización del mercado, inseguridad, entre otros.

Mercado potencial

Es aquel en el cual se le puede ofrecer el producto a ser comercializado, es decir, aquel mercado donde existan clientes que tienen condiciones para adquirir el producto.

Formación del precio

El precio de un producto constituye un determinante fundamental de la demanda del artículo. La formulación del mismo, se constituye por los costos que la empresa tiene por la producción y la comercialización del producto, logrando así, un porcentaje de rendimiento o utilidad sobre las ventas o inversión.

Canales de Distribución

A través del cual se implementan canales de distribución para poner a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. Esto dependerá de la capacidad financiera del proyecto, en el cual, se podrán establecer distribuciones directas e indirectas, dependiendo de la organización de las ventas y/o el sector comercial establecido.

Todo esto, no solo sirve para determinar la demanda, los precios y los medios de publicidad, sino también la base preliminar para los análisis técnicos, financieros y económicos de un proyecto.

Estudio Técnico

De acuerdo con Blanco (2007), el objetivo principal de este estudio es “determinar la infraestructura necesaria para el proyecto y así poder especificar la capacidad instalada y utilizada de la empresa”. De este estudio también reobtienen los costos de inversión y de operación en los procesos de producción.

En este orden de ideas, este estudio involucra la evaluación de todos los aspectos técnicos, maquinarias, infraestructura, capital humano y, en general, todos los recursos requeridos para llevar a cabo el proyecto determinando las condiciones más óptimas en su ejecución.

Para Blanco (2007), el estudio técnico debe contener:

- Cronograma de Proyección, donde se indica el tiempo de vigencia del proyecto, desde que se inicia la instalación y/o adecuación de la infraestructura del mismo, hasta el final de la proyección ya en etapa operativa.
- Localización del proyecto, donde se especifica la ubicación geográfica del proyecto, la planta y oficina y sus sucursales en el caso de existir.
- Infraestructura de servicios, se especifica la facilidad de acceso a servicios públicos como luz, electricidad, agua, sistema de drenajes, telefonía, vías de comunicación.
- Tecnología a utilizar, aquí se definen los detalles del equipamiento necesario para los accesos de producción, así como también se detalla el alcance, características, costos, beneficios que aporta y si se trata de tecnología contratada o propia.

- Proceso de producción, se detallan todos los pasos que conforman los procesos productivos, facilitando la identificación de los costos asociados.
- Desechos y pérdidas del proceso, se identifica la existencia de desperdicios nocivos y las pérdidas en la línea de producción.
- Control de calidad, se debe especificar cuáles son los controles de calidad a aplicar, personal necesario, inversión necesaria en activos para llevarla a cabo y en que parte del proceso productivo.
- Volumen de ocupación, se especifica la estructura organizativa; turnos de trabajo diario, número de horas laborables por jornada, días laborales por mes y por año, definición de cargos y número de personas en cada uno, definición de sueldos, beneficios de ley para el personal. Todo esto considerado para la estimación de los costos operativos.
- Capacidad instalada y utilizada, donde la capacidad instalada es el máximo nivel de producción que se tiene como meta para alcanzar en algún momento de la proyección, se expresa en forma porcentual (100% de capacidad) o de forma absoluta (capacidad de unidades producidas). Por su parte, la capacidad utilizada va a depender del comportamiento del mercado.

En este estudio, se describe qué proceso se va a usar y sus costos asociados, es decir, qué se necesita para vender y cuál es su valor.

Estudio Económico – Financiero

Aquí se demuestra lo importante del proyecto, ¿La idea es rentable?, para conocer se deben tener en cuenta tres presupuestos: ventas, inversión, gastos, los cuales se obtienen de los estudios anteriores. Con esto se definirá si el proyecto es viable, o si necesita cambios. Recordando que cualquier “cambio” en el proyecto, los mismos deben ser realistas y alcanzables.

Para Blanco (2007), este estudio se construye con la información resultante del estudio de mercado y estudio técnico, transformándolos en valores, es por ello, que el objetivo principal de este estudio es organizar y procesar la información que se tiene para la obtención de resultados que sirvan de base para su evaluación.

Según el mismo autor, para lograr esta evaluación es necesario analizar los siguientes elementos:

- Infraestructura y estructura.
- Estudios y proyectos.
- Maquinaria.
- Inversión total.
- Depreciación y amortización.
- Financiamiento de terceros.
- Nómina.
- Materias primas.
- Ingresos.

- Gastos de fabricación.
- Estado de resultado.

Así mismo, Blanco (2007) indica que luego de haber obtenido las variables y parámetros del proyecto desarrollado en los elementos anteriormente mencionados, se procede a evaluar los resultados. Para ello es necesario analizar:

- Valor agregado.
- Punto de equilibrio.
- Capital de trabajo.
- Flujo de fondos.
- Rentabilidad: Tasa interna de retorno (TIR) y Valor presente neto (VPN).

El estudio económico financiero, exige cierto orden de prelación en la realización de los puntos que lo componen, debido a que la data que se va obteniendo de forma inicial es utilizada como insumo para el cálculo de los valores subsiguientes.

Por último, a manera de valuación integral de los tres estudios analizados, se procede a efectuar el análisis de sensibilidad sobre aquellos parámetros cuyo comportamiento escapa más fácilmente al control del empresario.

A continuación se reseña el estudio de Porter como una herramienta de consolidación del estudio de mercado.

Diamante de Porter

Toda vez que se vaya a realizar el estudio de mercado del plan de negocios, es conveniente usar herramientas de gestión que permitan realizar análisis de la idea de negocios frente al ambiente externo e interno de la empresa.

En ese sentido, una de las herramientas de gestión más usada al elaborar el estudio de mercado, es el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, propuesto en el año de 1980 en su libro “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”.

Para Porter (1980) existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Lo que se quiere, es que la empresa evalúe sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia del sector a la que pertenece.

Así pues, las cinco fuerzas que Porter (1980) identifica son:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos



De esta manera, si se quieren diseñar estrategias en el plan de negocios que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas, se debe utilizar esta herramienta de gestión, logrando así, un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que quiere pertenecer.

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores, indica la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto que se piensa vender. Esto en atención a que al intentar entrar su empresa a una industria, podría tener barreras de entradas tales como: la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del

mercado, entre otros. Lo importante es establecer si se cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos, ya que de ser así, se podría entrar fácilmente al sector.

Al entender la mecánica de la amenaza de la entrada de nuevos competidores permitirá establecer barreras de entrada que impidan el ingreso a otros competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; asimismo, permitirá diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

- Rivalidad entre competidores, son las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El análisis de la rivalidad entre competidores permitirá comparar las estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debe mejorar o rediseñar las estrategias.

- Poder de negociación de los proveedores, esto significa, la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, ya que si existen en el sector menos cantidad de proveedores, mayor será la capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Asimismo, el poder de negociación de los proveedores puede depender también del volumen de compra, la cantidad de materias primas, el costo que implica cambiar de materias primas, entre otros aspectos.

Este análisis permitirá diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con proveedores o, en todo caso, estrategias que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

- Poder de negociación de los consumidores, es la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores del producto/servicio, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será la capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Sin embargo, el poder de negociación de los compradores puede depender igualmente del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, entre otros.

Este análisis permitirá que en el plan de negocios se diseñen estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos; por ejemplo obtener estrategias que apunten a aumentar la publicidad u ofrecer más y mayores servicios o garantías.

- Amenaza del ingreso de productos sustitutos, hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Claro está que la situación es complicada si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

En todo caso, la entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. Un análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

Conocer a fondo cada una de estas fuerzas, y hacer un análisis detallado de cómo se comporta en un futuro la empresa, frente a cada una de ellas es de vital importancia a la hora de hacer el estudio de mercado del plan de negocios.

Esta práctica fortalecerá aún más el contenido final del plan de negocios, y lo llevará a respaldar con mucha mayor efectividad el objetivo que se persigue, bien sea que se trate de conseguir socios potenciales para el proyecto, o llegar a fuentes de financiación para comenzar el proyecto.

Bases Legales

El desarrollo de este proyecto de emprendimiento comercial esta enmarcado por la siguiente legislación:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999.

- Código de Comercio. Gaceta Oficial N° 475 Extraordinaria de fecha 21 de diciembre de 1955. Dicho código rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.
- Ley de Propiedad Industrial. Gaceta Oficial N° 25.227 Extraordinaria de fecha 10 de diciembre de 1956. Esta ley rige los derechos de los inventores, descubridores e introductores sobre las creaciones, inventos o descubrimientos, relacionados con la industria.
- Código Orgánico Tributario. Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001. Este código establece aquellas normativas aplicables a los tributos nacionales y a las relaciones jurídicas derivadas de ellos.
- Reglamento General de Alimentos. Gaceta Oficial N° 25.864 de fecha 16 de enero de 1959. Dicho reglamento establece aquellas cláusulas o directrices que se deben cumplir en el área sanitaria.
- Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social. Gaceta Oficial N° 37.600 de fecha 30 de diciembre de 2002. La presente ley garantiza a las personas comprendidas en el campo de aplicación de esta ley, la protección de adecuada frente a las contingencias y en las situaciones que se contemplan las mismas.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.236, de fecha 26 de julio de 2005. Esta ley promueve la implementación del Régimen de Seguridad y Salud en el Trabajo, abarca la promoción de la salud de los trabajadores, la prevención de enfermedades

profesionales y accidentes de trabajo, la atención, rehabilitación y reinserción de los trabajadores y establece las prestaciones dinerarias que correspondan por los daños que ocasionen enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo

- Ley de Reforma Parcial de la Ley sobre el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE). Gaceta Oficial N° 29.155 de fecha 08 de enero de 1970. Esta ley promueve la formación profesional de los trabajadores, contribuye a la formación del personal especializado y lleva a cabo programas de adiestramiento dedicados a la juventud desocupada.
- Reglamento de las condiciones de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Gaceta Oficial N° 1.631 Extraordinaria de fecha 31 de diciembre 1973. Aquí se establecen las normas sobre las condiciones de higiene y seguridad industriales, de cumplimiento obligatorio para patronos y trabajadores.
- Normas de Buenas Prácticas de Fabricación, Almacenamiento y Transporte de Alimentos para consumo Humano. Gaceta Oficial N° 6.980, de fecha 31 de diciembre de 1984. Establece los principios básicos y las prácticas dirigidas a eliminar, prevenir o reducir a niveles aceptables los peligros para la inocuidad y salubridad que ocurren durante la elaboración, envasado, almacenamiento y transporte de los alimentos manufacturados para el consumo humano.
- Ley de Protección al Consumidor y al Usuario. Gaceta Oficial N° 37.930 de fecha 04 de mayo de 2004. Dicha ley tiene por objeto la defensa, protección y salvaguarda de los derechos e intereses de los consumidores y usuarios, su organización, educación, información y orientación así como establecer los ilícitos

administrativos y penales y los procedimientos para el resarcimiento de los daños sufridos por causa de los proveedores de bienes y servicios y para la aplicación de las sanciones a quienes violenten los derechos de los consumidores y usuarios.

- Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial N° 8.938 de fecha 30 de abril de 2012. Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras.

CAPÍTULO III

MARCO SITUACIONAL

El Queso en Venezuela

Según el portal Web Mundo del Queso, la expansión de la producción del queso en Venezuela data en un escenario donde han existido grandes cambios en fabricación y consumo. El origen de éste producto artesanal se da inicio a principios del siglo XVI, donde para la fecha la actividad pecuaria era una de las más importantes en Venezuela, especialmente en la región de los llanos.

Por otra parte, la Agencia Venezolana de Noticias en su portal Web, indica que la ingesta de queso artesanal se incrementó un 147% en los últimos 13 años, al pasar de 38.130 toneladas en 1998 a 94.232 toneladas en 2011.

Ahora bien, ya para finales del año 2011, la industria láctea venezolana sufrió una crisis que perjudicaba directamente a la industria quesera. Se estimaba que el aumento en el costo de la materia prima “leche cruda” había aumentado en un 44%, mientras que los precios de quesos regulados por la ley no se habían ajustado desde casi dos años.

Trina Michelangeli, presidenta ejecutiva de Aniquesos, señalaba en nota de prensa para el Diario últimas Noticias con fecha 6 de diciembre de 2011, que la situación era crítica y que en dos meses había caído un 40% la recepción de leche por parte de la industria quesera.

Tres meses después, Michelangeli en nombre de Aniquesos, solicitaba al Gobierno permiso para importar leche colombiana que les ayudaría a suplir la falta de quesos existente en el mercado, ya que habían registrado una caída de un 10% en la recepción de la materia prima. La petición no fue aceptada.

Actualmente, la industria quesera artesanal está siendo afectada por la gran importación de quesos provenientes de Uruguay, dónde, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas, las importaciones de quesos han aumentado en un 52% respecto al año pasado, dejando de lado la producción nacional, incrementando los costos de este rubro y perjudicando directamente tanto a los productores como a los consumidores.

Con los ajustes realizados por el Gobierno y de acuerdo con los precios publicados en *Gaceta Oficial* N° 39.818 con fecha 12 de diciembre de 2011, el kilo de queso blanco duro pasa a costar Bs 31,96 respecto a los Bs 23,92 que costaba, lo que significa un alza de 33,62%; el semiduro subió 33,99% y se ubica en Bs 27,20 el kilo; mientras que el tipo pasteurizado sube de Bs 29,10 a Bs 36,20 el kilo, un ajuste de 24,40%. (Fuente: El Universal, 14/12/2011)

Entre las regulaciones en los precios para los productos de la industria quesera, las importaciones tanto de leche como de quesos, la falta de producción de la materia prima y sus elevados costos, están afectando excesivamente a la producción

nacional, donde, los ingresos obtenidos o las ganancias que se perciben por las ventas de los quesos está siendo mínima con respecto al costo por producción y comercialización.

A lo antes expuesto, es importante señalar que debido a las regulaciones establecidas actualmente por el ejecutivo nacional ha traído consigo la escases del producto artesanal en los anaqueles de los abastecimientos del país. Aunado a esto, la Urb. Colinas de Parque Caiza, conjunto residencial fundado aproximadamente hace 13 años, cuenta en su totalidad de cuatro mil (4000) viviendas, de las cuales, tres mil quinientas (3500) ya se encuentran habitadas y se ven constantemente afectados por ser una población que no ha sido atendida en su totalidad, y donde la disponibilidad de este rubro en particular es escaso.

Dentro de los límites territoriales, se dispone de un centro comercial, el cual cuenta con pequeños locales, entre ellos, una carnicera que comercializa pequeñas cantidades de quesos a precios muy altos debido a que no existe otro negocio que comercialice el mismo producto (competencia). Esta situación trae como consecuencia que el consumidor deba trasladarse hasta abastos o mercados que se ubiquen fuera del conjunto residencial, para así poder adquirir productos distintos o más económicos de los que se vendan en el centro comercial, especialmente el queso.

Características del Municipio Sucre

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Municipio Sucre es uno de los 21 Municipios pertenecientes al Estado Miranda (ver gráfico 1);

actualmente es parte de la llamada subregión mirandina de la zona metropolitana. Según el sitio web de la alcaldía del Municipio Sucre (2012), dicho municipio es considerado una entidad político-administrativa de carácter autónomo que le debe su actual configuración a la reforma política jurídica del territorio venezolano realizada por el poder legislativo en el año 1993, fecha desde la cual queda conformado por cinco parroquias: Petare, parroquia capital, La Dolorita, Filas de Mariche, Caucagüita y Leoncio Martínez. Con una superficie aproximada de 162 Km².

Reseña Histórica del Municipio Sucre

En 1990, en el contexto del proceso de descentralización iniciado en el ámbito nacional, el Distrito Sucre adquiere la categoría de Municipio Autónomo y sus Parroquias, las de Municipios Foráneos; en este pierde sus Municipios Baruta y El Hatillo, los cuales se convierten a su vez en Municipios Autónomos. En 1993 se suscitan cambios en el ámbito de la nación. En el marco de la reforma, el Municipio Sucre conserva su rango de entidad autónoma, pero no así su organización territorial, ya que el Municipio foráneo Chacao adquiere el rango de Municipio Autónomo.

Población del Municipio Sucre

El Instituto Nacional de Estadística (INE), en base a las proyecciones establecidas en el censo del año 2011, estima que la población total para el Municipio Sucre es de 887.806 personas, es decir, se incrementó en 12,88% en comparación al censo realizado para el año 2001. Dicha urbanización actualmente se

encuentra en crecimiento debido a la construcción de nuevas urbanizaciones en la zona. Por tanto, hay una buena probabilidad que crezca el mercado potencial.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Según Pérez (2009), dentro del marco metodológico, se describe la manera como el investigador realizará la investigación y describirá de forma detallada como se llevará a cabo el estudio.

Al Respecto, Balestrini (2006) señala: “el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”

Actualmente en Venezuela, la producción de productos artesanales como el queso, se ha incrementado velozmente por el aumento considerable de la población en el país, generando posibilidades para incursionar en la venta de este consumible artesanal. Es por ello, que se estudió la factibilidad para la creación de una tienda dedicada a la venta de quesos blancos. Asimismo, se analizó el tipo de investigación ejecutada, la unidad de análisis y se determinó la población del estudio.

