



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN
DE YOGURT CON FRUTA Y MIEL PARA LA
EMPRESA “GONZANAMALAC CIA. LTDA.” DE
LA CIUDAD DE GONZANAMÁ**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORA:

María Dolores Granda Ludeña

DIRECTOR:

Ing. Manuel Calderón Sánchez

LOJA – ECUADOR

2012

a. TÍTULO:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
ELABORACIÓN DE YOGURT CON
FRUTA Y MIEL PARA EMPRESA
“GONZANAMALAC CIA. LTDA.” DE LA
CIUDAD DE GONZANAMÁ**

Ing. Com. Manuel Calderón Sánchez

**CATEDRÁTICO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

CERTIFICA:

Que la presente tesis de grado titulado **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE YOGURT CON FRUTA Y MIEL PARA LA EMPRESA GONZANAMALAC CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE GONZANAMA”**, realizado por la postulante: **María Dolores Granda Ludeña**, previo a optar por el grado de Ingeniera Comercial, ha sido orientada y revisada bajo mi dirección y además cumple con todos los requisitos establecidos por las Normas Generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, tanto en aspectos de fondo y forma, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines consiguientes.

Loja, 15 de Enero del 2012

Atentamente:

Ing. Com. Manuel Calderón Sánchez
DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

Autoría

El presente Proyecto de Tesis se ha elaborado bajo estrictas normas y reglamentos que exige la Universidad Nacional de Loja. Los métodos, técnicas, conceptos, ideas, resultados conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de la autora.

María Dolores Granda L.

Agradecimiento

Doy gracias a mi querido Padre Dios Jehová por darme la vida y salud para seguir adelante y cumplir mis objetivos y metas trazadas en el transcurso de mi vida.

A la Universidad Nacional de Loja que me abrió sus puertas y me dio la oportunidad de educarme y convertirme en una profesional responsable y eficaz.

A mis maestros universitarios, al personal de la misma así como también al Ing. Manuel Calderón Sánchez, Director de mi Tesis, por su acertada y permanente asesoría para la culminación de este trabajo motivo de investigación.

Dedicatoria

Con infinito amor dedico este Proyecto de Tesis a mi entrañable Madre, Dolores Piedad Ludeña, por su amor brindado, por su ejemplo de lucha, apoyo incondicional y por sus sabios consejos que me sirven para mirar siempre hacia adelante.

A mí querido Padre Darwin Granda V. por su cariño, fortaleza y apoyo constante, que me brindan seguridad para hacer realidad mis sueños.

A mi esposo, Roberth Rivera, por permanecer a mi lado y apoyarme en cada una de mis decisiones.

Pero de manera muy especial a mis tres queridos Hijos: Byron, Claudé y Santiago razones y motivos de mi existencia y fuentes de inspiración para luchar y alcanzar mis metas más anheladas.

María Dolores Granda L.

RESUMEN

1. RESUMEN

1.1. RESUMEN EN ESPAÑOL

En la actualidad, el enorme avance científico y tecnológico, exige una mejora continua y calidad en los productos y servicios que producen o proporcionan las empresas, pero lamentablemente en ciudades fronterizas como la Provincia de Loja y muy especialmente en el Cantón Gonzanamá en la empresa Gonzanamalac Cia. Ltda. motivo de estudio de la presente investigación, no realizó ni utilizó herramientas administrativas como los planes de negocios, que les permitan hacer un estudio preliminar de la naturaleza del negocio, el entorno, el mercado, competencia, proveedores, fuentes de financiamiento, perspectivas de crecimiento, rentabilidad etc.

Tomando en cuenta, que el Plan de Negocios debe ser considerada necesaria para toda empresa que desee fortalecer y hacer crecer su empresa, y que todo empresario debe tener en cuenta estos aspectos antes de lanzarse al mercado, independientemente de la magnitud de su posible negocio. En este caso Gonzanamalac es una empresa ya constituida, y que el Plan de Negocios si es aplicable porque se trata de un producto nuevo e innovador que evalúa todos los aspectos de factibilidad económica con una descripción y análisis de perspectivas empresariales, elaboración de estrategias y cumplimiento de los objetivos propuestos, por estos motivos pongo a consideración el **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACION DE YOGURT CON FRUTA Y MIEL PARA LA EMPRESA “GONZANAMALAC CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ”,**

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó una *Revisión Bibliográfica* acerca de conceptos básicos relacionados con la industrialización de la leche, planes de

negocios. En *Materiales y Métodos*, se aplicaron diferentes métodos y técnicas que permitieron recolectar información necesaria para determinar hechos, fenómenos que acontecen en el entorno de la empresa, lo que nos permitió conocer e identificar las principales causas que afectan a la misma y que nos sirvió como marco referencial para construir mi trabajo de investigación. Se aplicaron 364 encuestas a la población urbana y rural de Gonzanamá así a los oferentes de estos productos, para luego Tabular e Interpretar los resultados obtenidos y continuar con la *Discusión de los Resultados*, donde a través del estudio de mercado pude determinar la demanda, oferta y la demanda insatisfecha, planteándose estrategias de comercialización enfocadas al marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), seguidamente realice el Estudio Técnico sobre el tamaño y localización de la planta, para determinar la capacidad de producción instalada y utilizada como la ubicación de la empresa. Para la Ingeniería del Proyecto, se hace mención al servicio y distribución de la planta, procesos de producción del yogurt y la mermelada con fruta (fresa) y miel, en el Estudio Organizacional se elaboraron los organigramas estructural y funcional como también un manual de funciones como apoyo para determinar, el cargo y las funciones de cada empleado. En lo que concierne al *Estudio Financiero*, se procede a la verificación de la viabilidad del proyecto a través de los indicadores financieros como: Valor Actual Neto (**VAN**) que es de 39.779,85 con una Tasa Interna de Retorno (**TIR**) 36.90% Relación Beneficio Costo (**B/C**), 1.18 Periodo de Recuperación de Capital (**PRC**), 3 años 1 mes y 28 días y en el Análisis de Sensibilidad soporta un incremento en costos del 5% y una disminución en los ingresos de 5% que no es sensible a estas variaciones y es viable su implementación en la empresa Gonzamalac de la ciudad de Gonzanamá. Finalmente, se elaboro las conclusiones y recomendaciones, esperando que el presente trabajo investigativo constituya un aporte a los socios inversionistas de la empresa Gonzanamalac.

2.2. SUMMARY

Today, the enormous scientific and technological progress requires continuous improvement and quality of products and services produced or provided by companies, but unfortunately in border cities like Loja Province and especially in Canton in the company Gonzanamá Gonzanamlac Cia reason for this research study not performed or used administrative tools such as business plans, which allow them to make a preliminary study of the nature of business, the environment, the market, competitors, suppliers, funding sources , growth prospects, profitability and so on. Taking into account that the Business Plan should be considered necessary for any company wishing to strengthen and grow your business, and that every entrepreneur should consider these aspects before diving into the market, regardless of the magnitude of their potential business. Gonzanamalac Here is a company already established, and the Business Plan if applicable because it is an innovative new product that evaluates all aspects of economic feasibility with a description and analysis of business prospects, strategies and compliance proposed objectives for these reasons start to consider the **"BUSINESS PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF FRUIT AND YOGURT WITH HONEY FOR THE COMPANY GONZANAMALAC CIA. LTDA. GONZANAMÁ CITY"**.