Nivel de la Investigación

Según Arias F. (1999) el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se ahonda un objeto o fenómeno. Aquí se indica si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa.

Dentro de este contexto, el autor indica que la investigación exploratoria “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto”. En relación a la investigación descriptiva menciona que dichos estudios “miden de forma independiente las variables aún cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación” y por último Arias inclina su opinión sobre la investigación explicativa mencionando que “se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa - efecto”.

Modalidad de la Investigación

La presente investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, ya que se basó en buscar soluciones a problemas o necesidades de una organización o sociedad (La Urbanización de Colinas de Parque Caiza), según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006) un proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un Modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de

organizaciones o grupos sociales. Puede referirse a la formulación de políticas, tecnologías, métodos o procesos. (Pág. 21).

Esta modalidad de investigación se desarrolla en cuatro fases: estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico - financiero y análisis de sensibilidad. Como valor agregado, se desarrolló la propuesta de valor comercial para la creación de una tienda de productos lácteos (Queso Blanco) ubicada en la Urbanización de Colinas de Parque Caiza, Municipio Sucre, Edo. Miranda.

El trabajo de investigación se basó en la metodología de Adolfo Blanco (2007) para la formulación y evaluación de proyectos, el cual comprende:

- Estudio de Mercado: En este estudio se persigue determinar la descripción de los productos, mercado potencial al que se dirigirán los mismos, la oferta y la demanda, la formación del precio y cuáles deben ser los canales de comercialización para satisfacer el mercado.
- Estudio Técnico: Para la realización del estudio técnico es importante definir la localización del proyecto, equipos y tecnología que se debe emplear para la operatividad de la misma, definir cómo son los procesos de producción, los desechos y pérdidas de los procesos, la capacidad instalada, la capacidad utilizada y cómo serán los controles de calidad.
- Estudio Económico – Financiero: En este estudio se llevan a cabo los cálculos necesarios para la determinación de rentabilidad y por ende, la evaluación de los resultados. Para la realización de este estudio se deben definir: Elementos de infraestructura, costos de maquinarias y equipos de producción, costos de

materias primas, nómina estimada, depreciación y amortización, intereses de financiación, materias primas, costos y gastos de operación, ingresos estimados y estado de resultados.

- Análisis de Sensibilidad: Según Blanco (2007) “El análisis de sensibilidad se fundamenta en la creación de escenarios diferentes al escenario original construido durante la evaluación del proyecto” (p. 371). Esto va a permitir, en base a escenarios optimistas y pesimistas, evaluar el comportamiento de los indicadores de rentabilidad para evidenciar las debilidades o fortalezas del proyecto y en función de ello tomar la decisión de realizar o no el proyecto.

Tipo de la Investigación

Dicha investigación se encuentra enmarcada en un nivel de tipo descriptiva que, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2002) indica que es aquella investigación donde se realiza una descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. Ahora bien, a la expresión de los datos obtenidos se les aplicó estudios cualitativos a fin de identificar los factores importantes que deben ser medidos.

Como un valor agregado a este análisis, se estimaron los costos de inversión y los posibles ingresos en relación a los costos directos, a manera de conocer una perspectiva real acerca de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto

factible y proveer a los interesados de la información los ingresos estimados, los cuales, permiten dar una referencia inicial acerca de la viabilidad económica del proyecto.

Diseño de la Investigación

Dicha investigación se caracterizó por tener un diseño transversal basado en una recolección de datos ejecutada mediante la investigación de documentos y aplicación de encuestas con un componente documental y otro de campo no experimental. Con la investigación documental se realiza “el estudio del problema con el propósito de ampliar (...), el conocimiento de su naturaleza con apoyo (...) en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL. 2006).

En este orden de ideas, la recolección de los datos se realizó con la población a investigar, basándose en situaciones obtenidas directamente de la realidad. Según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006) “permite al investigador garantizar las condiciones reales en que se han conseguido los datos, es decir, se efectúa una medición de los datos obtenidos, ya que el estudio se desarrollará en el contexto particular de los involucrados”. Para ello, se recopiló información de libros, estudios, fuentes electrónicas y adicionalmente, se recogió información del Municipio Sucre.

En el estudio de campo se recopilaron datos acerca de la demanda de consumo de queso blanco en una de las etapas del conjunto residencial, los precios de los competidores y su ubicación, características generales, frecuencia de consumo, motivaciones y preferencias generales de los consumidores potenciales y de los costos de inversión inicial y los costos directos, los cuales fueron tomados directamente de la realidad.

Población y Muestra

Población

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (Ob.cit), se define población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Para efectos de la investigación, la población designada la conforman los habitantes que residen en el conjunto residencial conformados por tres mil quinientas (3500) viviendas.

Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que se denomina población. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) se definen muestra no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas a

“la que se elige en forma arbitraria, designando a cada unidad según características que sean relevantes para el investigador”, suele emplearse en los estudios de casos. En esta investigación la muestra está compuesta por 176 viviendas pertenecientes a las etapas I, II y III de la población completa del conjunto residencial.

Técnicas de Recolección de Datos e Información

En función de los objetivos antes planteados, se utilizó la técnica de la encuesta, la cual, sirve como instrumento indispensable para conocer el comportamiento de los grupos de interés y tomar decisión sobre ellos, para obtener así un perfil compuesto de la población, es decir, determinar las opiniones, juicios, situaciones o inquietudes de las personas encuestadas. Dentro de la investigación se realizaron entrevistas a los consumidores potenciales para conocer sus características generales, ocupación, frecuencia, motivación de consumo del producto artesanal y preferencias de adquisición, por otra parte, se extendió la investigación a través de la observación directa en los pequeños comercios con la finalidad de obtener información acerca de las ventas y costos asociados en la adquisición de la materia prima, calidad de atención al cliente, disponibilidad del producto, capacidad de almacenamiento y precios ofrecidos al cliente.

Dentro de esta técnica se seleccionó el instrumento del cuestionario, elaborado a fin de recoger la información para la presentación de la información, según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), definen el cuestionario como un instrumento de recolección de datos, el cual contiene un conjunto de preguntas

interpretativas sencillas y ordenadas de forma coherente, respecto a una o más variables a medir, además de facilitar su aplicación. En este caso, se aplicó un cuestionario estructurado sobre la base de doce (12) preguntas con diversas alternativas de respuestas.

Proceso y Resultado

De acuerdo con Balestrini (2006), el análisis e interpretación de resultados tiene como fin “(...) reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados.” Las técnicas empleadas fueron las siguientes:

- Para organizar la información obtenida de las 176 encuestas realizadas y así poder estimar la demanda existente del producto artesanal en el conjunto residencial, se utilizaron técnicas de relación de porcentajes y estadísticas como el empleo de la media, la desviación estándar y el coeficiente de variación relativos a un diseño de campo no experimental.
- Para la representación de los resultados se utilizaron gráficos y cuadros.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Ítem 1: ¿Usted consume Queso Blanco?

CUADRO N° 1

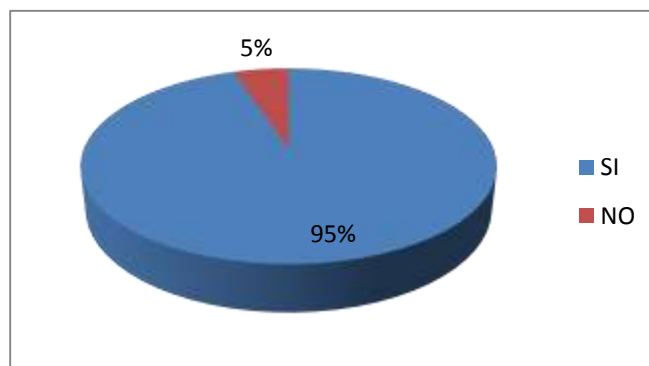
PERSONAS CONSUMIDORAS DE QUESO BLANCOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA F(x)	PORCENTAJE %
Si	166	95%
No	10	5%
Total	176	100%

Fuente: de recolección de datos (2013)

GRAFICO N° 1

PERSONAS CONSUMIDORAS DE QUESOS BLANCOS



Fuente: Erazo y Parada. (2013)

Análisis e interpretación de los resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el mayor porcentaje de los encuestados que consumen queso blanco está representado por el 95%, mientras que los que no consumen el producto artesanal arroja un 5% con respecto a la población examinada. Los aspectos anteriores permiten afirmar que la población existente en la Urbanización Colinas de Parque Caiza es consumidora de queso blanco.

Ítem 2: Si su respuesta es afirmativa, ¿con qué frecuencia usted lo compra?

CUADRO N° 2

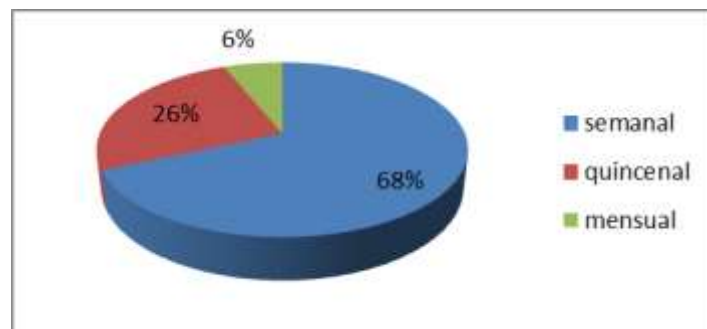
FRECUENCIA DE COMPRA DE QUESO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS F(x)	PORCENTAJE (%)
Semanal	112	68%
Quincenal	43	26%
Mensual	11	6%
Total	166	100%

Fuente: de recolección de datos (2013)

GRAFICO N° 2

FRECUENCIA DE COMPRA DE QUESO BLANCO



Fuente: Erazo y Parada. (2013)

Análisis e interpretación de los resultados

El 68% de la muestra, consume queso blanco semanalmente, luego la tendencia es menor en relación al rubro anterior 26% que lo consume quincenalmente y un 6% lo hace mensual. Este resultado es un indicio positivo de que existe un mercado potencial para el proyecto, en vista de que más del 60 % de la muestra de consumidores compran queso blanco semanalmente.

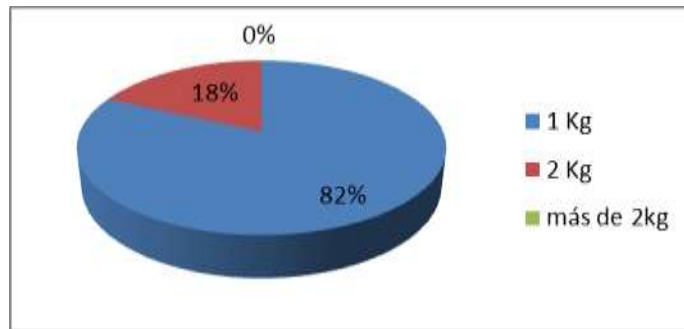
Item3: En base a la pregunta anterior, ¿Qué cantidad de queso blanco (kg) consumen semanalmente?

CANTIDAD DE QUESO BLANCO (Kg) QUE CONSUME SEMANALMENTE

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS F(x)	PORCENTAJE %
1 Kg	136	82%
2 Kg	30	18%
Más de 2Kg	0	0%
total	166	100%

Fuente: de recolección de datos (2013)

GRAFICO N° 3
CANTIDAD DE QUESO BLANCO (Kg) QUE CONSUME
SEMANALMENTE



Fuente: Erazo y Parada. (2013)

Análisis e interpretación de los resultados

En base a la respuesta de la pregunta se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas afirman consumir 1 kg de queso por semana, lo que es un factor importante a considerar, ya que nos da un indicio positivo de que existe un mercado potencial para ver realmente cuál es el promedio de consumo en kilogramos de queso por los habitantes de la zona, en vista de que más del 80 % de la muestra de consumidores adquieren dicho producto artesanal semanalmente.

Ítem 4: ¿Cuántos tipos de Queso Blanco usted consume?

CUADRO N° 4

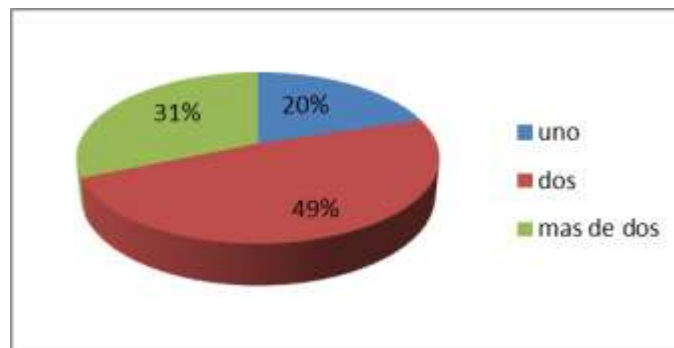
TIPOS DE QUESOS BLANCOS QUE CONSUMEN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS F(x)	PORCENTAJE %
Uno	34	20%
Dos	80	49%
Más de dos	52	31%
Total	166	100%

Fuente: de recolección de datos (2013)

GRAFICO N° 4

TIPOS DE QUESOS BLANCOS QUE CONSUMEN



Fuente: Erazo y Parada. (2013)

Análisis e interpretación de los resultados

En base a los resultados anteriores el 49 % de la muestra, confirman que compran por lo general dos tipos de queso, esta información nos permite afirmar que tenemos que tener variedad en cuanto a tipos de quesos blancos vayamos a ofrecer.

Ítem 5: ¿Cuál es el tipo de Queso Blanco que más consume?:

CUADRO N° 5

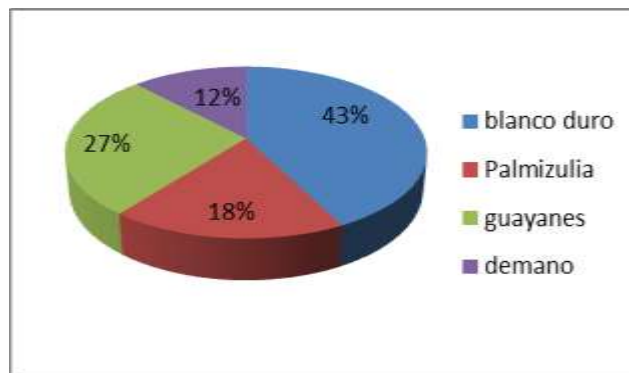
TIPOS DE QUESOS BLANCOS CONSUMIDOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS F(x)	PORCENTAJE %
Blanco duro llanero	71	43%
Palmizulia	30	18%
Guayanés	45	27%
De mano	20	12%
Total	166	100%

Fuente: de recolección de datos (2013)

GRAFICO N° 5

TIPOS DE QUESOS BLANCOS CONSUMIDOS



Fuente: Erazo y Parada. (2013)

Análisis e interpretación de los resultados

El 43% de la muestra, prefieren el queso Blanco duro llanero, mientras que un 27 % adquieren el guayanés, luego la tendencia es menor al rubro anterior con 18% de los encuestados que compran Palmizulia y un 12% consumen el de mano. Este resultado nos permite afirmar que es buena la opción de comercializar los 4 tipos de quesos en esta población ya que es muy consumidora del queso blanco llanero, el Guayanés seguidamente del Palmizulia y el queso De Mano.

Ítem 6: ¿Cuántas personas conforman su grupo familiar?

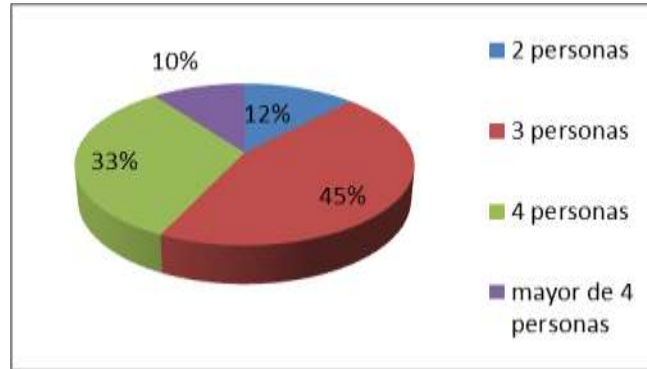
CUADRO N° 6
CONFORMACIÓN DEL GRUPO FAMILIAR

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS F(x)	PORCENTAJE %
2 personas	22	12%
3 personas	79	45%
4 personas	57	33%
Mayor de 4 personas	18	10%
Total	176	100%

Fuente: de recolección de datos (2013)

GRAFICO N° 6

CONFORMACIÓN DEL GRUPO FAMILIAR



Fuente: Erazo y Parada. (2013)

Análisis e interpretación de los resultados

El 45% de los encuestados expresa que hay una población de 3 personas por núcleo familiar, esto nos da una idea donde los resultados reflejan que la mayoría del grupo familiar es de tres individuos y sus necesidades de la dieta básica diaria en lácteos es considerable.

Ítem 7: ¿Cuál es su ocupación?

CUADRO N° 7

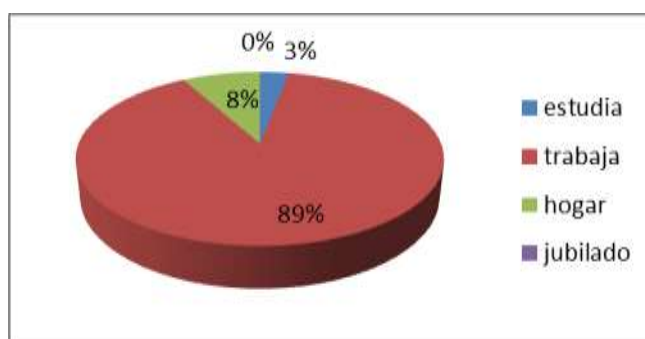
TIPO DE OCUPACION

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS F(x)	PORCENTAJE %
Estudia	6	3%
Trabaja	155	89%
Hogar	15	8%
Jubilado	0	0%
Total	176	100%

Fuente: de recolección de datos (2013)

GRAFICO N° 7

TIPO DE OCUPACIÓN



Fuente: Erazo y Parada. (2013)

Análisis e interpretación de los resultados

La mayoría de las personas entrevistadas están activas laboralmente con un 89% y tienen poder adquisitivo. Lo que nos indica que hay una buena factibilidad para el consumo del mismo. Este resultado nos permite asegurar que la mayoría de

los habitantes de la Urbanización pueden adquirir cualquier producto lácteo que ellos deseen dentro de los cuales se encuentra el queso blanco.

Ítem 8: ¿Usted compra el queso blanco cerca de su vivienda?

CUADRO N° 8

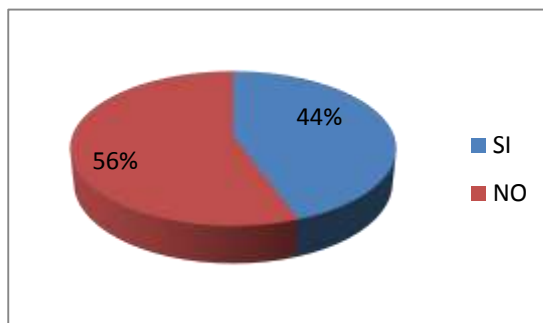
VENTA CERCANA DE QUESO BLANCO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA F(x)	PORCENTAJE %
Si	74	44%
No	92	56%
Total	166	100%

Fuente: de recolección de datos (2013)

GRAFICO N° 8

VENTA CERCANA DE QUESO BLANCO



Fuente: Erazo y Parada. (2013)

Análisis e interpretación de los resultados

Con este resultado se puede visualizar que un 56% de los encuestados no tienen fácil acceso a comercios que les permita la adquisición del queso, lo que es una brecha entre la demanda y la oferta, esto corrobora que hay un buen número de clientes potenciales para la compra del producto en la zona, es decir, se observa una necesidad de tener este producto cerca de su vivienda.

Ítem 9: ¿Dónde compra el queso blanco actualmente?

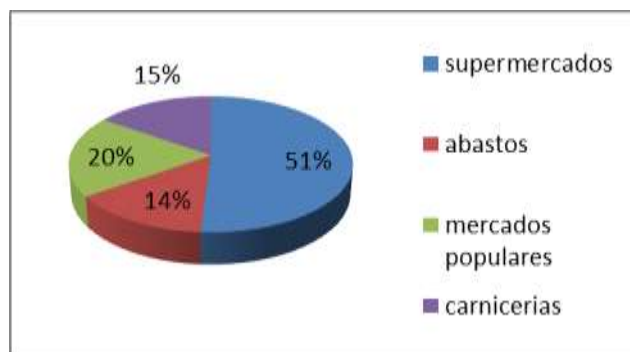
CUADRO N° 9

COMPRA DE QUESO BLANCO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS F(x)	PORCENTAJE %
Supermercados	83	51%
Abastos	24	14%
Mercados populares	33	20%
Charcutería	26	14%
Total	166	100%

Fuente: de recolección de datos (2013)

GRAFICO N° 9
COMPRA DEL QUESO BLANCO



Fuente: Erazo y Parada. (2013)

Análisis e interpretación de los resultados

Basadas en estas alternativas, se le consultó a los encuestados sobre el lugar donde adquieren el queso blanco. Los resultados muestran que los supermercados es la primera opción con un 51% de preferencia, le sigue los mercados populares con un 20%, en tercer lugar se tienen las charcuterías con un 15% y por ultimo están los abastos con un 14%. De esta información se puede deducir que los residentes prefieren comprar el queso en un lugar que sea cómodo, de fácil acceso, donde haya punto de ventas y disponga de estacionamiento vehicular.

Ítem 10: ¿Qué lo motiva a comprar quesos blancos en ese sitio?

CUADRO N° 10

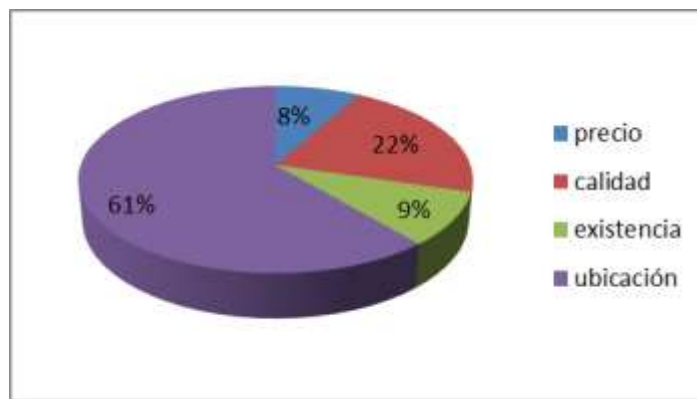
MOTIVACION DEL LUGAR DE LA COMPRA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS F(x)	PORCENTAJE %
Precio	14	8%
Calidad	36	22%
Existencia	16	9%
Ubicación	100	61%
Total	166	100%

Fuente: de recolección de datos (2013)

GRAFICO N° 10

MOTIVACION DEL LUGAR DE LA COMPRA



Fuente: Erazo y Parada. (2013)

Análisis e interpretación de los resultados

Tomando en cuenta el gráfico anterior, cabe destacar que el 61 % de la muestra están de acuerdo a la ubicación para adquirir el producto, esto nos refleja que existe

un mercado potencial para el proyecto, en vista de que más del 50% de la muestra de consumidores, prefieren comprar el queso blanco muy cerca de la Urbanización.

Ítem 11: ¿El lugar dónde compra Quesos Blancos satisface sus necesidades?

CUADRO N° 11

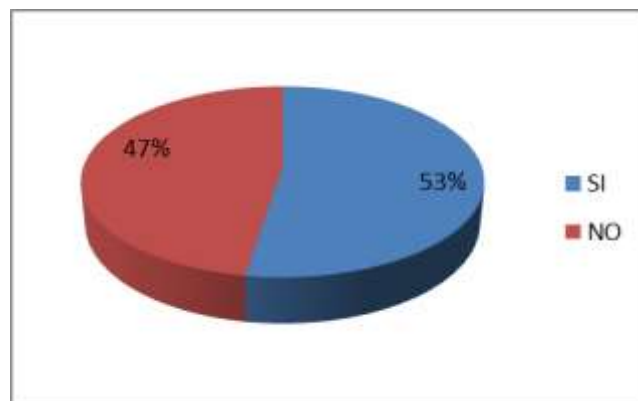
SATISFACCION DEL LUGAR DE LA COMPRA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA F(x)	PORCENTAJE %
Si	87	53%
No	79	47%
Total	166	100%

Fuente: de recolección de datos (2013)

GRAFICO N° 11

SATISFACCION DEL LUGAR DE LA COMPRA



Fuente: Erazo y Parada. (2013)

Análisis e interpretación de los resultados

El 53% de la población encuestada están de acuerdo que donde compran el producto satisface sus necesidades, mientras que un 47 % se considera insatisfecho. Estas cifras nos demuestra que hay un número muy importante, ya que representa casi la mitad de la población y es una buena posibilidad de mercado, esto nos podría dar una idea que los consumidores prefieren adquirir el producto en otro lugar cercano a su residencia pudiendo tomar en consideración los precios ofertados sobre el producto, calidad y atención al usuario.

Ítem 12: ¿Considera usted que sería una ventaja disponer de un local adicional que ofrezca Quesos Blancos, cercano a su residencia?

CUADRO N° 12

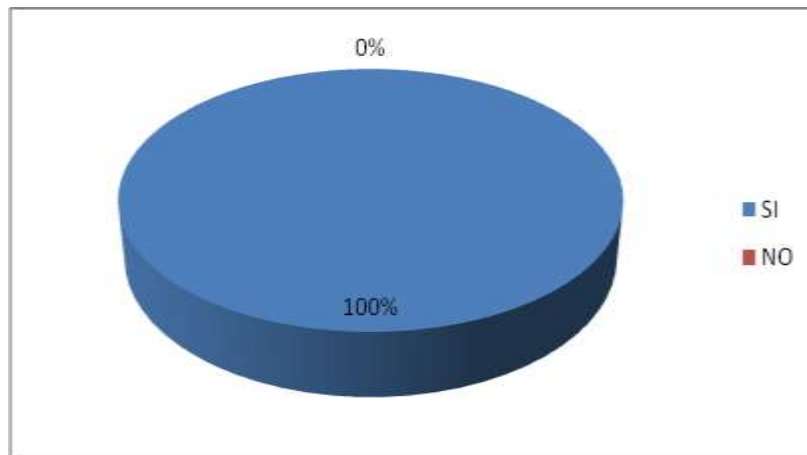
CONSIDERACION DE VENTA CERCANA DE QUESO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA F(x)	PORCENTAJE %
Si	166	100%
No	0	0%
Total	166	100%

Fuente: de recolección de datos (2013)

GRAFICO N° 12

CONSIDERACION DE VENTA CERCANA DE QUESO



Fuente: Erazo y Parada. (2013)

Análisis e interpretación de los resultados

Del total de personas encuestadas el 100% de los residentes considera que hay una aceptación total por establecer un local de ventas de productos lácteos (queso blanco) cercano a su residencia. De este modo, se puede inferir que existe un mercado potencial para el proyecto, debido a que la población por lo general trabaja, llega de noche, cansada queriendo comprar el producto de calidad a buen precio y cercano a su residencia sin tener la necesidad de que el cliente se desvíe de su residencia, por otro lado existe otra población que son las amas de casa que no desean comprar el producto fuera de su residencia.

CAPÍTULO VI

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Tomando como base para el desarrollo de este estudio los conceptos y elementos que comprenden el estudio de factibilidad de mercado, técnico, económico y financiero para la determinación de la conveniencia y viabilidad de una idea de negocio expuesta en el marco teórico del presente trabajo y, siguiendo la metodología propuesta por Blanco (2007), a continuación se presenta el desarrollo de cada elemento propuesto por dicha metodología. El siguiente gráfico muestra el contenido de cada elemento o estudio propuesto por Blanco (2007) y como se relacionan entre sí para completar el análisis de factibilidad:

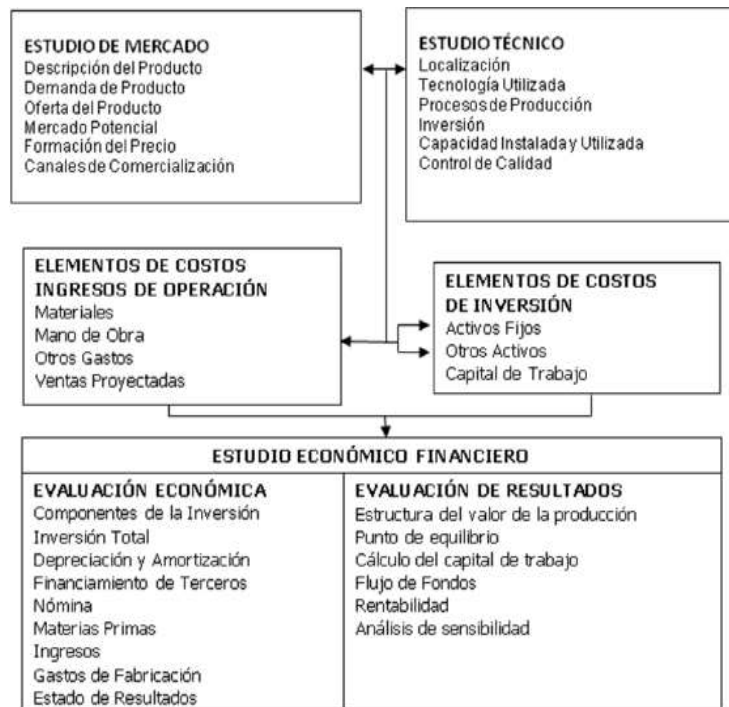


Figura: Elementos del análisis de factibilidad.

Fuente: Blanco, Adolfo (2007)

Estudio de Mercado

Según Blanco (2007: p90), el objetivo general del estudio persigue “verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado para poder medir el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito”. Dentro de dicho estudio se comprenden los siguientes aspectos:

- Descripción del producto
- Demanda del producto
- Tipos de Quesos

- Oferta del producto
- Mercado potencial
- Formación del precio
- Canales de comercialización

Descripción del Producto

El producto principal sobre el que se basa el trabajo de investigación es la venta del queso blanco. Básicamente es un producto artesanal fabricado a partir de la coagulación de la leche. Adicionalmente, se espera incluir a futuro, dentro de la variedad de productos ofrecidos al público diversidad de quesos artesanales como el queso palmito, telita, trenza, de cabra, mozzarella, entre otros. El mismo será comercializado al detal (por kilogramos) al consumidor final.

Demanda del Producto

Para la determinación de la demanda se aplicó la encuesta estructurada a un grupo de personas que residen en el sector, tomando en cuenta la cantidad de familias que habitan en dicho conjunto residencial. De la aplicación de la encuesta se busco obtener, por una parte, conocer el promedio de consumo del producto artesanal por cada familia durante un periodo de tiempo, el tipo de producto más adquirido en la zona y por otra parte, la necesidad de disponer de un local que comercialice dichos

productos. De igual manera, se buscaba determinar los niveles de satisfacción en cuanto a calidad y adquisición del producto; de esta forma se pudo conocer los aspectos a reforzar para lograr diferenciar los servicios ofrecidos y el producto a comercializar con respecto a los competidores y así lograr ventaja competitiva para penetrar en el mercado satisfactoriamente.

Se logró conocer que los principales demandantes en la adquisición del producto de acuerdo a las encuestas realizadas son familias integradas por cuatro personas donde la ocupación principal dentro del núcleo es activa laboralmente. Por otra parte, se conoció cuales son los locales competidores a los que acuden los clientes para comprarlo, así como la cantidad y frecuencia de adquisición. Por lo tanto, la aplicación de la encuesta permitió obtener información relativa a:

- Disposición del local.
- Frecuencia de adquisición y consumo del producto.
- Demanda existente en el mercado.
- Atributos de preferencia.
- Atributos de no preferencia.

Tipos de Quesos Blancos

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante las encuestas, se logra determinar que existe un importante mercado potencial en cuanto a la no existencia de variedad de quesos blancos que el consumidor desea en la zona, como por ejemplo la

diversidad de quesos artesanales como, la cuajada, guaya mano, telita, trenza, de cabra, mozzarella, entre otros se podría comercializar en la Urbanización de Colinas de Parque Caiza.

Oferta del Producto

En la encuesta aplicada, se logró obtener información referente a la preferencia de dichas personas en cuanto a la adquisición del producto artesanal en los diferentes locales que lo comercializan, donde la frecuencia de compra apunta hacia la ubicación ya que un alto porcentaje de la muestra está activa laboralmente y por ende les resulta más accesible disponer de dicho producto artesanal cerca de su residencia a pesar de no recibir un servicio de calidad en la atención, variedad y buenos precios.

Como apoyo en la oferta del producto se implementó el clienting como estrategia con el propósito de personalizar y humanizar el proceso de ventas, considerando que la forma mas eficiente de fidelizar a un cliente, es dando una respuesta rápida y clara a los imprevistos y peticiones, concentrándonos en sus necesidades, poniendo en marchas iniciativas que impacten antes y después de la venta siendo eficientes desde el punto de vista costo-beneficio ya que a mayor calidad de servicio, mayor captación de clientes.

Mercado Potencial

De acuerdo a los datos obtenidos sobre la demanda y oferta del mercado, los locales existentes comercializan un porcentaje bajo de la demanda esperada del mercado, mientras que la iniciativa planteada en el proyecto proporciona un porcentaje adicional por encima del obtenido, lo que deja un nicho potencial de mercado, o dicho en otras palabras, existe una demanda insatisfecha que permitirá absorber futuras expansiones de las ofertas generadas por la creación de una nueva tienda que comercialice el producto artesanal.