For the development of this work, we performed a bibliographic review of basic concepts related to the industrialization of the milk business plans. Materials and Methods, we applied different methods and techniques to gather information necessary to determine facts, phenomena that occur in the business environment, allowing us to know and identify the main causes affecting the same and we served as frame of reference to build my research. 364 surveys were applied to urban and rural populations thus Gonzanamá suppliers of these products, then tabulated and interpret the results and continue the discussion of the results, where through the

market study could determine the demand, supply and unmet demand, considering marketing strategies focused on the marketing mix (product, price, place and promotion), then perform the technical study on the size and location of the plant, to determine the production capacity installed and used as the location of the company. Engineering for the project, referred to the service and plant layout, production processes and jam yogurt with fruit (strawberry) and honey, the Study Organizational charts were developed as well as structural and functional features manual as an aid to determine the position and functions of each employee. In matters concerning the Financial Study, we proceed to verify the feasibility of the project through financial indicators such as Net Present Value (NPV) which is 39779.85 with an Internal Rate of Return (IRR) 36.90% Ratio Benefit Cost (B / C), 1.18 Capital Recovery Period (CRP), 3 years 1 month to 28 days and on the sensitivity analysis supports an increase in costs and a 5% decrease in revenues of 5% not is sensitive to these variations and is viable for enterprise deployment Gonzamalac Gonzanamá city. Finally, conclusions and recommendations drawn up, hoping that this research work will contribute towards the company's investment partners Gonzanamalac.

INTRODUCCIÓN

2. INTRODUCCIÓN

La empresa Gonzanamalac Cía. Ltda. Es una empresa conformada por catorce productores de leche, que en vista del escaso margen de ganancia obtenido en la venta de leche pura, buscaron una alternativa para transformar esta materia prima y obtener un valor agregado que les permita obtener una mayor utilidad, lanzándose prácticamente a ciegas al desarrollo de este emprendimiento, y sin realizar un debido análisis situacional, ordenado y lógico del negocio, de su organización, del proceso productivo, de sus riesgos, su viabilidad, posibles resultados, etc.; limitando a que la empresa crezca, y se estanque con una serie de problemas administrativos, técnicos, operacionales y financieros, escasa rentabilidad y falta de posicionamiento en el mercado lo que ha disminuido sustancialmente la posibilidad de mantenerse en el mercado.

Esta falta de planificación preliminar ha incidido en el crecimiento de la empresa, y de esta problemática nace la necesidad de elaborar e implementar un plan de negocios para la elaboración de yogurt con fruta y miel que permita obtener financiamiento externo y crédito de los proveedores, administrar correctamente sus operaciones y finanzas, promocionar y realizar el mercadeo de la empresa, y por ende cumplir con las metas y objetivos empresariales propuestos.

Este plan de negocios se inicia con una *Revisión de Literatura* pertinente a las generalidades de la empresa, industrialización de la leche, información y conformación de la empresa Gonzanamalac Cia. Ltda. como lo relacionado con los planes de negocios y su aplicación, luego se señalan los Materiales y Métodos que se utilizaron, empezando con el método histórico, el método inductivo-deductivo y el

método analítico sintético posteriormente, se utilizó la técnicas de la observación directa, la encuesta, y entrevista, en base a la información obtenida llevea cabo el estudio de mercado.

Adicionalmente a ello se realizó el *Estudio Técnico* sobre tamaño y localización con la finalidad de determinar la producción que debe mantener para cubrir la demanda insatisfecha existente y la localización de esta empresa.

Así mismo en la *Ingeniería del Proyecto* que se refiere a la parte técnica del proyecto, enfoca cuestiones relativas a las investigaciones técnicas preliminares y a los problemas especiales de la ingeniería que posee en la actualidad, incluyendo además la selección de procesos de elaboración, especificación de equipos y estructuras, grados de mecanización, entre otros.

En el *Estudio Organizacional* de la empresa se determinó su estructura orgánica funcional, esto es la base legal y organizacional, también se construyó el manual de funciones con los organigramas estructural y funcional respectivos de la empresa en estudio, que en la actualidad no posee así como también un manual de funciones.

En lo referente a la *Inversión y Financiamiento* se realizó el cálculo de los recursos necesarios que se requieren para la producción prevista y las fuentes de donde se obtendrá los recursos económicos tanto internos, como externos que son la base para la consecución de objetivos y metas propuestas a través de un crédito bancario obtenido por el Banco Nacional de Fomento.

En el *Estudio Financiero*, se realizó los respectivos presupuestos, estados financieros hasta llegar a la evaluación financiera en la que se verificó la viabilidad del proyecto con sus respectivos indicadores financieros, el Valor Actual Neto (VAN) ; la Tasa Interna de Retorno (TIR), Relación Beneficio Costo (B/C); el Periodo de Recuperación de Capital (PRC); finalmente, se elaboró el Análisis de Sensibilidad que determinará la viabilidad del proyecto.

Finalmente, se determinaron las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en base a los resultados obtenidos y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, que concuerdan con los objetivos planteados.

REVISIÓN DE LITERATURA

3. Revisión de Literatura

3.1 EL PLAN DE NEGOCIOS

Definición: “El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio.”¹

Se explica en forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalle sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad a un negocio.

El valor principal de su **plan de negocios** será la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales. Los planes de negocios pueden variar considerablemente.

Las decisiones de negocios deben siempre tomarse en base a la fortaleza de la idea del negocio, pero es mucho más fácil tomar una decisión si la idea se trasmite de manera clara y concisa mediante un plan de negocios bien redactado. El ejercicio que requiere articular la estrategia, las tácticas y las operaciones del negocio en un documento escrito, asegura un análisis riguroso y lleva a una mayor claridad de pensamiento. Si la estrategia del negocio no puede ser descripta en papel de manera clara y convincente, son escasas las posibilidades de que dicha estrategia funcione en la práctica.

“No existen dos negocios idénticos, y dos planes de negocios nunca son parecidos, pero los buenos planes de negocios poseen temas en común. Ellos “cuentan una historia” y explican cómo el negocio logrará sus objetivos de forma coherente, consecuente y cohesiva. La “historia” se centrará en las necesidades del cliente. El

¹www.gestiopolis.com/negocios/plan_negocios.htm

plan identificará el mercado, sus perspectivas de crecimiento, los clientes objetivo y los principales competidores. Deberá basarse en un conjunto de estimaciones creíbles, y deberá identificar aquellas estimaciones a las que la rentabilidad del negocio es más sensible. Deberá asimismo identificar los riesgos que enfrenta el negocio, los potenciales inconvenientes y las acciones que se tomarán con el fin de atenuar los riesgos. Como anteproyecto del negocio, éste deberá también describir qué es lo que hace al negocio diferente del de sus competidores: su fuente de ventaja competitiva y cómo se sostendrá en el largo plazo. Deberá describir la experiencia y trayectoria del equipo de gestión, y, en el caso de grandes organizaciones, el plan deberá contar con el apoyo de quienes cumplen las distintas funciones que estarán a cargo de su implementación. Por último, el plan deberá identificar el financiamiento que se busca obtener de los potenciales inversores.”²

3.1.1. ¿Por qué se debe elaborar un plan de negocios?

Su plan de negocios será útil en varios sentidos. Algunas de las razones por las cuales no debe pasar por alto esta valiosa herramienta.

- En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.
- Puede usarlo como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionistas y bancos.
- Puede utilizar el plan para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que le interesa, quienes le brindarán un consejo inestimable. Con demasiada frecuencia, los empresarios lo estructuran “¡A mi manera!” sin beneficiarse del aporte de expertos, lo que les podría ahorrar bastante desgaste.
- Un plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades de su proceso de planificación.

² Revista LÍDERES, Julio 2010.

Lo que debe evitar en un plan de negocios. Limitaciones de proyecciones futuras, a largo plazo. Es mejor establecer objetivos a corto plazo y modificar el plan a medida que avanza su negocio. A menudo la planificación a largo plazo se torna insignificante debido a la realidad de su negocio, que puede ser diferente a su concepto inicial.

Evite el optimismo. Pocos planes de negocios anticipan correctamente cuánto dinero y tiempo se requerirá.

No se olvide determinar cuáles serán sus estrategias en caso de adversidades comerciales. Utilice un lenguaje simple al explicar los problemas. Elabórelo de modo que sea fácil de leer y comprender.

No dependa completamente de la exclusividad de su negocio ni de un invento patentado. El éxito toca a quienes comienzan un negocio con una gran economía y no necesariamente con grandes inventos.

Éstos son algunos de los temas recomendados que se pueden adecuar a un plan:

- Declaración de la visión: es un bosquejo conciso de los fines y objetivos de su negocio.
- Las personas: Analice de qué forma se aplicarán sus experiencias previas a su nuevo negocio
- Su perfil del negocio: defina y describa el negocio que tiene en mente y cómo pretende realizarlo exactamente. Intente mantenerse concentrado en el mercado especializado al que desea servir.
- Test económico: proporcione una evaluación completa del entorno económico en el que participará su negocio. Explique de qué forma su negocio será apropiado para las agencias reguladoras y la población con la que tratará. Si corresponde,

suministre estudios demográficos y datos del flujo de tráfico comercial que normalmente están disponibles en los departamentos de planificación locales.

- Test del flujo de caja: incluya un flujo de caja de un año que incorpore sus requisitos de capital. Incluya una evaluación de lo que podría salir mal y de qué manera manejaría los problemas.
- Incluya su plan de marketing y expansión.

3.1.2. Seis pasos para un excelente plan de negocios

1. Escriba su concepto básico del negocio.
2. Reúna todos los datos que pueda sobre la factibilidad y los puntos específicos de su concepto del negocio.
3. Focalice y afine su concepto en base a los datos que ha recopilado.
4. Destaque las materias específicas de su negocio. El uso de un enfoque “qué, dónde, por qué, cómo” puede ser de utilidad.
5. Dé a su plan una forma convincente para que no sólo le dé perspectivas y dirección, sino que al mismo tiempo se convierta en una valiosa herramienta para manejar las relaciones comerciales que serán muy importantes para usted.

3.1.3. Factores que darán origen a un negocio exitoso

- Un concepto sólido del negocio
- Comprender su mercado
- Industria sólida, creciente y estable
- Administración capaz
- Control financiero adecuado
- Enfoque comercial consecuente

3.1.4. Listado de verificación de un buen plan de negocios:

- Describe una historia coherente, consecuente y cohesiva, centrada en el cliente.
- Define claramente el mercado, sus perspectivas, los clientes, los proveedores y los competidores.
- Contiene una planificación de negocios con estimaciones y pronósticos creíbles.
- Describe de qué manera el negocio logrará ventajas competitivas sostenibles.
- Identifica las estimaciones que más puedan afectar el éxito del negocio, los riesgos potenciales y acciones que puedan atenuarlos;
- cuenta con el apoyo de aquellos que deberán implementarlo; contiene una descripción de las personas involucradas en la administración del negocio.
- Identifica el financiamiento requerido para el negocio.

¿Para qué se usan?

Antes de comenzar la redacción del plan de negocios es importante entender las razones que nos llevan a prepararlo. El enfoque y el grado de detalle del plan de negocios dependerán de la decisión que busca sustentar.

d.1.5. Obtención de financiamiento

La mayoría de los planes de negocios se realizan con el fin de obtener algún tipo de financiamiento. En el caso de nuevas ideas de negocios, los bancos, los inversores de capital de riesgo y otros proveedores de capital ponen gran énfasis en el plan de negocios, debido a que esto es muchas veces lo único en lo que pueden basar sus decisiones. Generalmente, el plan de negocios se centrará en las perspectivas de crecimiento del mercado y en las fuentes de ventaja competitiva sostenible para el negocio. El énfasis estará más bien puesto en las consideraciones estratégicas y tácticas, como así también en las proyecciones financieras, más que en el detalle operativo.

3.1.6. Gestión operativa y presupuesto

El plan de negocios puede también aportar la base para la creación de procesos comerciales, descripción de puestos de trabajo, y presupuestos operativos. Puede ofrecer también la base para el análisis y monitoreo del rendimiento. En esta instancia, el plan de negocios dirá poco sobre las consideraciones estratégicas y tácticas. Más bien se centrará en los detalles técnicos, la descripción de los procesos y las especificaciones del producto.

3.1.7. Otros usos

Los motivos comunes por los que se produce un plan de negocios son los de obtener la aprobación o el financiamiento de un proyecto, y el de ayudar a gestionarlo. Sin embargo, el proceso de su preparación puede ser utilizado como un mecanismo mediante el cual se reconcilian visiones conflictivas y se construye el consenso, como así también un mecanismo para la comunicación de la visión, la misión y los objetivos de las grandes empresas.

Pueden prepararse también planes de negocios como parte de un proceso licitatorio con el fin de ofrecer bienes o servicios a organismos estatales. El proceso licitatorio es a veces denominado “desfile de belleza” ya que las empresas deberán preparar un plan de negocios que exhiba sus capacidades técnicas, operativas y comerciales con las mejores luces. Podrá utilizarse un desfile de belleza para la distribución del espectro de radio, o el derecho a administrar la lotería nacional u operar los servicios ferroviarios.

3.1.8. ¿A quiénes están dirigidos?

Así como no existen dos negocios idénticos, no hay tampoco dos lectores que estén buscando exactamente las mismas cuestiones o mensajes en un plan de negocios. Más aún, las distintas necesidades de los diversos públicos pueden requerir la creación de distintas versiones de un mismo plan de negocios.

Banqueros y otras fuentes de financiamiento

Cuando los prestamistas analizan un plan de negocios, hay tres cuestiones principales que son objeto de su atención:

- Si el préstamo es un elemento más de financiamiento necesario para solventar el plan de negocios en su totalidad, ¿están, las demás fuentes de financiamiento en su sitio y seguras?
- ¿Generará el negocio suficiente liquidez como para cumplir con los pagos de los intereses del préstamo y devolver el capital principal de la deuda?
- ¿Existen activos físicos u otra forma de respaldo en la empresa que pueda ser ofrecido como garantía en caso que el negocio fracasara, a fin de que el acreedor pudiera recuperar la totalidad o parte del dinero prestado?

Los banqueros observarán con atención los presupuestos financieros del negocio, como así también las estimaciones en las cuales se basan los pronósticos. Querrán quedar satisfechos sobre su credibilidad. Como parte del análisis financiero del plan de negocios, estudiarán detenidamente el Balance general para evaluar la fortaleza y liquidez del negocio. Examinarán el nivel de endeudamiento, la relación entre pasivos y patrimonio neto, a fin de asegurarse que el negocio no tendrá un nivel de endeudamiento demasiado elevado, lo cual aumentaría las posibilidades de incumplimiento de las obligaciones.

Fuentes de financiamiento de capital

Existen organizaciones e individuos que podrán financiar el capital para llevar adelante el plan de negocios. Los familiares y amigos son los primeros a quienes acudimos en busca de apoyo para nuestros pequeños proyectos empresariales.

Los proveedores de sumas mayores de capital o acciones para proyectos empresariales incluyen a inversores de capital de riesgo (venture capitalists), y fondos de private equity, quienes tienen un horizonte temporal de inversión más corto comparado con, por ejemplo, los inversores institucionales. Es posible que los fondos de pensión y otros inversores institucionales ya inviertan en un negocio determinado, y estarán entre los primeros en ser contactados en el momento de requerir capital adicional.

Otra fuente de financiamiento para un negocio que busque una fusión o asociación, se logrará mediante el aporte de nuevo capital a la empresa. Como los proveedores de capital propio o de capital accionario son los últimos en cobrar en caso de quiebra, sus preocupaciones son distintas a las de los banqueros:

- ¿Es realmente sólida la propuesta del negocio?, y ¿existe una fuente identificable de ventaja competitiva sostenible que le permita al negocio una rentabilidad superior al mercado en el largo plazo?
- ¿Cuál es la rentabilidad sobre el patrimonio neto? (ROE - ver Capítulo 17)
- El equipo de gestión, ¿es lo suficientemente experimentado y capaz?
- ¿Cuenta el plan de negocios con un financiamiento suficiente?, y ¿Qué riesgos hay de que se necesite capital adicional, lo cual llevaría a que se diluya la participación en la sociedad para aquellos que invirtieron en primer término?

- ¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento del negocio y el potencial de apreciación del capital y/o incrementos en el flujo de dividendos?
- ¿Qué rentabilidad se ha logrado en ocasión de inyecciones previas de capital al negocio?
- ¿Cómo podrán los proveedores de capital salir del negocio y conocer la ganancia obtenida?