La tienda tendrá en comparación con la competencia un espacio disponible para el almacenamiento y venta del producto artesanal de 60 metros cuadrados aproximadamente; dispondrá de una entrada principal, con un área interna para el almacenamiento del producto y una entrada trasera para la descarga de mercancía. Contará con el acondicionamiento óptimo en cuanto a distribución de espacios y servicios básicos (agua, energía eléctrica) e iluminación se refiere. Se encontrará estratégicamente ubicado gracias a su fácil, cómodo y seguro acceso, permitiendo a los consumidores y residentes de la zona su concurrida visita. Debido a los altos costos para la compra de un local, el mismo será alquilado por un monto de 8000 BS F mensual, por ende, en el estudio financiero se consideró la renta contemplando los tres (3) meses de anticipo que son exigidos.

Ahora bien, dentro de la ventaja competitiva que se tiene ante el mercado competidor existente, se ofrecerá el servicio de despacho a domicilio dentro de la urbanización sin recargo alguno sobre el costo total de compras realizadas y el precio

de comercialización a ofertar para el producto artesanal se encuentra por debajo del establecido en el mercado, estimando una venta aproximada de doscientos cincuenta (250) kilos de queso blanco por semana, así mismo, y en función de la demanda actual, se realizaron proyecciones futuras de ventas con el objeto de que el tamaño no sólo responda a una situación coyuntural de corto plazo, sino que se satisfaga la demanda a futuro.

Formación del Precio

Dentro de las estrategias implementadas para la formación del precio se consideraron los resultados obtenidos a través de la observación directa realizada en cada uno de los establecimientos que comercializan el producto artesanal dentro del conjunto residencial. Se logró visualizar que los precios ofrecidos por los comercios son muy elevados en relación a los establecidos por el ejecutivo nacional, por lo cual, el introducirse en el mercado con precios accesibles logrará una rápida penetración y aceptación por parte de la población.

Asimismo, se obtuvo que todos los locales que comercializan el producto artesanal disponen de un espacio físico reducido, escasa disponibilidad de quesos además que no son frescos y el servicio de atención al cliente es deficiente. De aquí, que la población adquiere el producto por la ubicación cercana a su residencia. Cabe destacar, que el nivel socioeconómico de los habitantes del conjunto residencial se

ubica en un promedio medio alto ya que el 89% de la muestra labora actualmente, lo que demuestra que sus ingresos les permiten adquirir éstos productos artesanales.

Para efectos de este estudio se consideró establecer como precio promedio de 60 Bsf por kilogramo de queso blanco duro llanero, demostrando que se encuentra por debajo de los establecidos en el mercado competidor un 20%. Para el caso de los quesos Palmizulia, guayanés y el de mano se estimará a futuro precios que se encuentren por debajo de la competencia en un 15%. Todo esto demostrado en la siguiente tabla comparativa de precios.

TABLA COMPARATIVA DE LOS PRECIOS DE LOS QUESOS BLANCOS ESTABLECIDOS EN LOS COMERCIOS EXISTENTES EN LA URBANIZACION DE COLINAS DE PARQUE CAIZA

1. Automercado del Centro Comercial Parque Caiza

Tipos de Queso Blanco	1 Kg	Precio (Bsf)
Duro Llanero	1	75
Palmizulia	1	No venden
Guayanés	1	No venden
De mano	1	80

Tabla N° 1: Consulta de precios automercado
Fuente: Erazo y Parada (2013).

2. Carnicería del Centro Comercial Parque Caiza

Tipos de Queso Blanco	1 Kg	Precio (Bsf)
Duro Llanero	1	70
Palmizulia	1	115
Guayanés	1	75
De mano	1	78

Tabla N° 2. Consulta de precios carnicería.

Fuente: Erazo y Parada (2013).

3. Bodega de Parque Caiza

Tipos de Queso Blanco	1 Kg	Precio (Bsf)
Duro Llanero	1	80
Palmizulia	1	No venden
Guayanés	1	No venden
De mano	1	No venden

Tabla N° 3. Consulta de precios bodega.

Fuente: Erazo y Parada (2013).

Canales de Comercialización

Una de las estrategias de comercialización utilizada fue la observación de la competencia verificando puntos como la impresión a primera vista destacada al entrar al comercio, quienes y cómo atienden, calidad y rapidez del servicio, actitudes de los clientes durante su espera dentro del local. Todo esto con la finalidad de desarrollar tácticas que nos permitan diferenciarnos del mercado competidor, siendo nuestro canal principal de comercialización, la venta directa al consumidor final apoyada con volantes, publicaciones en redes sociales (Twitter, Facebook) a fin de dar a conocer el producto y sus bondades (precio, calidad, variedad).

Análisis del Diamante de Porter

Tomando en cuenta la Figura N° 1 donde se presentó el Modelo de las cinco (5) fuerzas del Diamante de Porter, en el que se detallaban aquellos factores determinantes para analizar cualquier empresa en términos de rentabilidad, quedando desgregado y presentado de la siguiente manera:

- Poder de negociación de los clientes: Debido a la poca competencia existente en la zona, los clientes tienden a exigir descuentos, mayor calidad, variedad de productos, disponibilidad y diversas formas de pago, así mismo, existe la facilidad que el cliente pueda cambiar de proveedor.
- Poder de negociación de los proveedores: Como únicos proveedores especialistas en la comercialización de productos lácteos, se tiene la ventaja de cumplir con todas las demandas exigidas por los clientes; del mismo modo, como proveedores se puede mantener un costo bien competitivo que remunere la calidad del servicio ofrecido, generando altos niveles de demanda gracias al equilibrio establecido en los precios.
- Amenaza de los nuevos competidores: Por la ubicación estratégica de la tienda, a futuro se pueden establecer nuevos competidores que comercialicen dicho producto artesanal, por tal motivo y para mantener el nivel de satisfacción de los clientes, se han establecido mecanismos para obtener información sobre la calidad de los servicios prestados a través de la

aplicación del marketing relacional a fin conservar y mejorar las estrategias ya establecidas en el negocio (calidad, diversidad, despacho, entre otros).

- Amenaza de productos y servicios sustitutivos: En este punto no existe ningún riesgo de que el producto comercializado sea sustituido por otro dentro de la dieta alimentaria diaria de los compradores.
- Rivalidad entre los competidores existentes: La rivalidad existente en el mercado es entre locales que comercializan dentro de sus gama de productos, pequeñas cantidades de quesos a altos precios debido a su escasa disponibilidad; por lo tanto, el introducirse en el mercado competidor como proveedor especialista directo al consumidor con las premisas de calidad, bajos precios, atención especializada y despacho a domicilio sin costo alguno, son factores claves para no resultar ser impactado negativamente por el mercado competidor.

Estudio Técnico

En este apartado se describen los diferentes aspectos relacionados con las características técnicas del proyecto.

Localización

A fin de ofrecer un servicio de calidad con fácil acceso y seguro a los clientes, se ha ubicado la tienda para la comercialización de quesos blancos duros en el Centro Comercial Parque Caiza situado en la Urbanización Colinas de Parque Caiza, Parroquia Caucagüita, Municipio Sucre, Edo. Miranda.



Figura N° 3: Ubicación local.

Fuente: Google Maps

Se cancelará un arrendamiento de un espacio físico de treinta (60) metros cuadrados al condominio del Centro Comercial por la utilización del área para la comercialización de productos artesanales (Quesos Blancos). El costo del alquiler será de 8.000 Bsf mensual con un incremento estimado del 5% interanual, renovándose dicho contrato automáticamente cada año. El espacio físico se encuentra distribuido por área de descarga, entrada principal, atención al cliente, almacenamiento, servicios básicos (agua, energía eléctrica), sistema de detección de incendios y sistema de circuito cerrado de televisión (CCTV).

Tecnología Utilizada

Para la adquisición de los equipos, maquinarias, insumos, materia prima y vehículos a ser utilizados, se efectuó un sondeo en el mercado con visitas personales en algunos casos y otras solicitando presupuestos vía electrónica. Determinando el mejor precio, especificaciones, vida útil, facilidades de pago, tiempos de entrega, marca, calidad y garantías. La adquisición se hará de dos maneras, una parte con el aporte de los accionistas de la empresa y otra, a través de solicitudes de crédito en entidades bancarias.

Para el correcto funcionamiento de la tienda, se requiere la adquisición de:

- Nevera vitrina cap 810 litros
- Vitrina refrigeradora mostrador
- Mesón de Acero Inoxidable
- Cava
- Caja Registradora
- Utensilios (cuchillos, entre otros)
- Rebanadoras (2 unidades)
- Ralladores (2 unidades)
- Pesos Digitales (2 unidades)
- Sistema de Circuito Cerrado de Televisión (CCTV)

Identificación de las limitaciones técnicas

Dentro de las limitaciones técnicas que se pueden encontrar están basadas en factores externos como:

- Cortes inesperados de energía eléctrica, poniendo en riesgo la calidad de los productos que necesitan refrigeración (descomposición de los quesos blancos).
- Falla en los equipos (maquinas rebanadoras, pesos digitales, ralladores industriales, neveras).
- Problemas de adquisición de repuestos para equipos (neveras, máquinas rebanadoras o pesos digitales, etc.).
- Escases de materia prima.
- Inconvenientes con distribuidores.

Capacidad Instalada y Utilizada

La capacidad instalada está determinada por el espacio, las ventas y el personal especializado que labora en la tienda, para ello se realizaron estimaciones sobre las cantidades de productos ofrecidos que se pueden comercializar diariamente y la mano de obra brindada por cada trabajador.

En cuanto a la capacidad utilizada, se realizó el cálculo tomando en consideración que al inicio de las actividades sólo se alcanzara a utilizar un 70% de la

capacidad instalada ya que por ser inicio se estima la recepción de los clientes de manera progresiva y a medida con el avance del tiempo, se considera que la capacidad utilizada se incrementa hasta llegar a la totalidad de la capacidad instalada.

Es importante resaltar que para inicios de la comercialización del producto artesanal se estimaron las ventas bajo un escenario no tan optimista debido a la capacidad instalada, ya que en ese tiempo se realizarán los trámites pertinentes de financiamiento por parte de terceros con el propósito de ampliar dicha capacidad y realizar aquellas adecuaciones del local e infraestructura que sean necesarias.

Control de Calidad

La tienda dispone de un sistema manual para el control de calidad siendo este instrumento, las encuestas, con el propósito de conocer la satisfacción del cliente que visita las instalaciones diagnosticando así las debilidades y fortalezas del servicio y producto ofrecidos. Ahora bien, para mantener y mejorar la calidad se realizan supervisiones aleatorias al personal en comparación con la competencia sobre la atención al público con la finalidad de conocer las estrategias y herramientas adecuadas para ofrecer un servicio de calidad, ya que para la tienda “La Parada del Queso” la esencia radica en la excelencia del servicio al cliente.

En este orden ideas, es necesario mencionar que la limpieza en el local es constante con el fin de mantener el lugar fresco, saludable y agradable. Se realizan inspecciones periódicas de humedad, temperatura e infraestructura en general. Los

empleados cuentan con su debido permiso sanitario para la manipulación de alimentos.

Volumen de Ocupación

En este aspecto se consideran los turnos de trabajo, es decir, aquellos días, semanas y meses laborables durante el año, de igual manera, se mencionan los cargos asociados. En el caso del presente proyecto evaluado se tiene:

- Se tiene estipulado un único horario laboral, el cual comprende desde las 8:00am hasta las 8:00pm de lunes a sábados. Los días domingo se laborará desde las 8:00am hasta las 12:00pm.
- Se establece una hora de almuerzo por cada día laborado,
- Los días no laborables corresponden a los siguientes:
 - 1ero de enero
 - 25 de diciembre
- Los beneficios laborales están ajustados a los mínimos establecidos en la Ley Orgánica del Trabajo.

- Los cargos que conforman la estructura organizativa se detallan a continuación:

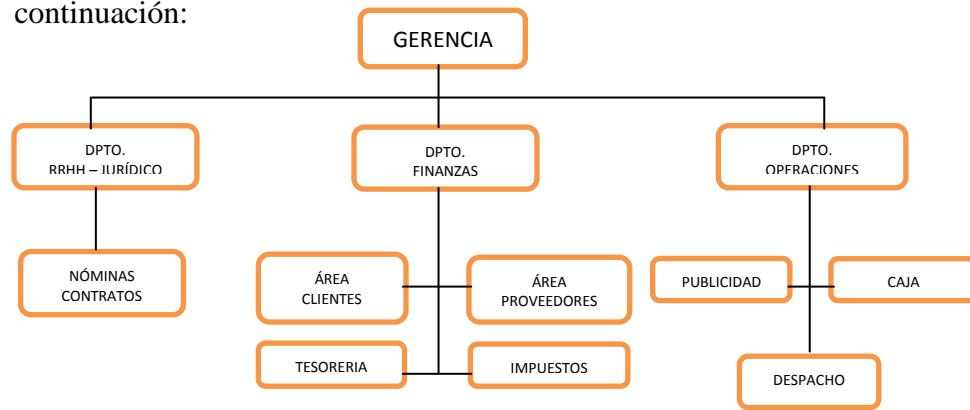


Figura N°4: Estructura organizativa.
Fuente: Autor.

Gerencia: es el dueño, sus labores son directivas lo que implica la supervisión de todas las actividades de la empresa y su personal. Todas las decisiones operativas y administrativas son emanadas y respaldadas por él. Supervisa e interviene en las relaciones con los clientes, manteniendo y controlando que todos los servicios ofrecidos se lleven a cabo con calidad.

Administrador: Lleva el control de la facturación, finanzas, impuestos, adquisición de materia prima y manejo del recurso humano, contrataciones, nóminas y beneficios.

Operadores: En este cargo se encuentran las personas encargadas de llevar a cabo todo el proceso operativo para la comercialización y prestación de servicios.

Las escalas salariales para el primer año de la proyección se encuentran detalladas en la siguiente tabla, sin embargo, esta información se amplía en el análisis económico financiero; se considera incrementar 30% anual divididos en dos partes, una primera en mayo y otra en septiembre.

Cargo	Cantidad	Salario Básico (Bsf)
Gerente	1	3.500,00
Administrador	1	3.500,00
Operador	2	2.500,00

Tabla N° 4: Salarios básicos
Fuente: Erazo y Parada (2013).

Estudio Económico – Financiero

Una vez organizada la información recopilada a través del estudio de mercado y técnico, se consideraron elementos que sirvieron de apoyo en la evaluación de los resultados obtenidos y su determinación viable. Para el presente proyecto, se proyectaron tres (3) diferentes escenarios (Conservador, Esperado, Optimista) para un período de cinco (5) años consecutivos, a fin de poder observar con detenimiento el comportamiento financiero del negocio con diversas sensibilidades y así determinar cual es el escenario más viable en el cual se deba dar inicio al mismo. A continuación, se detallan los escenarios evaluados:

Escenario #1 (Conservador)

Para este primer estudio, se establecieron los siguientes precios de arranque en los productos a comercializar los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Precios Queso Blanco Duro (Bsf/Kg)	75,00
Precios Queso Palmizulia (Bsf/Kg)	110,00
Precios Queso Guayanés (Bsf/Kg)	75,00
Precios Queso De Mano (Bsf/Kg)	79,00

La variación porcentual anual en los precios que se definió para los siguientes años es del 10%.

Ahora bien, de los resultados obtenidos en las encuestas se observó que la población total consume aproximadamente 5.125Kg de quesos blancos al mes. Para el estudio de la presente investigación, se obtuvo que el 44,31% de la población objetivo se está quedando cautiva debido a que adquiere el producto en la zona por su cercanía, lo que arroja un consumo mensual aproximado de 2.271Kg. Al incursionar en este mercado junto a dos proveedores actuales, se estima captar 1/3 de estas ventas, es decir, vender 757Kg de quesos blancos mensualmente, que llevado a un escenario anual, se obtiene 9.082Kg para el primer año en ejercicio. Asumiendo que se va a incursionar en el mercado con las mismas características que los actuales competidores poseen. Según las encuestas, la distribución de estos kilogramos obtenidos por tipo de queso se detalla a continuación:

Queso Blanco Duro Llanero (KG/Año)	3.870,00
Queso Palmizulia (KG/Año)	1.651,00
Queso Guayanés (KG/Año)	2.477,00
Queso De mano (KG/Año)	1.084,00
Total Kilos Quesos Anuales	9.082,00

La variación porcentual anual que se definió para cada año de las cantidades, es del 7% para el primer año y 2% para los siguientes cuatro años.

Ahora bien, para los costos asociados a la venta del producto artesanal se estipularon de acuerdo a información obtenida a través del método de observación directa aplicado a diversos proveedores incluyendo adicional, el respectivo costo del empaque los cuales se detallan a continuación:

Costo de Ventas Queso Blanco Duro (Bsf/Kg)	38,10
Costo de Ventas Queso Palmizulia (Bsf/Kg)	75,10
Costo de Ventas Queso Guayanés (Bsf/Kg)	33,10
Costo de Ventas Queso de Mano (Bsf/Kg)	33,10

Costos	cantidad	precio	precio/unid/250gr	por kilo
Papel	150	215	0,258	1,032
Bandejas	500	195	0,39	1,56
Bolsa	1000	126	0,126	0,504
			Costo Kg Vendido	3,096

En este orden de ideas, para los gastos de publicidad se esta considerando un monto de Bsf. 5.000 lo cual comprende impresión de volantes y vallas publicitarias. Por otro lado, para los gastos administrativos se esta asumiendo la contratación de dos (2) personas las cuales devengarán un salario mensual de Bsf. 5.419,15 cada una

donde incluye todos los beneficios que otorga la ley, cancelación de Bsf. 8.000 mensual por concepto de arrendamiento del local, gastos mensuales en servicios básicos y pago para el seguro del local.

Para la inversión se consideró la adquisición de una (1) nevera tipo mostrador como refrigerante del producto cuyas dimensiones son 1,65m altura, 1m ancho y 1,81m largo con cuatro puertas, bandejas y separadores. Un (1) silla ergonómica para el cajero. Un (1) rallador industrial de aluminio con acabado en pintura martillada en el exterior, con rodillo, base y recipiente de acero inoxidable. Una (1) rebanadora industrial de aluminio anodizado inoxidable con disco de corte con amolador, bandeja deslizante, agarrador de pieza con diente y protector de policarnato. Una (1) balanza digital con base de acero inoxidable y soporte de hasta 30Kg. Adicional, se consideró la inclusión de remodelaciones en obras civiles al local (pintura). Todo esto da un total de Bsf. 61.000. Para el Capital de Trabajo, se tiene establecido la cantidad de tres (3) meses en efectivo, siendo Bsf. 65.664,92 por concepto de gastos, con un inventario de apertura de 7 días a Bsf. 7.569,14.

Todo esto, arroja una inversión total de Bsf. 152.234,05 de los cuales Bsf. 60.893,62 correspondientes al 40% son el aporte de los socios y el resto, el 60% equivalente a Bsf. 91.340,43 será gestionado a través de un préstamo con la banca a largo plazo (3 años) con una tasa de interés al 28%.

Dentro de la política gerencial establecida para el primer año se establecen que las ventas serán en efectivo sin ofrecer ningún tipo de crédito al cliente. Se logró

establecer con los proveedores de cancelar cada cinco (5) días los pedidos. El inventario tendrá una rotación de quince (15) días.

Para la política de dividendos se estableció que del ingreso percibido al año, un 50% será destinado al negocio y el resto consignado a los socios.

Por último, el nivel mínimo de rendimiento exigido como inversionista (costo de oportunidad) al negocio es de un 50% al año.

A continuación se detallan los valores obtenidos para el estudio:

ENFOQUE POR ABSORCION

	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos x Ventas	743.271,00	874.829,97	1.048.921,13	1.280.732,70	1.591.950,75
Costo de Ventas	389.269,87	458.170,64	549.346,60	670.752,19	833.744,98
Utilidad Bruta	354.001,13	416.659,33	499.574,53	609.980,51	758.205,77
Gastos de Ventas	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50
Gastos Administrativos	262.659,66	288.925,63	317.818,19	349.600,01	384.560,01
Gastos Generales	7.000,00	7.700,00	8.470,00	9.317,00	10.248,70
Gastos Operativos Totales	274.659,66	302.125,63	332.338,19	365.572,01	402.129,21
EBITDA	79.341,47	114.533,70	167.236,35	244.408,50	356.076,56
Gastos por Depreciacion y Amortizacion	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00
EBIT	63.541,47	98.733,70	151.436,35	228.608,50	340.276,56
Gastos de Intereses	25.575,32	19.048,34	10.693,80	-	-
Ganancias antes de Impuestos	37.966,15	79.685,36	140.742,54	228.608,50	340.276,56
34% Impuestos	12.908,49	27.093,02	47.852,46	77.726,89	115.694,03
Utilidad Neta	25.057,66	52.592,34	92.890,08	150.881,61	224.582,53

ENFOQUE POR CONTRIBUCION

	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos x Ventas	743.271,00	874.829,97	1.048.921,13	1.280.732,70	1.591.950,75
Costos Variables:					
Costo de Venta Variable Total	389.269,87	458.170,64	549.346,60	670.752,19	833.744,98
Comisiones de ventas	-	-	-	-	-
Costos Variables Totales	389.269,87	458.170,64	549.346,60	670.752,19	833.744,98
Margen de Contribucion	354.001,13	416.659,33	499.574,53	609.980,51	758.205,77
Costos Fijos:					
Costo de Venta Fijo	-	-	-	-	-
Publicidad	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50
Otros	-	-	-	-	-
Sueldos y salarios	138.259,66	152.085,63	167.294,19	184.023,61	202.425,97
Alquileres	96.000,00	105.600,00	116.160,00	127.776,00	140.553,60
Servicios	8.400,00	9.240,00	10.164,00	11.180,40	12.298,44
Otros	20.000,00	22.000,00	24.200,00	26.620,00	29.282,00
Sistemas	-	-	-	-	-
Otros	7.000,00	7.700,00	8.470,00	9.317,00	10.248,70
Gastos por Depreciacion y Amortizacion	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00
Gastos de Intereses	25.575,32	19.048,34	10.693,80	-	-
Costos Fijos Totales:	316.034,98	336.973,97	358.831,99	381.372,01	417.929,21
Ganancias antes de Impuestos	37.966,15	79.685,36	140.742,54	228.608,50	340.276,56
Impuestos	12.908,49	27.093,02	47.852,46	77.726,89	115.694,03
Utilidad Neta	25.057,66	52.592,34	92.890,08	150.881,61	224.582,53
50% Dividendos	12.528,83	26.296,17	46.445,04	75.440,80	112.291,26

Tabla N° 5. Estado Ganancias y Pérdidas

Fuente: Autores.

VISION CONTABLE

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de caja operativo						
Utilidad Neta	0,00	25.057,66	52.592,34	92.890,08	150.881,61	224.582,53
+ Depreciacion	0,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00
+ Intereses	0,00	25.575,32	19.048,34	10.693,80	0,00	0,00
- ? CxC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- ? Inventarios	-7.569,14	-8.428,26	-2.831,54	-3.746,96	-4.989,27	-6.698,33
+ ? CxP	0,00	5.447,92	867,18	1.261,53	1.680,11	2.256,19
Flujo de caja operativo	-7.569,14	63.452,64	85.476,32	116.898,45	163.372,45	235.940,39
Flujo de caja de inversiones						
? Activo Largo plazo neto	79.000,00	-15.800,00	-15.800,00	-15.800,00	-15.800,00	-15.800,00
+Depreciacion	0,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00
Flujo de caja de inversiones	-79.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja de financiamiento						
+? Pasivos de Largo plazo	91.340,43	-23.310,64	-29.837,63	-38.192,16	0,00	0,00
-Intereses	0,00	-25.575,32	-19.048,34	-10.693,80	0,00	0,00
+? Capital Pagado	60.893,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-Dividendos	0,00	-12.528,83	-26.296,17	-46.445,04	-75.440,80	-112.291,26
Flujo de caja de financiamiento	152.234,05	-61.414,79	-75.182,13	-95.331,00	-75.440,80	-112.291,26
Flujo de caja total	65.664,92	2.037,85	10.294,18	21.567,45	87.931,64	123.649,12
Flujo de caja acumulado	65.664,92	67.702,76	77.996,95	99.564,39	187.496,04	311.145,16

VISION FINANCIERA

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Neta		25.057,66	52.592,34	92.890,08	150.881,61	224.582,53
+ Depreciacion		15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00
+ Intereses		25.575,32	19.048,34	10.693,80	-	-
-? Capital de trabajo	-73.234,05	-5.018,18	-12.258,54	-24.052,88	-91.240,80	-128.091,26
Capital de trabajo Final	73.234,05	78.252,24	90.510,78	114.563,66	205.804,46	333.895,73
Capital de trabajo Inicial	-	73.234,05	78.252,24	90.510,78	114.563,66	205.804,46
- CAPEX	-79.000,00	-	-	-	-	-
Flujo de caja LIBRE o de activos	-73.234,05	61.414,79	75.182,13	95.331,00	75.440,80	112.291,26
-? Pasivos de Largo plazo	-91.340,43	23.310,64	29.837,63	38.192,16	-	-
+Intereses	-	25.575,32	19.048,34	10.693,80	-	-
Flujo de caja Pasivos	-91.340,43	48.885,97	48.885,97	48.885,97	-	-
-? Capital Pagado	-60.893,62	-	-	-	-	-
+Dividendos	-	12.528,83	26.296,17	46.445,04	75.440,80	112.291,26
Flujo de caja de SOCIOS	-60.893,62	12.528,83	26.296,17	46.445,04	75.440,80	112.291,26
Comprobacion	-	-	-	-	-	-

Tabla N° 6. Flujo de Caja
Fuente: Autores.

	Año 0		2013		2014		2015		2016		2017	
Flujo de caja LIBRE o de activos	Bs	-152.234,05	Bs	61.414,79	Bs	75.182,13	Bs	95.331,00	Bs	75.440,80	Bs	112.291,26
Tasa de rendimiento minima exigida		50%										
VALOR PRESENTE DEL NEGOCIO	Bs	132.292,92										
Inversion Inicial	Bs	-152.234,05										
Valor presente neto	Bs	-19.941,14										
TIR		41,85%										
Periodo de retorno de la inversion:	FC acumulado											
Ordinario	Bs	-152.234,05	Bs	-90.819,26	Bs	-15.637,12	Bs	79.693,88	Bs	155.134,69	Bs	267.425,95
		0		0		0		1		0		0
Recupera el año 3				0		0		3		0		0
Descontado				1,50		2,25		3,38		5,06		7,59
	Bs	-152.234,05		40.943,20		33.414,28		28.246,22		14.901,89		14.787,33
	FC acumulado											
	Bs	-152.234,05	Bs	-111.290,86	Bs	-77.876,57	Bs	-49.630,35	Bs	-34.728,46	Bs	-19.941,14

Tabla N°7: VAN, TIR. Escenario #1
Fuente: Autores.

Analizando los resultados antes descritos, se observa que incursionando en el mercado con proveedores existentes bajo unas premisas muy conservadoras y poco atractivas al consumidor, se percibe que el negocio tiene una tasa interna de retorno del 41,85%, la cual se ubica por debajo del nivel de rendimiento mínimo exigido por los inversionistas y la recuperación de la inversión será para el tercer año; por lo tanto, para un inversionista que exija un mínimo de rendimiento del 50% no le es rentable, sin embargo, para un inversionista que se conforme con menos le resulta factible. Para mayor detalle de los cálculos y resultados obtenidos ver anexo.

Para los siguientes escenarios (Esperado y Optimista) solo cambiarían las siguientes premisas:

Escenario #2 (Esperado)

Este es nuestro escenario esperado ya que no se pretende ingresar en el mercado con las mismas deficiencias ofrecidas por el competidor existente sino con un servicio de mejor calidad a un bajo precio.

Para este estudio, los precios de arranque se estimaron con un 10% menos que los establecidos en el primer escenario, esto debido a los resultados obtenidos en las encuestas donde se observó, que parte de la población adquirirá el producto por sus bajos precios. Los mismos detallan a continuación:

Precios Queso Blanco Duro (Bsf/Kg)	67,50
Precios Queso Palmizulia (Bsf/Kg)	99,00
Precios Queso Guayanés (Bsf/Kg)	67,50
Precios Queso De Mano (Bsf/Kg)	71,10

La variación porcentual anual de los precios definidos para los siguientes años es del 10%.

Ahora, por ofrecer un servicio dadas las premisas de calidad y bajos precios, se estima vender 12.298Kg para el primer año en ejercicio siendo esto un 20% en relación del consumo total anual de la población. Según las encuestas, la distribución de estos kilogramos obtenidos por tipo de queso se detalla a continuación:

Queso Blanco Duro Llanero (KG/Año)	5.241,00
Queso Palmizulia (KG/Año)	2.236,00
Queso Guayanés (KG/Año)	3.354,00
Queso De mano (KG/Año)	1.467,00
Total Kilos Quesos Anuales	12.298,00

La variación porcentual anual definida para los kilos de quesos a vender es del 12% anual.

En cuanto a gastos se refiere, se mantienen los mismos establecidos en el primer escenario para ventas, administrativos y generales.

Para la inversión con respecto al primer escenario, se consideró la adquisición de una (1) nevera de mayor dimensión tipo mostrador como refrigerante del producto cuyas medidas son 1,75m altura, 1,2m ancho y 2m largo con puertas, bandejas y separadores, y adicional una (1) rebanadora industrial de aluminio anodizado inoxidable con disco de corte con amolador, bandeja deslizando, agarrador de pieza

con dientes y protector de policarnato. Todo esto da un total de Bsf. 66.000. Para el Capital de Trabajo, se mantiene el efectivo estimado en el escenario anterior, con un inventario a 7 días a Bsf. 10.249,78.

Todo esto, arroja una inversión total de Bsf. 164.914,70 de los cuales Bsf. 49.474,41 correspondientes al 30% son el aporte de los socios y el resto, el 70% equivalente a Bsf. 115.440,29 será gestionado a través de un préstamo con la banca a largo plazo (4 años) con una tasa de interés al 24%.

Dentro de la política gerencial establecida para el primer año es mantener los criterios para las cuentas por cobrar. Se logró acuerdo con proveedores donde se establecen siete (7) días para la cancelación de los pedidos. El inventario tendrá una rotación de diez (10) días.

Por último, se mantienen la política de los dividendos y el nivel mínimo rendimiento exigido como inversionistas al negocio.

A continuación se detallan los valores obtenidos para el estudio:

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de caja LIBRE o de activos	Bs -164.914,70	Bs 67.330,54	Bs 88.868,40	Bs 116.612,32	Bs 152.124,86	Bs 149.329,19
Tasa de rendimiento minima exigida	50%					
VALOR PRESENTE DEL NEGOCIO	Bs 168.649,99					
Inversion Inicial	Bs -164.914,70					
Valor presente neto	Bs 3.735,30					
TIR	51,28%					
Periodo de retorno de la inversion:	FC acumulado					
Ordinario	Bs -164.914,70	Bs -97.584,16	Bs -8.715,76	Bs 107.896,56	Bs 260.021,42	Bs 409.350,61
	0	0	0	1	0	0
Recupera el año 3		0	0	3	0	0
Descontado	FC acumulado					
	Bs -164.914,70	1,50 44.887,02	2,25 39.497,07	3,38 34.551,80	5,06 30.049,36	7,59 19.664,75
	Bs -164.914,70	Bs -120.027,67	Bs -80.530,61	Bs -45.978,81	Bs -15.929,45	Bs 3.735,30

Tabla N°8: VAN, TIR. Escenario #2
Fuente: Autores.

Analizando los resultados antes descritos, se observa que incursionando en el mercado con proveedores existentes y con unas premisas atractivas al consumidor, se percibe que el negocio tiene una tasa interna de retorno del 51,28% la cual se ubica un poco por encima del nivel de rendimiento mínimo exigido por los inversionistas y la recuperación de la inversión será para el tercer año; todo esto refleja que es viable invertir en el negocio bajo las premisas establecidas en el escenario. Sin embargo, es importante realizar un monitoreo constante de los gastos e ingresos percibidos a fin de establecer medidas económicas que ayuden a sustentar e incrementar el rendimiento del negocio. Para mayor detalle de los cálculos y resultados obtenidos ver anexo.

Escenario #3 (Optimista)

Para este estudio, los precios de arranque se estimaron igual a los establecidos en el escenario anterior. La variación porcentual anual en los precios se mantiene.

Este escenario incorpora las entregas a domicilio sin costo alguno (delivery) y adicional ofreciendo mayor calidad en el producto artesanal incluido dentro del servicio brindado al consumidor, por lo cual se estima que ahora se venderán 24.597Kg para el primer año en ejercicio siendo el 40% en relación del consumo total anual de la población. Según las encuestas, la distribución de estos kilogramos obtenidos por tipo de queso se detalla a continuación:

Queso Blanco Duro Llanero (KG/Año)	10.482
Queso Palmizulia (KG/Año)	4.472
Queso Guayanés (KG/Año)	6.708
Queso De mano (KG/Año)	2.935
Total Kilos Quesos Anuales	24.597

La variación porcentual anual definida para la venta del producto se mantiene igual al escenario anterior.

En cuanto a gastos se refiere, se mantienen los mismos establecidos en el primer escenario para ventas; en el área administrativa, se incorporó un empleado adicional el cual realizará el despacho a domicilio devengando un salario mensual de Bsf. 5.419,15 y, en gastos generales se consideró el mantenimiento del vehículo con un estimado de Bsf. 8.000 y se incremento el costo de mantenimiento para los equipos en Bsf. 10.000.

Para la inversión con respecto al segundo escenario, se consideró la adquisición adicional de un (1) mesón de acero inoxidable de altura 1,65m. Un (1) fregadero industrial, una (1) cava refrigerante, una (1) balanza digital y un (1) vehículo tipo motocicleta. Todo esto da un total de Bsf. 91.000. Para el Capital de Trabajo, se mantiene el efectivo estimado en el escenario anterior, con un inventario de 7 días a Bsf. 20.500,21.