Los proveedores de capital observarán detenidamente la credibilidad de los estados financieros y el nivel de apalancamiento (el ratio de endeudamiento sobre patrimonio neto dentro del balance general). Cuanto mayor el apalancamiento del negocio, mayor será el nivel de riesgo financiero que enfrentarán los proveedores de capital.

3.2. UN MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS

El estilo, la extensión y el contenido del plan de negocios dependerán de la decisión comercial o de las actividades que sustente el plan, y también del público a quien el plan está dirigido.

No existen reglas rígidas ni estrictas con respecto a la extensión, pero un plan de negocios deberá ser lo más corto posible mientras satisfaga todas las necesidades de aquellos que lo leerán.

A continuación se incluye un modelo de plan de negocios genérico. Se han ampliado los títulos para aportar mayor perspectiva sobre el contenido de cada sección.

En el plan de negocios final se utilizarán títulos de sección más concisos. Es poco probable que todas las secciones contenidas en el modelo sean relevantes, pero puede ser

necesario incluir secciones adicionales o subsecciones que reflejen las peculiaridades de un negocio específico.

3.2.1. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS

El objetivo de un resumen ejecutivo es captar el interés de los potenciales inversores, por ello debe contener un breve resumen de los aspectos más importantes del Plan de Negocio.

1. Los principales elementos a contener son:

- La idea del negocio: su exclusividad respecto a productos/servicios existentes.
- Público objetivo: principales características y su encaje con el perfil de consumidores.
- Valor del producto/servicio para ese público objetivo.
- Tamaño de mercado y crecimiento esperado.
- Entorno competitivo.
- Fase actual de desarrollo del producto, especificando las necesidades de desarrollo adicionales a realizar.
- Inversión necesaria.
- Hitos fundamentales durante el funcionamiento del negocio
- Objetivos a medio/largo plazo.

2. Descripción del producto y valor distintivo

Debe contener una explicación detallada del concepto básico y de las características del producto o servicio a ofrecer.

Descripción general del producto

- Funcionalidades básicas
- Soporte tecnológico
- Origen de la idea de negocio

Valor distintivo para el consumidor:

- Público objetivo al que va dirigido y necesidades que satisface.
- Especificación del valor único y distintivo del nuevo producto o servicio a lanzar desde la óptica del cliente, explicando la diferenciación con la oferta actual de productos del resto de competidores del mercado.

3. Mercado potencial**Mercado:**

- Descripción del mercado
- Tamaño de mercado (volumen de ventas, rentabilidad, etc.)
- Grado de consolidación del sector.
- Factores clave de éxito de este mercado.
- Barreras de entrada y salida.
- Evolución y crecimiento
- Ritmo de crecimiento histórico y futuro
- Tendencias .

Público objetivo:

- Segmentación de clientes en base a criterios objetivos
- Tamaño de mercado para cada segmento de consumidores.
- Principales factores de crecimiento en cada segmento.
- Porcentaje de número de clientes a captar respecto al volumen del mercado.
- Volumen de ventas por segmento.
- Rentabilidad esperada de cada segmento de mercado.
- Segmento de mercado más atractivo
- Factores clave de compra para los consumidores.

4. Competencia

Barreras de entrada

- Competidores existentes
- Comparación de estos en base a los siguientes parámetros: volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de producto, segmentación de clientes, canales de distribución, servicio de clientes
- Estrategias de los competidores: público objetivo, estrategias de marketing
- Descripción de sus fortalezas y debilidades
- Ventaja competitiva respecto a los competidores
- Potencial reacción de tus competidores ante el lanzamiento del nuevo negocio

5. Modelo de negocio y plan financiero

No sólo es necesario que el valor distintivo del producto sea capaz de generar una base suficiente de clientes, sino que deberá explicarse cómo se les extraerá valor. Detalle de todas las líneas de ingresos. En su caso especificar cuáles han sido ya probadas.

Plan Financiero

Requisitos fundamentales de una planificación financiera son:

- Cuenta de resultados: especificando las partidas de egresos y costos con sus hipótesis implícitas (Es muy importante justificar las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos realizadas; un buen indicador es la comparación y justificación de esos mismos parámetros conforme al crecimiento del mercado).
- Proyecciones de cash flow, especificando cuando se alcanzará el breakeven (después de la generación de cash flow positivo).
- Balance
- Previsiones de 3 a 5 años; al menos un año posterior al breakeven.
- Valoración de la compañía.
- Necesidades de financiación.

El Plan financiero debe estar detallado para los primeros dos años (mensual o trimestral), y posteriormente anual. Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonables: sólo las principales deben estar razonadas en el Plan de Negocio.

6. Equipo directivo y organización

Equipo directivo

Esta sección es la segunda en la que se suelen fijar los inversores, después del resumen ejecutivo, quieren saber si el equipo directivo es capaz de llevar a cabo el negocio: "I invest in people, not ideas". Un equipo directivo potente ha de tener una visión común y capacidades complementarias.

Esta sección debe contener:

- Miembros del equipo directivo con su perfil: educación, experiencia profesional, éxitos en el mundo laboral.
- Experiencia o habilidades del equipo directivo necesarias para llevar a cabo el proyecto: qué capacidades/experiencias tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio. Cómo encaja su perfil con las nuevas necesidades del negocio.
- Capacidades que faltan: detallando cómo se piensan cubrir y por quién.
- Misión/objetivos que persigue el equipo directivo al montar el negocio: cuál es su verdadera motivación.

Qué buscan los inversores

- ¿Ha trabajado el equipo directivo juntos con anterioridad?
- ¿Tienen experiencia laboral significativa previa? ¿Son los fundadores conscientes de sus debilidades y van a ser capaces de hacerlas frente?
- ¿Tienen los fundadores claro sus futuros roles? ¿Están claros los % de capital?
- ¿Estarán a tiempo completo en el futuro proyecto?
- ¿Tienen todos los miembros un objetivo común, o existen discrepancias?

Organigrama

- Descripción de las funciones principales, personas, responsabilidades... Es necesario asignar cuáles son las responsabilidades de cada miembro del equipo y cuál es el sistema de delegación que se establece.
- El diseño organizativo ha de permitir la flexibilidad de la organización, adaptable a nuevas circunstancias y a crecimientos elevados.

7. Estado de desarrollo y plan de implantación

Estado de desarrollo del producto/servicio

Todo inversor querrá minimizar su riesgo, por tanto hay que darle una explicación detallada del estado de avance de la idea de negocio.

Desarrollo tecnológico: fase en la que se encuentra (desarrollado, en fase de desarrollo...). Si existe un prototipo desarrollado se debe presentar, o si se ha podido testar el producto ante algún consumidor piloto, se deben presentar los resultados.

Plan de Implantación

Es necesario realizar un plan de todas las actividades necesarias para poner en marcha la empresa, así como para identificar las necesidades de financiación reales.

- Calendario de implantación: principales actividades y responsables
- Principales hitos: momento de alcanzarlos, e interconexiones con el resto de actividades.
- Principales interconexiones entre los distintos grupos de trabajo (marketing, operaciones...)

8. Alianzas estratégicas

Cuántas, con quién, grado de desarrollo de las mismas, condiciones, etc.

9. Estrategia de marketing y ventas

Este apartado debe contener dos apartados básicamente: el posicionamiento/diferenciación del producto y la estrategia de marketing a seguir para alcanzar los objetivos de tráfico y de facturación fijados.

Posicionamiento

- Tipo de posicionamiento: descripción de las características distintivas del producto respecto a la competencia: percepción distintiva o única del cliente.
- Diferenciación: como se espera mantener en el tiempo dicho posicionamiento.

Estrategia de marketing

En este apartado se debe especificar cuál va a ser la estrategia a seguir para captar el volumen de usuarios deseados y cuál va a ser su coste de adquisición.

En la estrategia de marketing se debe detallar:

- Principales medios utilizados para la comunicación, entre online y offline.
- Interlocutores o proveedores de servicio con los que se pretende trabajar: empresas de publicidad, empresas de venta de banners.
- Coste de adquisición y fidelización por usuario.

Si se trata de un nuevo negocio, es preciso detallar cómo se pretende realizar la campaña de lanzamiento, detallando los medios que se van a utilizar. Una vez explicada ésta, es necesario describir los programas definidos para continuar con la adquisición de clientes y fidelización de los ya existentes. Es muy importante en el

mercado de Internet tener programas de adquisición y fidelización muy potentes que permitan continuar con el crecimiento esperado.

Objetivos métricos

En este apartado se debe dar un resumen de las ambiciones del negocio en cuanto a las principales magnitudes operativas y volúmenes de facturación en un futuro.

- Objetivos a corto y medio plazo
- Consumidores únicos

10. Principales riesgos y estrategias de salida

Riesgos

Podríamos diferenciar dos tipos de riesgos: los propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí.

Riesgos básicos que afectan al mercado:

- Crecimiento menor del esperado
- Incertidumbre propia del sector, que puede dar lugar a discontinuidades considerables en períodos cortos de tiempo
- Coste mayores a los previstos
- Riesgos del negocio en sí
- Entrada inesperada de un competidor
- Falta de encaje entre el producto y las necesidades que cubra del público objetivo.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de

la compañía si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo; como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios, etc.³

3.3. INDUSTRIALIZACIÓN DE LA LECHE

3.3.1. LA LECHE

Definición: “Se entiende como leche al producto integral del ordeño total e ininterrumpido, en condiciones de higiene que da la vaca lechera en buen estado de salud y alimentación. Esto además, sin aditivos de ninguna especie. Agregado a esto, se considera leche, a la que se obtiene fuera del período de parto. La leche de los 10 días anteriores y posteriores al parto no es leche apta para consumo humano. Siempre el ordeño debe ser total, de lo contrario al quedar leche en la ubre, la composición química de esta cambiará.”⁴

Variedades de leche

- **Leche fluida (entera):** Se entiende con éste nombre a la leche a granel higienizada, enfriada y mantenida a 5°C, sometida opcionalmente a terminación, pasteurización y/o estandarización de materia grasa, transportada en volúmenes de una industria láctea a otra para ser procesada y envasada bajo normas de higiene.

³ STETTINIUS, Wallace y Otros (2009). Plan de Negocio: Cómo Diseñarlo e Implementarlo. Curso de MBA. Bresca Editorial, S. L., Barcelona, , Págs. 14 – 16.

⁴www.zonadiet.com/bebidas/leche.htm

Aporte nutricional de la leche			
Calorías	59 a 65 kcal	Agua	87% al 89%
Carbohidratos	4.8 a 5 gr.		
Proteínas	3 a 3.1 gr.		
Grasas	3 a 3.1 gr		
Minerales			
Sodio	30 mg.	Fósforo	90 mg.
Potasio	142 mg.	Cloro	105 mg.
Calcio	125 mg.	Magnesio	8 mg.
Hierro	0.2 mg.	Azufre	30 mg.
Cobre	0.03 mg.		

En cuanto a las vitaminas, la leche contiene tanto del tipo hidrosolubles como liposolubles, aunque en cantidades que no representan un gran aporte. Dentro las vitaminas que más se destacan están presentes la riboflavina y la vitamina A. La industria lechera ha tratado de suplir estas carencias expendiendo leches enriquecidas por agregado de nutrientes.

Por su alto contenido de agua, la leche es un alimento propenso a alteraciones y desarrollo microbiano, por eso siempre debe conservarse refrigerada y se debe respetar su fecha de vencimiento.

- **Leches modificadas (descremadas - comerciales):** Se pueden producir leches descremadas con tenor graso máximo de 0.3%, y semidescremadas cuando sea mayor a 0.3% y menor al 3%. Estos valores deberán obligatoriamente constar en los envases de forma visible y explícita.

- **Leche en polvo:** Las hay enteras, semidescremadas y descremadas. A través de procesos técnicos el líquido se deshidrata y reduce a polvo. Para este proceso, la leche es introducida a gran presión en cámaras calientes que la deshidratan. Las propiedades de la leche en polvo son similares a la de su par fluido.
- **Leche condensada:** Esta variedad del producto es utilizado generalmente para repostería y no para la dieta diaria, dado su alto contenido de grasa y bajo contenido de agua. La leche condensada se obtiene a partir de leche fluida a la que se le adiciona sacarosa y glucosa.

Casos en que su consumo tiene especial beneficio:

Para patologías como la Gastritis, la leche, es beneficiosa porque al tratarse de un alimento alcalino (pH 6.6), esta neutraliza la acidez característica de esa enfermedad. Además conviene que esta sea descremada para facilitar su digestión.

Casos en los que se restringe su consumo:

Para patologías intestinales, no se recomienda leche dado que no es bien tolerada debido a su contenido de lactosa (azúcar de la leche).

En los casos de estas enfermedades, la leche no puede absorberse a nivel intestinal por falta de la enzima Lactasa, y eso, provoca distensión abdominal, dolor, inflamación y flatulencias.

Preparación habitual: La leche puede consumirse sola, para cortar infusiones, para licuados, batidos, elaboración de helados, postres, flanes, budines, tortas, salsa bechamel (blanca), etc. Los principales productos lácteos, o derivados de la leche son la manteca, crema, yogurt y los quesos.⁵

⁵ <http://apuntes.rincondelvago.com/leche.html>

3.3.2. MIEL

Definición.-La miel es un fluido dulce y viscoso producido por las abejas a partir del néctar de las flores o de secreciones de partes vivas de plantas o de excreciones de insectos chupadores de plantas. Las abejas lo recogen, transforman y combinan con la enzima invertasa que contiene la saliva de las abejas y lo almacenan en los panales donde madura. Además la miel es una secreción que fue consumida anteriormente por estas.

Usos

La miel se usa principalmente en la cocina y la pastelería, como acompañamiento del pan o las tostadas (especialmente, en desayunos y meriendas) y como aditivo de diversos productos tales como el té y yogurt. Al ser rica en azúcares como la fructosa, la miel es higroscópica (absorbe humedad del aire), por lo que el añadir una pequeña cantidad a panes y pasteles hace que éstos endurezcan más lentamente. La miel virgen también contiene enzimas que ayudan a su digestión, así como diversas vitaminas y antioxidantes. Por esto suele recomendarse el consumo de la miel a temperaturas no superiores a 60°C, pues a mayor temperatura empieza a perder propiedades beneficiosas al volatilizarse algunos de estos elementos.

Debido a su contenido de azúcares simples, de asimilación rápida, la miel es altamente calórica (cerca de 3,4 kcal/g), por lo que es útil como fuente de energía.

No se echa a perder, es altamente perdurable, no caduca. Gracias a su alta concentración de azúcar, mata a las bacterias por lisis osmótica. Las levaduras aerotransportadas no pueden prosperar en la miel debido a la baja humedad que contiene.

3.3.3. FRUTA: FRESAS

La fresa pertenece a la familia *Rosaceae* Tribu *Potentillae*. A pesar de ser una fruta, algunos la incluyen dentro de los cultivos hortícolas por ser "una fruta que se cultiva como hortaliza", al igual que la sandía o el melón. Existen alrededor de 2.000 especies de la familia de las *Rosáceas* entre plantas, arbustos y árboles. Aunque la **fresa**, que es quizá la más consumida por ser una fruta exquisita y deliciosa, para muchos es un manjar y se toma muchísimo en los hogares.

Propiedades y beneficios

Las fresas y fresones contienen en agua, fibra, no tiene casi calorías, Hidratos de Carbono (fructuosa, Glucosa y Xilitol). Además contienen:

- Vitaminas: C y un poco de E.
- Minerales: Potasio, Magnesio, Calcio.
- Otros: Folatos, Acido Citurico, Acido Málico, Acido Oxálico, Antioxidantes. Flavoides.