Todo esto, arroja una inversión total de Bsf. 212.447,58 de los cuales Bsf. 53.111,89 correspondientes al 25% son el aporte de los socios y el resto, el 75% equivalente a Bsf. 159.335,68 será gestionado a través de un préstamo con la banca a largo plazo (4 años) con una tasa de interés al 24%.

Dentro de la política gerencial establecida para el primer año es mantener los criterios para las cuentas por cobrar. Se logró establecer con los proveedores la cancelación de las cuentas a diez (10) días. El inventario tendrá una rotación de siete (7) días.

Por último, se mantienen la política de los dividendos y el nivel mínimo rendimiento exigido como inversionistas al negocio.

A continuación se detallan los valores obtenidos para el estudio:

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de caja LIBRE o de activos	Bs -212.447,58	Bs 179.331,47	Bs 227.832,73	Bs 289.149,50	Bs 366.413,79	Bs 397.228,95
Tasa de rendimiento minima exigida	50%					
VALOR PRESENTE DEL NEGOCIO	Bs 431.175,25					
Inversion Inicial	Bs -212.447,58					
Valor presente neto	Bs 218.727,67					
TIR	102,48%					
Periodo de retorno de la inversion:	FC acumulado					
Ordinario	Bs -212.447,58	Bs -33.116,11	Bs 194.716,62	Bs 483.866,12	Bs 850.279,91	Bs 1.247.508,86
	0	0	1	0	0	0
Recupera el año 2		0	2	0	0	0
Descontado		1,50	2,25	3,38	5,06	7,59
	Bs -212.447,58	119.554,31	101.258,99	85.673,93	72.378,03	52.309,99
	FC acumulado					
	Bs -212.447,58	Bs -92.893,27	Bs 8.365,72	Bs 94.039,65	Bs 166.417,68	Bs 218.727,67

Tabla N°9: VAN, TIR. Escenario #3
Fuente: Autores.

Analizando los resultados antes descritos, se observa que incursionando en el mercado con proveedores existentes y con premisas muy atractivas para el consumidor, se percibe que el negocio tendrá una tasa de retorno del 102,48% ubicándose muy por encima del nivel de rendimiento mínimo exigido por los inversionistas, donde la recuperación de la inversión será para el segundo año; todo esto refleja que es factible poner en marcha el negocio bajo las premisas establecidas a pesar de tener montos elevados para invertir.

Por todo lo anteriormente expuesto, se observa que el mejor escenario para incursionar en el mercado para la venta de quesos blancos es el tercero, sin embargo, el introducirse bajo estas premisas en la actualidad sería ejecutarlo para una segunda etapa; de dar inicio a la inversión, se realizaría bajo las premisas estipuladas en el segundo escenario donde se brindará un mejor servicio con calidad y a bajos precios en relación al primero, el cual describe la situación actual ofrecida por el mercado competidor e indica que su rendimiento no es el esperado por los inversionistas.

Es decir, se va a iniciar con un modelo de negocio como el descrito en el escenario #2 y en una segunda etapa al cabo del segundo año de haber iniciado las operaciones, se procederá a pasar a un modelo de negocio similar al propuesto en el escenario #3.

Identidad e Imagen

Considerando todas las pautas teóricas y datos obtenidos a través de las encuestas en la presente investigación, la imagen de la empresa que será utilizada para la identificación de la misma al incursionar en el mercado será sencilla y atractiva generando seguridad en los consumidores al adquirir el producto artesanal (ver anexos).

Utilizando esta imagen como logotipo para la empresa, se definió un plan de mercadeo sencillo y de poco valor presupuestario, basado en la distribución de volantes que detallen las ofertas de los productos comercializados a fin de captar mayor cantidad de clientes y obtener una mejor incursión en el mercado; adicional a esto, se formuló una campaña a través de las redes sociales (Facebook, Twitter, MySpace) a fin de hacer llegar la imagen a mayor cantidad de personas.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Como se observo en los capítulos anteriormente descritos, se concluye que se cumplió con el objetivo general de la investigación, siendo este, determinar a través del estudio de factibilidad financiera, la creación de una tienda de productos lácteos (Queso Blanco) ubicada en la Urbanización de Colinas de Parque Caiza, Municipio Sucre, Edo. Miranda. Asimismo, se dio fiel cumplimiento a los objetivos específicos los cuales eran: elaboración de estudio de mercado, estudio técnico-operativo, creación de identidad e imagen de marca para diferenciar el producto y evaluación de la factibilidad financiera. Todo esto, detallado en el Capítulo VI del presente documento.

Aunado a esto, es importante acotar que la elaboración de la presente investigación fue llevada a cabo en su totalidad, gracias al aporte de conocimientos brindados por cada uno de los docentes a lo largo de la especialización, siendo éstos muy fundamentales en el desarrollo académico – profesional de cada uno de los integrantes de la presente investigación, poniendo en práctica todo lo referente a la evaluación financiera, donde se aplicaron modelos financieros con el propósito de

obtener el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) de un negocio antes de su puesta en marcha.

Ahora bien, como se demostró en el Capítulo VI a través del desarrollo de la propuesta, se llega a la conclusión que en el primer escenario para un inversionista que exija un nivel mínimo de rendimiento del 50% no es viable que invierta ya que el valor presente neto resultante es negativo (-19.941,14) y la tasa interna de retorno es del 41,85%. Para el caso de los escenarios dos y tres las situaciones varían considerablemente demostrando un buen comportamiento en cuanto a rendimiento financiero se refiere, por lo tanto, se recomienda dar inicio a la puesta en marcha del proyecto bajo las premisas planteadas en el escenario dos, donde el servicio ha brindar se encuentra por encima del ofrecido por los actuales competidores en cuanto a calidad y bajos precios se refiere y, dentro de un plazo de año y medio o dos, dar inicio a una segunda fase en la que incluya las premisas establecidas en el escenario tres; para este modelo financiero, se obtuvo un valor presente neto muy atractivo (218.727,67) con una tasa interna de retorno del 102,48%.

RECOMENDACIONES

- Realizar un segundo estudio de mercado con un número mayor de muestra, de forma tal que afiance los resultados anteriores o indique nuevas proyecciones.
- Evaluar a través de un nuevo estudio de mercado, la probabilidad de captación de nuevos nichos de mercado.
- Realizar análisis en el modelo financiero estableciendo la premisa de control de precios anualizados.
- De los resultados obtenidos se logra observar, que en el escenario más pesimista se percibe una tasa interna de retorno del 41,85% la cual se ubica por encima del promedio inflacionario presente del país, por lo cual se recomienda a cualquier inversionista su puesta en marcha.
- Ejecutar negociaciones para obtener tasas atractivas en créditos a largo plazo con la banca con el propósito de dar más sostenimiento financiero al negocio.
- Realizar procesos de evaluaciones en adjudicaciones a proveedores a fin de adquirir los productos con mejor calidad y a precios económicos al momento de incursionar en el mercado.
- Para el inicio de la segunda etapa enmarcada bajo las premisas establecidas en el tercer modelo financiero, se recomienda analizar la incorporación de una línea de producto complementaria a los quesos blancos.

Realizar un estudio de mercado a fin de proponer a los consumidores, cuanto estarían dispuestos a cancelar si el local ofrece facilidades de cancelación para la adquisición del producto.

- Evaluar en el modelo financiero la contratación de un empleado adicional que incluya el alquiler su vehículo propio tipo motocicleta para realizar el servicio de delivery y de esta manera ahorrar la inversión y los gastos por mantenimiento el vehículo.

REFERENCIAS

- Baca Urbina, G. (2001) "*Evaluación De Proyectos*". McGraw-Hill. Cuarta edición
México.
- Balestrini Mirian, (2006). "*Como se elabora el Proyecto de Investigación*".
Consultores Asociados Servicio Editorial. Caracas.
- Blanco Adolfo (2007). "*Formulación y Evaluación de Proyectos*". 6ta Edición.
Caracas, Venezuela, Editorial Texto, C. A
- Córdoba Padilla, M. (2006). "*Formulación y Evaluación de Proyectos*". Bogotá.
Ediciones ECOE.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). "*Metodología de la Investigación*". 4ta
Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Mokate Karen Marie (2004). "*Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión*"
Editorial Alfa Omega Colombiana S.A segunda Edición 2004.
- Pérez, A (2009). "*Guía Metodológica para anteproyectos de investigación*". Fondo
Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador, FEDUPEL. 3era Edición,
Caracas Venezuela.
- Porter M. (1980). "*Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores
Industriales y de la Competencia*".
- Sapag Chain Nassir y Reinaldo Sapag Chain. (2007). "*Preparación y Evaluación de
Proyectos*"; McGraw-Hill. México. Segunda Edición 1989.
- Tamayo, M (2002). "El proceso de la investigación científica". 4ta Edición.
Editoriales Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2006), "Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales". 4ta Edición. FEDUPEL. Caracas.

Electrónicas:

Agencia Venezolana de Noticias. (30 Octubre 2012) Producción de leche aumentó 91% en 13 años. Consultado el 13 de noviembre de 2012. Disponible: <http://www.avn.info.ve/contenido/producci%C3%B3n-leche-aumento-91-13-a%C3%B1os>.

Banco Central de Venezuela. (S/F). Información Estadística. Consultado el 20 de septiembre de 2012). Disponible en: <http://www.bcv.org.ve>.

Google Maps. (S/F). Ubicación Satelital. Extraído el 11 de febrero de 2013. Disponible en: <https://maps.google.com/>

Instituto Nacional de Estadística (S/F). Encuesta de seguimiento al consumo de alimentos. Consultado el 10 de octubre de 2012. Disponible en http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&id=490&Itemid=38;tmpl=component

Mundo Quesos (S/F). Historia del Queso, tipos y preparación. Consultado el 6 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.mundoquesos.com/2009/07/queso-de-mano.html>

ANEXOS



ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como finalidad el levantamiento de data, que luego de ser analizada servirá de apoyo para la elaboración de un proyecto llamado "Estudio de factibilidad financiera para la creación de una tienda de productos lácteos (queso blanco) en la Urbanización de Colinas de Parque Caiza, Municipio Sucre. Edo. Miranda", el cual se estará presentando como asignación en la materia "Trabajo Especial de Grado", en las instalaciones de la Universidad Monteavila. La misma ha sido diseñada para ser respondida en un máximo de tres (03) minutos. La información allí solicitada será de uso académico, es por esto que no se solicitan datos personales.

Agradecemos de antemano su colaboración

1. ¿Usted consume queso blanco?

- Si ()
- No ()

2. Si su respuesta es afirmativa, ¿con que frecuencia usted lo compra?

- Semanal ()
- Quincenal ()
- Mensual ()

3. En base a la pregunta anterior, ¿Qué cantidad de queso blanco (kg) consume semanalmente?

- 1 Kg. ()
- 2 Kg. ()
- Más de 2Kg. ()

4. ¿Cuántos tipos de queso blanco usted consume?

- Uno ()
- Dos ()
- Más de Dos ()

5. ¿Cuál es el tipo de queso blanco que más consume?

- Blanco Duro Llanero ()
- Palmizulia ()
- Guayanés ()
- De Mano ()

6. ¿Cuántas personas conforman su grupo familiar?

- 2 personas ()
- 3 personas ()
- 4 personas ()
- Mayor 4 personas ()

7. ¿Cuál es su ocupación?

- Estudia ()
- Trabaja ()
- Hogar ()
- Jubilado ()

8. ¿Usted compra el queso blanco cerca de su vivienda?

- Si ()
- No ()

9. ¿Dónde lo compra?

- Supermercados ()
- Abastos ()
- Mercados Populares ()
- Charcuterías ()

10. ¿Qué lo motiva a comprar quesos blancos en ese sitio?

- Precio ()
- Calidad ()
- Existencia ()
- Ubicación ()

11. ¿El lugar donde compra queso blanco satisface sus necesidades?

- Si ()
- No ()

12. ¿Considera usted que sería una ventaja disponer de un local adicional que ofrezca quesos blancos, cercano a su residencia?

- Si ()
- No ()

Escenario #1:

Variacion en ventas		7%	9%	11%	13%
Variacion de precios		10%	10%	10%	10%
ESCENARIO N° 1	2013	2014	2015	2016	2017
Queso Blanco Duro Llanero (KG/Año)	3.870,00	4.140,90	4.513,58	5.010,07	5.661,38
Queso Palmizulia (KG/Año)	1.651,00	1.766,57	1.925,56	2.137,37	2.415,23
Queso Guayanés (KG/Año)	2.477,00	2.650,39	2.888,93	3.206,71	3.623,58
Queso De mano (KG/Año)	1.084,00	1.159,88	1.264,27	1.403,34	1.585,77
Precios Queso Blanco Duro	75,00	82,50	90,75	99,83	109,81
Precios Queso Palmizulia	110,00	121,00	133,10	146,41	161,05
Precios Queso Guayanés	75,00	82,50	90,75	99,83	109,81
Precios Queso De Mano	79,00	86,90	95,59	105,15	115,66
Ingresos Ventas	743.271,00	874.829,97	1.048.921,13	1.280.732,70	1.591.950,75

Costo de Ventas Queso Blanco Duro	38,10	41,91	46,10	50,71	55,78
Costo de Ventas Queso Palmizulia	75,10	82,61	90,87	99,95	109,95
Costo de Ventas Queso Guayanés	33,10	36,41	40,05	44,05	48,46
Costo de Ventas Queso de Mano	33,10	36,41	40,05	44,05	48,46
Costo de Venta Variable Total	389.269,87	458.170,64	549.346,60	670.752,19	833.744,98
Costo de Venta Fijo	-	-	-	-	-

Gastos de Ventas:					
Publicidad	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50
Comisiones de ventas	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-
TOTAL	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50

Gastos Administrativos:					
Sueldos y salarios	138.259,66	152.085,63	167.294,19	184.023,61	202.425,97
Alquileres	96.000,00	105.600,00	116.160,00	127.776,00	140.553,60
Servicios	8.400,00	9.240,00	10.164,00	11.180,40	12.298,44
Otros	20.000,00	22.000,00	24.200,00	26.620,00	29.282,00
TOTAL	262.659,66	288.925,63	317.818,19	349.600,01	384.560,01

Gastos Generales:					
Mantenimiento Vehiculo	-	-	-	-	-
Mantenimiento Equipos	7.000,00	7.700,00	8.470,00	9.317,00	10.248,70
Estacionamiento	-	-	-	-	-
TOTAL	7.000,00	7.700,00	8.470,00	9.317,00	10.248,70

Tabla N°10: Variación, Precios, KG, Costos. Escenario #1

Fuente: Autores.

Inversion inicial:	
Terrenos	-
Mobiliarios	30.000,00
Maquinas y Equipos	26.000,00
Vehiculos	-
Otros	5.000,00
Total Activos fijos	61.000,00

Marcas	15.000,00
Patentes	3.000,00
Total Activos Intangibles	18.000,00
Total Activos	79.000,00

Efectivo	65.664,92
CxC	-
Inventarios	7.569,14
Total Activos Circulantes	73.234,05

CxP	-
Total Pasivos Circulantes	-

Politica Gerencial:	
Rotacion de CxC	0
Rotacion de Inventarios	15
Rotacion de CxP	5
Rotacion de Efectivo	10

Inversion inicial	
CAPEX	79.000,00
Capital de Trabajo	73.234,05
Inversion inicial total	152.234,05

Financistas:		Peso %
Prestamos de Largo Plazo	91.340,43	60%
Socios	60.893,62	40%

Tabla N°11: Inversión, Activos Circ., Política Gerencial, Finanzas. Escenario #1
Fuente: Autores.

Tiempo	3	2013	2014	2015	2016	2017
Saldo inicial		91.340,43	68.029,79	38.192,16	0,00	0,00
Cuota		-48.885,97	-48.885,97	-48.885,97		
Intereses		25.575,32	19.048,34	10.693,80	0,00	0,00
Amortizacion		-23.310,64	-29.837,63	-38.192,16	0,00	0,00
Saldo final		68.029,79	38.192,16	0,00	0,00	0,00

Tasa de interes	28%
Pago final	-

Tabla N°12: Cuotas Préstamo. Escenario #1

Fuente: Autores.