Recomendadas para:

- El crecimiento óseo, tejidos y sistema nervioso en los niños.
- Problemas de retención de líquidos (diurético).
- Problemas de tránsito intestinal, estreñimiento (poder laxante)
- Hipertensión.
- Insuficiencia renal.
- Ácido úrico: lo expulsa. Gota.

- Sistema nervioso.
- Desintoxicante y depurador.
- Refuerza el sistema inmunológico, formación de anticuerpos.
- Celiaquía.
- Antiinflamatorio.
- Anticoagulante.
- Piel, vista, dientes, huesos
- Favorece la formación de glóbulos rojos y blancos.
- Situaciones de estrés.

3.3.4. PRODUCCIÓN DE YOGURT

Definición: El yogurt es un producto lácteo fermentado, levemente ácido, de cultivo semisólido que es producido por homogeneización y pasteurización.⁶

El yogurt se ha popularizado en muchos países alrededor del mundo. Mucha gente con problemas digestivos consume yogurt para ayudar al tratamiento de este desorden. El yogurt tuvo sus orígenes en Turquía. Los procedimientos usados para la producción en masa fueron desarrollados en naciones occidentales.

Información Nutricional del Yogurt

El yogur hace la leche más digestiva y así, encontraremos personas que no pudiendo tolerar la leche de vaca, pueden comerse un yogur tranquilamente, sin que les afecte.

El yogurt es una buena fuente de calcio, magnesio y fósforo que son los minerales más importantes para nuestros huesos, lo curioso es que estos minerales están en

⁶www.zonadiet.com/bebidas/yogurt.htm

mayor cantidad en el yogur que en la leche. Pues por cada 100 gr. de yogur obtenemos 180 mg de calcio, 17 de magnesio, 240 de potasio y 7140 mg de fósforo. Características fisicoquímicas del yogur, elaborado con leche de vaca criollo lechero tropical.

Proceso de Producción del Yogurt con Fruta y Miel

- 1. Recepción de la materia prima:** Es un punto de control en donde deben realizarse verificaciones inmediatas de la calidad acordadas de la leche cruda.
- 2. Control de Calidad:** Se hace un control de calidad de la leche para descartar que la misma tenga problemas de mastitis u otras bacterias de fermentación, para ello se emplea Feroxido de sodio.
- 3. Hervir la leche:** Se vierte filtrando la leche en la olla yogurtera de doble camisa, utilizando para ello filtros de tela y cedazos, esto con el objetivo de que la leche quede libre de impurezas que pueda contener y se procede a calentar la leche hasta que alcance una temperatura de 95°C.
- 4. Reposo:** Se deja reposar la leche hervida durante el tiempo necesario para seguir con el proceso.
- 5. Pasteurización:** Para que el yogurt adquiriera su típica consistencia no sólo es importante que tenga lugar la coagulación ácida, sino que también se ha de producir la desnaturalización de las proteínas del suero. Este proceso consiste en

elevar la temperatura y bajarla lo más rápido posible, es decir, de los 95°C de temperatura bajarla a los 45°C, para lo cual es necesario utilizar agua helada.

- 6. Adición de fermentos:** En primer lugar en un recipiente se toma una muestra de la leche en proceso, a la cual se adiciona el fermento y se mezcla bien, luego se procede a verterla en todo el volumen de leche y se mezcla bien para que se fusione totalmente el fermento con toda la leche.
- 7. Fermentación:** Para el efecto, es decir para que cuaje la leche, se deja reposar la leche durante un tiempo específico con el fin de conseguir un yogurt de calidad.
- 8. Aplicación de colorantes y saborizantes:** Luego de que la leche está cuajada se la bate bien para proceder a agregar unas gotitas, esto puede ser opcional ya que en muchas ocasiones las empresas elaboran yogurt natural.
- 9. Envasado y Etiquetado:** se controla el cerrado hermético del envase para mantener la inocuidad del producto. Se debe controlar que el envase y la atmósfera durante el envasado sean estériles. En el producto firme se envasa antes de la fermentación o luego de una pre-fermentación y en la misma envasadora se realizan los agregados de fruta según corresponda, en el batido se envasa luego de elaborado el producto, además se deberá colocar el nombre distintivo del producto en el envase en el cual se anoten todas las características del producto para poder comercializarlo.
- 10. Control de Calidad:** Los controles de calidad se realizan con análisis físico químicos y biológicos. La calidad del yogurt depende de la calidad de la materia

prima, de las técnicas de elaboración empleadas y sobre todo de la higiene personal y de los utensilios utilizados. Además es necesario un control al final de la elaboración del producto ya que nos permitirá darnos cuenta de las falencias en los diferentes procesos.

11. Almacenamiento: es un punto crítico de control, ya que la refrigeración adecuada y a la vez la conservación de la cadena de frío aseguran la calidad sanitaria desde el fin de la producción hasta las manos del consumidor. El yogur elaborado bajo condiciones normales de producción se conserva, a temperaturas de almacenamiento $\leq 8^{\circ}\text{C}$, por un tiempo aproximado de una semana.

3.4. EMPRESA GONZANAMALAC CIA. LTDA.

La empresa Gonzanamalac Cía. Ltda. se encuentra ubicada a 1 kilómetro de la cabecera cantonal del cantón Gonzanamá, la misma que se constituyó como compañía de responsabilidad limitada, con el aporte de catorce accionistas productores de leche, que cansados de obtener un mínimo margen de utilidad que brindaba la comercialización de la leche sin ningún proceso de transformación, decidieron unirse y conformar esta empresa con la finalidad de elaborar queso y yogurt con fruta y miel, que les permita generar valor agregado y por ende obtener mayores márgenes de ganancia.

La empresa investigada se conformó como compañía de responsabilidad limitada el 5 de noviembre del 2004, es decir, que permanece en el mercado por el lapso de 6 años, en los cuales pese a los esfuerzos solamente ha logrado subsistir, sin que se haga evidente un crecimiento, lo que ha traído graves problemas a los accionistas,

que se encuentran decepcionados al no percibir utilidades que compensen el esfuerzo realizado.

La empresa Gonzanamalac, en la actualidad cuenta con 5 empleados, 2 administrativos y 3 operativos, los que laboran de lunes a sábado de 07H00 a 13H00 y de 14H00 a 17H00.

En el área administrativa cuenta con un gerente, una secretaria-contadora, mientras que en la parte operativa cuenta con 3 operarios que trabajan bajo la supervisión del Sr. Byron Ordóñez y el gerente que desempeña también las labores de jefe de producción, lo que obviamente resta su capacidad gerencial, por la falta de tiempo y la diversidad de labores a realizar.

Los proveedores de la materia prima son los mismos accionistas de la empresa, pero cuando existe desabastecimiento, se adquiere el producto a otros ganaderos de la zona, lo que incrementa el precio de los productos elaborados y por ende la disminución de la demanda de yogurt.

Entre los principales problemas que presenta la empresa tenemos: la desorganización administrativa y productiva, la falta de recursos económicos, la fuerte competencia (COLCA y otros ganaderos del lugar), los desabastecimientos de materia prima, las paralizaciones por falta de mantenimiento de la maquinaria, etc., situación que puede ser revertida con la implementación de un plan de negocios real en la empresa, que es el objetivo principal de la presente propuesta de investigación.

MATERIALES Y MÉTODOS

4. MATERIALES Y MÉTODOS

La realización del presente trabajo investigativo: “Plan de negocios para la Elaboración de yogurt con fruta y miel para la empresa “Gonzanamalac Cía. Ltda.” de la ciudad de Gonzanamá”, exige el manejo de diversos métodos y técnicas para el desarrollo eficiente del tema. A continuación se describe los métodos y técnicas utilizadas:

4.1. MÉTODOS

Método Histórico: La aplicación de este método nos permitió recolectar información sobre antecedentes históricos con respecto al origen de la empresa que productos ofrece y como se ha desenvuelto desde su inicio hasta la actualidad.

Método Deductivo: Permitted en base a la revisión de literatura, obtener información necesaria para conocer y conceptualizar diferentes aspectos relacionados con el tema a investigar en forma mas particular.