	2013	2014	2015	2016	2017
Costos Fijos	316.034,98	336.973,97	358.831,99	381.372,01	417.929,21
Margen de Contribucion	354.001,13	416.659,33	499.574,53	609.980,51	758.205,77
Precio Queso Blanco Duro	75,00	82,50	90,75	99,83	109,81
Precio Queso Palmizulia	110,00	121,00	133,10	146,41	161,05
Precio Queso Guayanés	75,00	82,50	90,75	99,83	109,81
Precio Queso de Mano	79,00	86,90	95,59	105,15	115,66
Precio Promedio	81,84	90,02	99,03	108,93	119,82
Costo Variable Unitario	42,86	47,15	51,86	57,05	62,75
Margen de Contribucion Unitario	38,98	90,02	99,03	108,93	119,82
Punto de Equilibrio (en unidades)	8.108	3.743	3.624	3.501	3.488
Punto de Equilibrio (en BsF)	2.748.601,03	1.395.823,02	1.486.363,96	1.579.729,83	1.731.158,10
Punto de Equilibrio (en unidades al año)	675,66	311,93	301,97	291,76	290,66
Punto de Equilibrio (en BsF al mes)	229.050,09	116.318,59	123.863,66	131.644,15	144.263,17

Tabla N°13: Punto de Equilibrio. Escenario #1

Fuente: Autores.

Costos	cantidad	precio	precio/unid/250gr	por kilo
Papel	150	215	0,258	1,032
Bandejas	500	195	0,39	1,56
Bolsa	1000	126	0,126	0,504
Costos adicionales por cada Kg Vendido				3,096

Tabla N°14: Costo empaquetado de quesos. Escenario #1

Fuente: Autores.

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS						
Activos circulantes:						
Efectivo	65.664,92	67.702,76	77.996,95	99.564,39	187.496,04	311.145,16
CxC	-	-	-	-	-	-
Inventarios	7.569,14	15.997,39	18.828,93	22.575,89	27.565,16	34.263,49
Activos circulantes Totales:	73.234,05	83.700,15	96.825,88	122.140,28	215.061,19	345.408,65
Activos Fijos:						
Propiedades, Plantas y Equipos	61.000,00	61.000,00	61.000,00	61.000,00	61.000,00	61.000,00
Activos Intangibles:						
Marcas y Patentes	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Depreciacion y Amortizacion Acumulada	0	15.800,00	31.600,00	47.400,00	63.200,00	79.000,00
Activos Largo Plazo Netos	79.000,00	63.200,00	47.400,00	31.600,00	15.800,00	-
ACTIVOS TOTALES	152.234,05	146.900,15	144.225,88	153.740,28	230.861,19	345.408,65
PASIVOS						
Pasivos circulantes:						
CxP	-	5.447,92	6.315,10	7.576,62	9.256,73	11.512,92
Pasivos circulantes Totales:	-	5.447,92	6.315,10	7.576,62	9.256,73	11.512,92
Pasivos Largo Plazo:						
Prestamos	91.340,43	68.029,79	38.192,16	-	-	-
PASIVOS TOTALES	91.340,43	73.477,71	44.507,26	7.576,62	9.256,73	11.512,92
PATRIMONIO						
Capital Pagado	60.893,62	60.893,62	60.893,62	60.893,62	60.893,62	60.893,62
Ganancias Retenidas	0	12.528,83	38.825,00	85.270,04	160.710,84	273.002,11
PATRIMONIO TOTAL	60.893,62	73.422,45	99.718,62	146.163,66	221.604,46	333.895,73
PASIVOS + PATRIMONIO	152.234,05	146.900,15	144.225,88	153.740,28	230.861,19	345.408,65
COMPROBACION	-	-	-	-	-	-

Tabla N°15: Balance General. Escenario #1

Fuente: Autores.

VISION CONTABLE

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de caja operativo						
Utilidad Neta	0,00	25.057,66	52.592,34	92.890,08	150.881,61	224.582,53
+ Depreciacion	0,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00
+ Intereses	0,00	25.575,32	19.048,34	10.693,80	0,00	0,00
- ? CxC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- ? Inventarios	-7.569,14	-8.428,26	-2.831,54	-3.746,96	-4.989,27	-6.698,33
+ ? CxP	0,00	5.447,92	867,18	1.261,53	1.680,11	2.256,19
Flujo de caja operativo	-7.569,14	63.452,64	85.476,32	116.898,45	163.372,45	235.940,39
Flujo de caja de inversiones						
? Activo Largo plazo neto	79.000,00	-15.800,00	-15.800,00	-15.800,00	-15.800,00	-15.800,00
+Depreciacion	0,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00
Flujo de caja de inversiones	-79.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja de financiamiento						
+? Pasivos de Largo plazo	91.340,43	-23.310,64	-29.837,63	-38.192,16	0,00	0,00
-Intereses	0,00	-25.575,32	-19.048,34	-10.693,80	0,00	0,00
+? Capital Pagado	60.893,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-Dividendos	0,00	-12.528,83	-26.296,17	-46.445,04	-75.440,80	-112.291,26
Flujo de caja de financiamiento	152.234,05	-61.414,79	-75.182,13	-95.331,00	-75.440,80	-112.291,26
Flujo de caja total	65.664,92	2.037,85	10.294,18	21.567,45	87.931,64	123.649,12
Flujo de caja acumulado	65.664,92	67.702,76	77.996,95	99.564,39	187.496,04	311.145,16

VISION FINANCIERA

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Neta		25.057,66	52.592,34	92.890,08	150.881,61	224.582,53
+ Depreciacion		15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00
+ Intereses		25.575,32	19.048,34	10.693,80	-	-
-? Capital de trabajo	-73.234,05	-5.018,18	-12.258,54	-24.052,88	-91.240,80	-128.091,26
Capital de trabajo Final	73.234,05	78.252,24	90.510,78	114.563,66	205.804,46	333.895,73
Capital de trabajo Inicial	-	73.234,05	78.252,24	90.510,78	114.563,66	205.804,46
- CAPEX	-79.000,00	-	-	-	-	-
Flujo de caja LIBRE o de activos	-152.234,05	61.414,79	75.182,13	95.331,00	75.440,80	112.291,26
-? Pasivos de Largo plazo	-91.340,43	23.310,64	29.837,63	38.192,16	-	-
+Intereses	-	25.575,32	19.048,34	10.693,80	-	-
Flujo de caja Pasivos	-91.340,43	48.885,97	48.885,97	48.885,97	-	-
-? Capital Pagado	-60.893,62	-	-	-	-	-
+Dividendos	-	12.528,83	26.296,17	46.445,04	75.440,80	112.291,26
Flujo de caja de SOCIOS	-60.893,62	12.528,83	26.296,17	46.445,04	75.440,80	112.291,26
Comprobacion	-	-	-	-	-	-

Tabla N°16: Flujo de efectivo. Escenario #1

Fuente: Autores

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de caja LIBRE o de activos	Bs -60.893,62	Bs 12.528,83	Bs 26.296,17	Bs 46.445,04	Bs 75.440,80	Bs 112.291,26

Tasa de rendimiento minima exigida	50%
---	------------

VALOR PRESENTE DEL NEGOCIO	Bs 63.490,45
Inversion Inicial	Bs -60.893,62
Valor presente neto	Bs 2.596,83

TIR	51,94%
------------	---------------

Periodo de retorno de la inversion: Ordinario	FC acumulado						
	Bs -60.893,62	Bs -48.364,79	Bs -22.068,62	Bs 24.376,42	Bs 99.817,22	Bs 212.108,49	
	0	0	0	1	0	0	
Recupera el año 3		0	0	3	0	0	

Descontado

		1,50	2,25	3,38	5,06	7,59
Bs -60.893,62	8.352,55	11.687,19	13.761,49	14.901,89	14.787,33	
FC acumulado						
Bs -60.893,62	Bs -52.541,07	Bs -40.853,88	Bs -27.092,39	Bs -12.190,50	Bs 2.596,83	

Tabla N°17: VPN, TIR (Vista Socios). Escenario #1
Fuente: Autores.

Escenario #2:

Variación en ventas		12%	12%	12%	12%
Variación de precios		10%	10%	10%	10%
ESCENARIO Nº 2	2013	2014	2015	2016	2017
Queso Blanco Duro Llanero (KG/Año)	5.241,00	5.869,92	6.574,31	7.363,23	8.246,81
Queso Palmizulia (KG/Año)	2.236,00	2.504,32	2.804,84	3.141,42	3.518,39
Queso Guayanés (KG/Año)	3.354,00	3.756,48	4.207,26	4.712,13	5.277,58
Queso De mano (KG/Año)	1.467,00	1.643,04	1.840,20	2.061,03	2.308,35
Precios Queso Blanco Duro	67,50	74,25	81,68	89,84	98,83
Precios Queso Palmizulia	99,00	108,90	119,79	131,77	144,95
Precios Queso Guayanés	67,50	74,25	81,68	89,84	98,83
Precios Queso De Mano	71,10	78,21	86,03	94,63	104,10
Ingresos Ventas	905.830,20	1.115.982,81	1.374.890,82	1.693.865,49	2.086.842,28

Costo de Ventas Queso Blanco Duro	38,10	41,91	46,10	50,71	55,78
Costo de Ventas Queso Palmizulia	75,10	82,61	90,87	99,95	109,95
Costo de Ventas Queso Guayanés	33,10	36,41	40,05	44,05	48,46
Costo de Ventas Queso de Mano	33,10	36,41	40,05	44,05	48,46
Costo de Venta Variable Total	527.131,61	649.426,14	800.093,01	985.714,58	1.214.400,37
Costo de Venta Fijo	-	-	-	-	-

Gastos de Ventas:					
Publicidad	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50
Comisiones de ventas	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-
TOTAL	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50

Gastos Administrativos:					
Sueldos y salarios	138.259,66	152.085,63	167.294,19	184.023,61	202.425,97
Alquileres	96.000,00	105.600,00	116.160,00	127.776,00	140.553,60
Servicios	8.400,00	9.240,00	10.164,00	11.180,40	12.298,44
Otros	20.000,00	22.000,00	24.200,00	26.620,00	29.282,00
TOTAL	262.659,66	288.925,63	317.818,19	349.600,01	384.560,01

Gastos Generales:					
Mantenimiento Vehículo	-	-	-	-	-
Mantenimiento Equipos	7.000,00	7.700,00	8.470,00	9.317,00	10.248,70
Estacionamiento	-	-	-	-	-
TOTAL	7.000,00	7.700,00	8.470,00	9.317,00	10.248,70

Tabla N°18: Variación, Precios, KG, Costos. Escenario #2

Fuente: Autores.

Inversion inicial:	
Terrenos	-
Mobiliarios	40.000,00
Maquinas y Equipos	26.000,00
Vehiculos	-
Otros	5.000,00
Total Activos fijos	71.000,00

Marcas	15.000,00
Patentes	3.000,00
Total Activos Intangibles	18.000,00

Total Activos	89.000,00
----------------------	------------------

Efectivo	65.664,92
CxC	-
Inventarios	10.249,78
Total Activos Circulantes	75.914,70

CxP	-
Total Pasivos Circulantes	-

Politica Gerencial:	
Rotacion de CxC	0
Rotacion de Inventarios	10
Rotacion de CxP	7
Rotacion de Efectivo	3

Inversion inicial	
CAPEX	89.000,00
Capital de Trabajo	75.914,70
Inversion inicial total	164.914,70

Financistas:		Peso %
Prestamos de Largo Plazo	115.440,29	70%
Socios	49.474,41	30%

Tabla N°19: Inversión, Activos Circ., Política Gerencial, Finanzas. Escenario #2
Fuente: Autores

Tiempo	4	2013	2014	2015	2016	2017
Saldo inicial		115.440,29	95.131,40	69.948,37	38.721,42	0,00
Cuota		-48.014,56	-48.014,56	-48.014,56	-48.014,56	
Intereses		27.705,67	22.831,54	16.787,61	9.293,14	0,00
Amortizacion		-20.308,89	-25.183,03	-31.226,95	-38.721,42	0,00
Saldo final		95.131,40	69.948,37	38.721,42	0,00	0,00

Tasa de interes	24%
Pago final	-

Tabla N°20: Cuotas Préstamo. Escenario #2

Fuente: Autores.

	2013	2014	2015	2016	2017
Costos Fijos	320.165,33	342.757,16	366.925,80	392.665,15	419.929,21
Margen de Contribucion	378.698,59	466.556,67	574.797,81	708.150,90	872.441,91
Precio Queso Blanco Duro	67,50	74,25	81,68	89,84	98,83
Precio Queso Palmizulia	99,00	108,90	119,79	131,77	144,95
Precio Queso Guayanés	67,50	74,25	81,68	89,84	98,83
Precio Queso de Mano	71,10	78,21	86,03	94,63	104,10
Precio Promedio	73,66	81,02	89,12	98,04	107,84
Costo Variable Unitario	42,86	47,15	51,86	57,05	62,76
Margen de Contribucion Unitario	30,79	33,87	37,26	40,99	45,08
Punto de Equilibrio (en unidades)	10.397	10.119	9.848	9.580	9.314
Punto de Equilibrio (en BsF)	3.172.176,23	3.396.014,56	3.635.475,76	3.890.499,49	4.160.629,93
Punto de Equilibrio (en unidades al año)	866,43	843,24	820,64	798,37	776,18
Punto de Equilibrio (en BsF al mes)	264.348,02	283.001,21	302.956,31	324.208,29	346.719,16

Tabla N°21: Punto de Equilibrio. Escenario #2

Fuente: Autores.

Costos	cantidad	precio	precio/unid/250gr	por kilo
Papel	150	215	0,258	1,032
Bandejas	500	195	0,39	1,56
Bolsa	1000	126	0,126	0,504
Costos adicionales por cada Kg Vendido				3,096

Tabla N°22: Costo empaquetado de quesos. Escenario #2

Fuente: Autores.

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS						
Activos circulantes:						
Efectivo	65.664,92	88.469,59	120.919,10	174.866,46	256.548,05	421.820,26
CxC	-	-	-	-	-	-
Inventarios	10.249,78	14.441,96	17.792,50	21.920,36	27.005,88	33.271,24
Activos circulantes Totales:	75.914,70	102.911,55	138.711,60	196.786,82	283.553,93	455.091,51
Activos Fijos:						
Propiedades, Plantas y Equipos	71.000,00	71.000,00	71.000,00	71.000,00	71.000,00	71.000,00
Activos Intangibles:						
Marcas y Patentes	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Depreciacion y Amortizacion Acumulada	0	17.800,00	35.600,00	53.400,00	71.200,00	89.000,00
Activos Largo Plazo Netos	89.000,00	71.200,00	53.400,00	35.600,00	17.800,00	-
ACTIVOS TOTALES	164.914,70	174.111,55	192.111,60	232.386,82	301.353,93	455.091,51
PASIVOS						
Pasivos circulantes:						
CxP	-	10.189,77	12.519,00	15.423,41	19.001,65	23.410,03
Pasivos circulantes Totales:	-	10.189,77	12.519,00	15.423,41	19.001,65	23.410,03
Pasivos Largo Plazo:						
Prestamos	115.440,29	95.131,40	69.948,37	38.721,42	-	-
PASIVOS TOTALES	115.440,29	105.321,17	82.467,38	54.144,83	19.001,65	23.410,03
PATRIMONIO						
Capital Pagado	49.474,41	49.474,41	49.474,41	49.474,41	49.474,41	49.474,41
Ganancias Retenidas	0	19.315,98	60.169,81	128.767,58	232.877,88	382.207,07
PATRIMONIO TOTAL	49.474,41	68.790,39	109.644,22	178.241,99	282.352,29	431.681,48
PASIVOS + PATRIMONIO	164.914,70	174.111,55	192.111,60	232.386,82	301.353,93	455.091,51
COMPROBACION	-	-	-	-	-	-

Tabla N°23: Balance General. Escenario #2
Fuente: Autores.

VISION CONTABLE

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de caja operativo						
Utilidad Neta	0,00	38.631,95	81.707,67	137.195,53	208.220,60	298.658,39
+ Depreciacion	0,00	17.800,00	17.800,00	17.800,00	17.800,00	17.800,00
+ Intereses	0,00	27.705,67	22.831,54	16.787,61	9.293,14	0,00
- ? CxC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- ? Inventarios	-10.249,78	-4.192,18	-3.350,54	-4.127,86	-5.085,52	-6.265,36
+ ? CxP	0,00	10.189,77	2.329,23	2.904,41	3.578,23	4.408,38
Flujo de caja operativo	-10.249,78	90.135,21	121.317,91	170.559,69	233.806,45	314.601,40
Flujo de caja de inversiones						
? Activo Largo plazo neto	89.000,00	-17.800,00	-17.800,00	-17.800,00	-17.800,00	-17.800,00
+Depreciacion	0,00	17.800,00	17.800,00	17.800,00	17.800,00	17.800,00
Flujo de caja de inversiones	-89.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja de financiamiento						
+? Pasivos de Largo plazo	115.440,29	-20.308,89	-25.183,03	-31.226,95	-38.721,42	0,00
-Intereses	0,00	-27.705,67	-22.831,54	-16.787,61	-9.293,14	0,00
+? Capital Pagado	49.474,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-Dividendos	0,00	-19.315,98	-40.853,84	-68.597,76	-104.110,30	-149.329,19
Flujo de caja de financiamiento	164.914,70	-67.330,54	-88.868,40	-116.612,32	-152.124,86	-149.329,19
Flujo de caja total	65.664,92	22.804,68	32.449,51	53.947,36	81.681,59	165.272,21
	65.664,92	88.469,59	120.919,10	174.866,46	256.548,05	421.820,26

VISION FINANCIERA

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Neta		38.631,95	81.707,67	137.195,53	208.220,60	298.658,39
+ Depreciacion		17.800,00	17.800,00	17.800,00	17.800,00	17.800,00
+ Intereses		27.705,67	22.831,54	16.787,61	9.293,14	-
-? Pasivos de trabajo	-75.914,70	-16.807,09	-33.470,81	-55.170,81	-83.188,88	-167.129,19
Capital de trabajo Final	75.914,70	92.721,78	126.192,59	181.363,41	264.552,29	431.681,48
Capital de trabajo Inicial	-	75.914,70	92.721,78	126.192,59	181.363,41	264.552,29
- CAPEX	-89.000,00	-	-	-	-	-
Flujo de caja LIBRE o de activos	-164.914,70	67.330,54	88.868,40	116.612,32	152.124,86	149.329,19
-? Pasivos de Largo plazo	-115.440,29	20.308,89	25.183,03	31.226,95	38.721,42	-
+Intereses	-	27.705,67	22.831,54	16.787,61	9.293,14	-
Flujo de caja Pasivos	-115.440,29	48.014,56	48.014,56	48.014,56	48.014,56	-
-? Capital Pagado	-49.474,41	-	-	-	-	-
+Dividendos	-	19.315,98	40.853,84	68.597,76	104.110,30	149.329,19
Flujo de caja de SOCIOS	-49.474,41	19.315,98	40.853,84	68.597,76	104.110,30	149.329,19
Comprobacion	-	-	-	-	-	-

Tabla N°24: Flujo de efectivo. Escenario #2

Fuente: Autores.