Método Inductivo: Se empleó para en base a los resultados obtenidos en la investigación de campo, establecer generalizaciones que corroboren la necesidad de implementar en la empresa investigada un plan de negocios que ayude a potencializar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.

Método Analítico Sintético: Se utilizó para estructurar la información obtenida en las encuestas aplicadas y proporcionar una detallada información en base cálculos numéricos y gráficos los resultados obtenidos en las encuestas y llegar a identificar las necesidades y preferencias de los demandantes con respecto al producto que ofrecerá la empresa. Así como también se determino los principales aspectos relacionados con el proceso de producción de yogurt dándonos la posibilidad de

aplicar un plan de negocios en la empresa investigada a fin de mejorar su actual situación a través de un nuevo producto yogurt con fruta (fresa) y miel.

4.2. TÉCNICAS

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó algunas técnicas de investigación como:

Observación Directa: La observación directa permitió identificar y determinar los principales problemas administrativos y operativos de la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda. y determinar de esta manera sus principales problemas que permitan plantear alternativas de solución.

La Encuesta: Se aplicó una encuesta a la población del área urbana y rural de la ciudad de Gonzanamá, con la finalidad de conocer los gustos y preferencias de los consumidores en cuanto al consumo de productos lácteos, específicamente yogurt con fruta y miel: así como también a los oferentes para conocer en parte la competencia con la que se enfrenta la empresa.

La Entrevista: Esta técnica se la aplico al gerente de la empresa, lo que nos permitió conocer los antecedentes históricos, el servicio, los productos que oferta, las debilidades y fortalezas que se han presentado en la empresa.

4.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se tomó como base la población del área urbana y rural del cantón Gonzanamá, la misma que según proyecciones del INEC para el año 2011, tendrá una tasa de crecimiento provincial de 0,46%, obteniendo una población de 16.601 habitantes.

Entonces a la población del cantón Gonzanamá que es de 16.601 habitantes la dividimos para 4 miembros por familia, lo que nos da como resultado 4.150 familias que constituye la muestra que se va a utilizar en el presente estudio.

Para obtener el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

FORMULA

$$n = \frac{N}{1 + e^2(N)}$$

Simbología:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de población

1 = constante

(e) = margen de error.

$$n = \frac{4.150}{1 + (0.05)^2 * 4.150}$$

$$n = \frac{4.150}{11,375} = 364,43$$

$$n = 364$$

Se aplicaron 364 encuestas a las familias del área urbana de la ciudad de Gonzanamá, y que las realice de la siguiente manera:

250 encuestas en el centro de Gonzanamá, empezando con el Barrio San Pedro al sur de Gonzanamá, seguidamente el barrio Isidro Ayora (Barrio central), Luego el sector del mercado para terminar en la Plazoleta Loja, cubriendo 4 barrios que tiene el centro de Gonzanamá área urbana, posteriormente se realizaron 114 encuestas en el área rural como es: barrio el Toldo, barrio Luginuma, (vía a Cariamanga) barrio Sueño de Aguila. (Vía a Sacapalca). Posteriormente se aplicaron 6 encuestas a los oferentes de estos productos como son en el barrio Colca principal oferente, por el occidente cerca de Quilanga, como también a barrios vía a Púrunuma y los barrios de Santa Bárbara (vía a Cariamanga), donde se cuenta con fuertes comercializadores de leche y productores de lácteos.

RESULTADOS

5. RESULTADOS

5.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LAS FAMILIAS DEL CANTÓN GONZANAMÁ

1. ¿Compra yogurt para la alimentación de su familia?

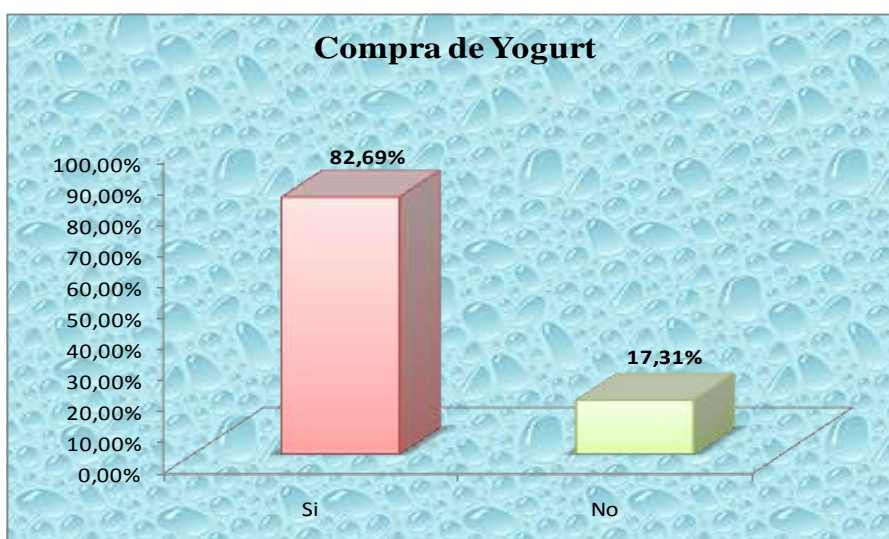
CUADRO N° 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	301	82,69%
No	63	17,31%
Total	364	100,00%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 1



Interpretación: Con el objeto de conocer la *demanda potencial* del presente proyecto preguntamos a las familias si compran yogurt como parte de su alimentación, lo que un 82,69% dice que si compran estos productos; mientras que el 17,31% responde que no, ya que son ellos mismos los que se proveen de estos productos.

2. ¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de comprar yogurt?

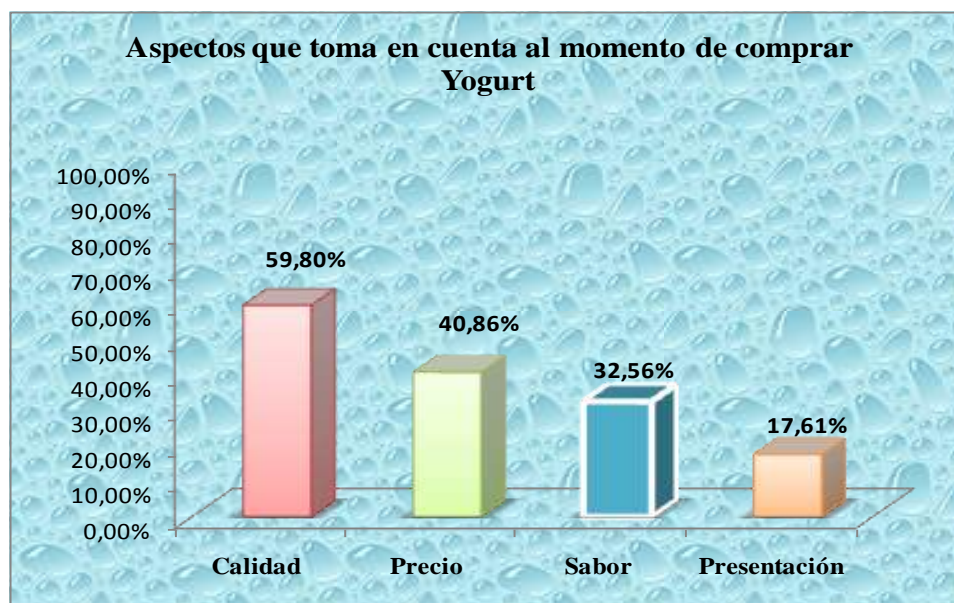
CUADRO N° 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	180	59,80%
Precio	123	40,86%
Sabor	98	32,56%
Presentación	53	17,61%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 2



Interpretación: De las 454 respuestas dadas por 301 encuestados que consumen yogurt, el 60% de las mismas señalan que toman en cuenta la calidad al momento de realizar la compra; un 41% consideran al precio como el principal aspecto; un 33% de respuestas se enfocan el sabor de los productos; mientras que el 18% restante considera a la presentación.

3. ¿Qué clase de yogurt prefiere para su consumo?