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de caja LIBRE o de activos	Bs -49.474,41	Bs 19.315,98	Bs 40.853,84	Bs 68.597,76	Bs 104.110,30	Bs 149.329,19
Tasa de rendimiento minima exigida	50%					
VALOR PRESENTE DEL NEGOCIO	Bs 91.589,59					
Inversion Inicial	Bs -49.474,41					
Valor presente neto	Bs 42.115,18					
TIR	84,35%					
Periodo de retorno de la inversion:	FC acumulado					
Ordinario	Bs -49.474,41	Bs -30.158,43	Bs 10.695,40	Bs 79.293,17	Bs 183.403,47	Bs 332.732,66
	0	0	1	0	0	0
Recupera el año 2		0	2	0	0	0
Descontado		1,50	2,25	3,38	5,06	7,59
	Bs -49.474,41	12.877,32	18.157,26	20.325,26	20.565,00	19.664,75
	FC acumulado					
	Bs -49.474,41	Bs -36.597,09	Bs -18.439,83	Bs 1.885,43	Bs 22.450,43	Bs 42.115,18

Tabla N°25: VPN, TIR (Vista Socios). Escenario #2
Fuente: Autores.

Escenario #3:

Variacion en ventas		12%	12%	12%	12%
Variacion de precios		10%	10%	10%	10%
ESCENARIO N° 3	2013	2014	2015	2016	2017
Queso Blanco Duro Llanero	10.482	11.739,84	13.148,62	14.726,46	16.493,63
Queso Palmizulia	4.472	5.008,64	5.609,68	6.282,84	7.036,78
Queso Guayanés	6.708	7.512,96	8.414,52	9.424,26	10.555,17
Queso De mano	2.935	3.287,20	3.681,66	4.123,46	4.618,28
Precios Queso Blanco Duro	67,50	74,25	81,68	89,84	98,83
Precios Queso Palmizulia	99,00	108,90	119,79	131,77	144,95
Precios Queso Guayanés	67,50	74,25	81,68	89,84	98,83
Precios Queso De Mano	71,10	78,21	86,03	94,63	104,10
Ingresos Ventas	1.811.731,50	2.232.053,21	2.749.889,55	3.387.863,93	4.173.848,36

Costo de Ventas Queso Blanco Duro	38,10	41,91	46,10	50,71	55,78
Costo de Ventas Queso Palmizulia	75,10	82,61	90,87	99,95	109,95
Costo de Ventas Queso Guayanés	33,10	36,41	40,05	44,05	48,46
Costo de Ventas Queso de Mano	33,10	36,41	40,05	44,05	48,46
Costo de Venta Variable Total	1.054.296,31	1.298.893,06	1.600.236,25	1.971.491,05	2.428.876,98
Costo de Venta Fijo	-	-	-	-	-

Gastos de Ventas:					
Publicidad	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50
Comisiones de ventas	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-
TOTAL	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50

Gastos Administrativos:					
Sueldos y salarios	207.389,49	228.128,44	250.941,28	276.035,41	303.638,95
Alquileres	96.000,00	105.600,00	116.160,00	127.776,00	140.553,60
Servicios	8.400,00	9.240,00	10.164,00	11.180,40	12.298,44
Otros	20.000,00	22.000,00	24.200,00	26.620,00	29.282,00
TOTAL	331.789,49	364.968,44	401.465,28	441.611,81	485.772,99

Gastos Generales:					
Mantenimiento Vehiculo	8.000,00	8.800,00	9.680,00	10.648,00	11.712,80
Mantenimiento Equipos	10.000,00	11.000,00	12.100,00	13.310,00	14.641,00
Estacionamiento	-	-	-	-	-
TOTAL	18.000,00	19.800,00	21.780,00	23.958,00	26.353,80

Tabla N°26: Variación, Precios, KG, Costos. Escenario #3

Fuente: Autores.

Inversion inicial:		
Terrenos	-	
Mobiliarios	45.000,00	
Maquinas y Equipos	30.000,00	
Vehiculos	11.000,00	
Otros	5.000,00	
Total Activos fijos	91.000,00	
Marcas	15.000,00	
Patentes	3.000,00	
Total Activos Intangibles	18.000,00	
Total Activos	109.000,00	
Efectivo	82.947,37	
CxC	-	
Inventarios	20.500,21	
Total Activos Circulantes	103.447,58	
CxP	-	
Total Pasivos Circulantes	-	
Política Gerencial:		
Rotacion de CxC	0	
Rotacion de Inventarios	7	
Rotacion de CxP	10	
Rotacion de Efectivo	-3	
Inversion inicial		
CAPEX	109.000,00	
Capital de Trabajo	103.447,58	
Inversion inicial total	212.447,58	
Financistas:		Peso %
Prestamos de Largo Plazo	159.335,68	75%
Socios	53.111,89	25%

Tabla N°27: Inversión, Activos Circ., Política Gerencial, Finanzas. Escenario #3
Fuente: Autores

Tiempo	4	2013	2014	2015	2016	2017
Saldo inicial		159.335,68	131.304,47	96.545,77	53.444,98	0,00
Cuota		-66.271,78	-66.271,78	-66.271,78	-66.271,78	
Intereses		38.240,56	31.513,07	23.170,98	12.826,80	0,00
Amortizacion		-28.031,21	-34.758,70	-43.100,79	-53.444,98	0,00
Saldo final		131.304,47	96.545,77	53.444,98	0,00	0,00

Tasa de interes	24%
Pago final	-

Tabla N°28: Cuotas Préstamo. Escenario #2

Fuente: Autores.

	2013	2014	2015	2016	2017
Costos Fijos	414.830,05	443.581,51	474.266,27	506.851,61	541.247,29
Margen de Contribucion	757.435,19	933.160,15	1.149.653,31	1.416.372,87	1.744.971,38
Precio Queso Blanco Duro	67,50	74,25	81,68	89,84	98,83
Precio Queso Palmizulia	99,00	108,90	119,79	131,77	144,95
Precio Queso Guayanés	67,50	74,25	81,68	89,84	98,83
Precio Queso de Mano	71,10	78,21	86,03	94,63	104,10
Precio Promedio	73,66	81,02	89,12	98,04	107,84
Costo Variable Unitario	42,86	47,15	51,86	57,05	62,76
Margen de Contribucion Unitario	30,79	33,87	37,26	40,99	45,09
Punto de Equilibrio (en unidades)	13.471	13.095	12.728	12.366	12.005
Punto de Equilibrio (en BsF)	4.110.068,73	4.394.933,51	4.698.953,08	5.021.803,31	5.362.590,18
Punto de Equilibrio (en unidades al año)	1.122,60	1.091,28	1.060,70	1.030,52	1.000,42
Punto de Equilibrio (en BsF al mes)	342.505,73	366.244,46	391.579,42	418.483,61	446.882,51

Tabla N°29: Punto de Equilibrio. Escenario #2

Fuente: Autores.

Costos	cantidad	precio	precio/unid/250gr	por kilo
Papel	150	215	0,258	1,032
Bandejas	500	195	0,39	1,56
Bolsa	1000	126	0,126	0,504
Costos adicionales por Kg Vendido				3,096

Tabla N°30: Costo empaquetado de quesos. Escenario #2

Fuente: Autores.

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS						
Activos circulantes:						
Efectivo	82.947,37	218.933,82	369.682,66	573.766,20	845.351,38	1.268.184,93
CxC	-	-	-	-	-	-
Inventarios	20.500,21	20.219,38	24.910,28	30.689,46	37.809,42	46.581,20
Activos circulantes Totales:	103.447,58	239.153,20	394.592,94	604.455,67	883.160,80	1.314.766,13
Activos Fijos:						
Propiedades, Plantas y Equipos	91.000,00	91.000,00	91.000,00	91.000,00	91.000,00	91.000,00
Activos Intangibles:						
Marcas y Patentes	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Depreciacion y Amortizacion Acumulada	0	21.800,00	43.600,00	65.400,00	87.200,00	109.000,00
Activos Largo Plazo Netos	109.000,00	87.200,00	65.400,00	43.600,00	21.800,00	-
ACTIVOS TOTALES	212.447,58	326.353,20	459.992,94	648.055,67	904.960,80	1.314.766,13
PASIVOS						
Pasivos circulantes:						
CxP	-	28.877,14	35.714,63	44.000,42	54.208,52	66.784,90
Pasivos circulantes Totales:	-	28.877,14	35.714,63	44.000,42	54.208,52	66.784,90
Pasivos Largo Plazo:						
Prestamos	159.335,68	131.304,47	96.545,77	53.444,98	-	-
PASIVOS TOTALES	159.335,68	160.181,61	132.260,40	97.445,40	54.208,52	66.784,90
PATRIMONIO						
Capital Pagado	53.111,89	53.111,89	53.111,89	53.111,89	53.111,89	53.111,89
Ganancias Retenidas	0	113.059,69	274.620,65	497.498,37	797.640,39	1.194.869,34
PATRIMONIO TOTAL	53.111,89	166.171,59	327.732,54	550.610,26	850.752,28	1.247.981,23
PASIVOS + PATRIMONIO	212.447,58	326.353,20	459.992,94	648.055,67	904.960,80	1.314.766,13
COMPROBACION	-	-	-	-	-	-

Tabla N°31: Balance General. Escenario #3
Fuente: Autores.

VISION CONTABLE

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de caja operativo						
Utilidad Neta	0,00	226.119,39	323.121,90	445.755,45	600.284,04	794.457,90
+ Depreciacion	0,00	21.800,00	21.800,00	21.800,00	21.800,00	21.800,00
+ Intereses	0,00	38.240,56	31.513,07	23.170,98	12.826,80	0,00
- ? CxC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- ? Inventarios	-20.500,21	280,82	-4.690,90	-5.779,18	-7.119,96	-8.771,78
+ ? CxP	0,00	28.877,14	6.837,49	8.285,79	10.208,10	12.576,38
Flujo de caja operativo	-20.500,21	315.317,91	378.581,57	493.233,04	637.998,97	820.062,49
Flujo de caja de inversiones						
? Activo Largo plazo neto	109.000,00	-21.800,00	-21.800,00	-21.800,00	-21.800,00	-21.800,00
+Depreciacion	0,00	21.800,00	21.800,00	21.800,00	21.800,00	21.800,00
Flujo de caja de inversiones	-109.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja de financiamiento						
+? Pasivos de Largo plazo	159.335,68	-28.031,21	-34.758,70	-43.100,79	-53.444,98	0,00
-Intereses	0,00	-38.240,56	-31.513,07	-23.170,98	-12.826,80	0,00
+? Capital Pagado	53.111,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-Dividendos	0,00	-113.059,69	-161.560,95	-222.877,72	-300.142,02	-397.228,95
Flujo de caja de financiamiento	212.447,58	-179.331,47	-227.832,73	-289.149,50	-366.413,79	-397.228,95
Flujo de caja total	82.947,37	135.986,44	150.748,84	204.083,54	271.585,18	422.833,54
	82.947,37	218.933,82	369.682,66	573.766,20	845.351,38	1.268.184,93

VISION FINANCIERA

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Neta		226.119,39	323.121,90	445.755,45	600.284,04	794.457,90
+ Depreciacion		21.800,00	21.800,00	21.800,00	21.800,00	21.800,00
+ Intereses		38.240,56	31.513,07	23.170,98	12.826,80	-
-? Capital de trabajo	-103.447,58	-106.828,48	-148.602,25	-201.576,93	-268.497,04	-419.028,95
Capital de trabajo Final	103.447,58	210.276,06	358.878,31	560.455,24	828.952,28	1.247.981,23
Capital de trabajo Inicial	-	103.447,58	210.276,06	358.878,31	560.455,24	828.952,28
- CAPEX	-109.000,00	-	-	-	-	-
Flujo de caja LIBRE o de activos	-212.447,58	179.331,47	227.832,73	289.149,50	366.413,79	397.228,95
-? Pasivos de Largo plazo	-159.335,68	28.031,21	34.758,70	43.100,79	53.444,98	-
+Intereses	-	38.240,56	31.513,07	23.170,98	12.826,80	-
Flujo de caja Pasivos	-159.335,68	66.271,78	66.271,78	66.271,78	66.271,78	-
-? Capital Pagado	-53.111,89	-	-	-	-	-
+Dividendos	-	113.059,69	161.560,95	222.877,72	300.142,02	397.228,95
Flujo de caja de SOCIOS	-53.111,89	113.059,69	161.560,95	222.877,72	300.142,02	397.228,95
Comprobacion	-	-	-	-	-	-

Tabla N°32: Flujo de efectivo. Escenario #3

Fuente: Autores.

	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de caja LIBRE o de activos	Bs -53.111,89	Bs 113.059,69	Bs 161.560,95	Bs 222.877,72	Bs 300.142,02	Bs 397.228,95

Tasa de rendimiento minima exigida	50%
---	------------

VALOR PRESENTE DEL NEGOCIO	Bs 324.813,14
Inversion Inicial	Bs -53.111,89
Valor presente neto	Bs 271.701,24

TIR	251,37%
------------	----------------

Periodo de retorno de la inversion:	FC acumulado						
	Ordinario	Bs -53.111,89	Bs 59.947,80	Bs 221.508,75	Bs 444.386,47	Bs 744.528,49	Bs 1.141.757,44
		0	1	0	0	0	0

Recupera el año 1		1	0	0	0	0
--------------------------	--	---	---	---	---	---

Descontado		1,50	2,25	3,38	5,06	7,59
	Bs -53.111,89	75.373,13	71.804,87	66.037,84	59.287,31	52.309,99
	FC acumulado					
	Bs -53.111,89	Bs 22.261,23	Bs 94.066,10	Bs 160.103,95	Bs 219.391,26	Bs 271.701,24

Tabla N°33: VPN, TIR (Vista Socios). Escenario #3
Fuente: Autores.

ESTRUCTURA DE COSTOS LA PARADA DEL QUESO		
ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO		
ITEMS	OPERADOR	
Sueldo Básico Estimado	2.050,00	
Salario Diario	68,33	
Bono Nocturno	133,25	
Domingos y Feriados		
TOTAL	2.183,25	
Beneficios de Ley (LOT)		
Bono Vacacional	90,97	
Vacaciones No Disfrutadas (21 x año = 15+6)		
Utilidades	189,52	
Antigüedad	410,62	
Bono de Alimentación (Bs. 1.100)	1.100,00	
TOTAL	1.791,11	
Costo de Ley		
Ley de Hábitat y Vivienda (2% = 7,20 días x año)	49,27	
I.N.C.E. (2 % = 7,20 días x año)	45,48	
I.V.S.S. (9 % = 32,40 días x año)	196,49	
Ley del Sist. Prestacional de Empleo (2% = 7,20 días x año)	41,00	
TOTAL	332,25	
Costos Adicionales		
Seguro HCM (Limite cobertura 50.000,00)	875,00	
Vacacionista	180,05	
Seguro de Responsabilidad Patronal 2%	57,49	
TOTAL	1.112,54	
SUB - TOTAL COSTO MENSUAL	5.419,15	
SUB - TOTAL	5.419,15	20.370,46
CANTIDAD	1	
TOTAL MENSUAL	5.419,15	5.419,15
UTILIDADES	4.100,00	11.100,00

Tabla N°34: Estructura de costos.

Fuente: Autores.



Figura N° 5: Imagen de la empresa
Fuente: Autores