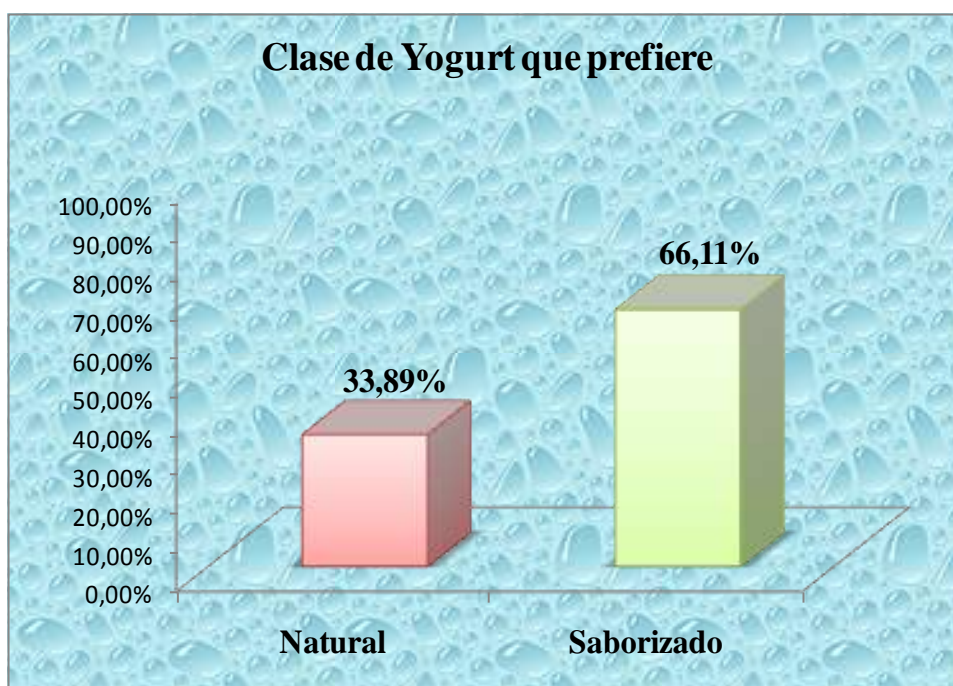
CUADRO N° 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Natural	102	28,13%
Saborizado	199	71,87%
Total	301	100,00%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 3



Interpretación: Con respecto a esta pregunta, 199 encuestados que consumen yogurt que representan el 66,11% de la muestra, señalan que prefieren consumir yogurt saborizado debido fundamentalmente a su mejor sabor; mientras que el 33,89% restante muestran su preferencia por el yogurt natural debido a sus propiedades nutritivas.

4. ¿Cuántos litros de yogurt compra usted a la semana?

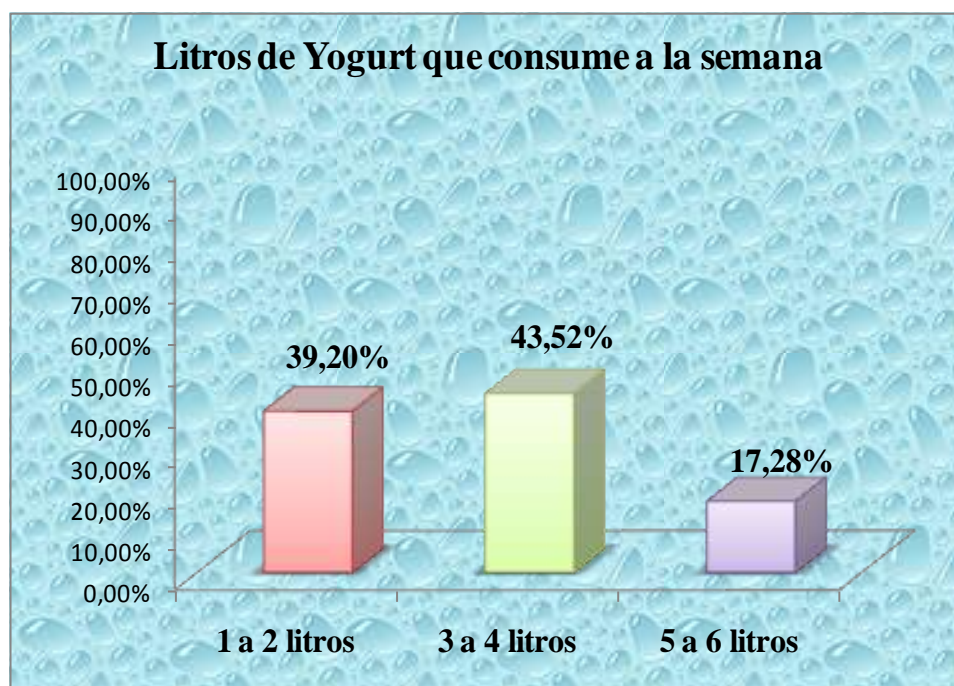
CUADRO N° 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 litros	118	39,20%
3 a 4 litros	131	43,52%
5 a 6 litros	52	17,28%
Total	301	100,00%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 4



Interpretación: Con respecto a esta interrogante de cuántos litros de yogurt compra usted a la semana; el 43,52% de las personas encuestadas dicen que compran entre 3 y 4 litros a la semana; un 39,20% respondió que compran entre 1 y 2 litros a la semana, mientras que el 17,28% restante contesta que compra entre 5 y 6 litros de yogurt a la semana.

5. ¿A qué precio compra usted un litro de yogurt?

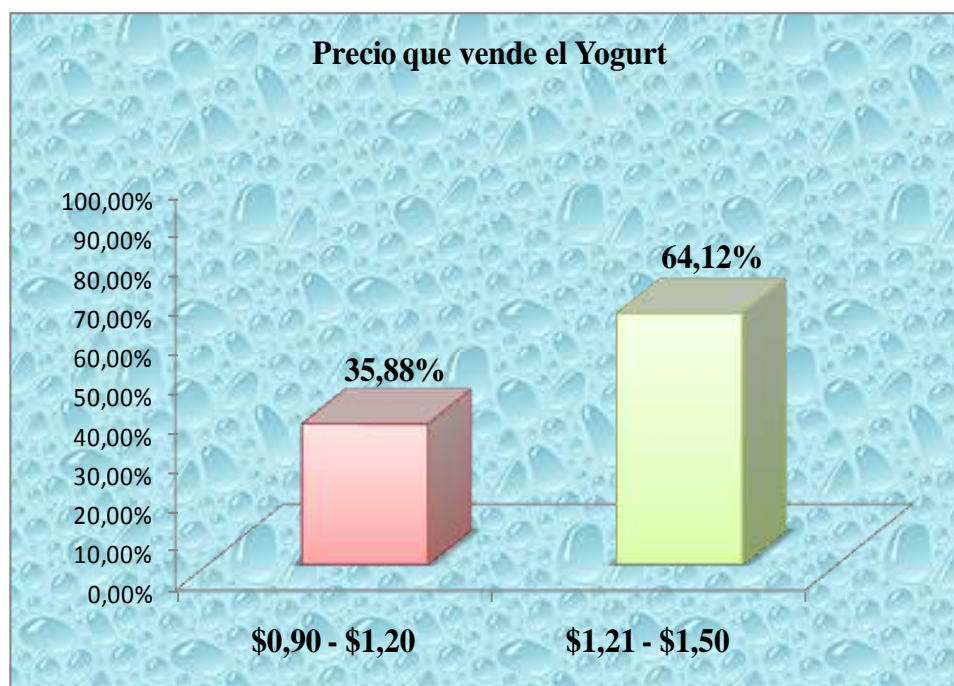
CUADRO N° 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
\$0,90 - \$1,20	108	35,88%
\$1,21 - \$1,50	193	64,12%
Total	301	100,00%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 5



Interpretación: Con respecto al precio que paga por un litro de yogurt, el 64,12% de las personas encuestadas dicen que pagan entre \$1.21 y \$1.50 dólares; mientras que el 35,88% restante manifiestan que el precio que pagan por un litro de yogurt oscila entre \$0.90 y \$1.20 dólares.

6. ¿Conoce usted a la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.?

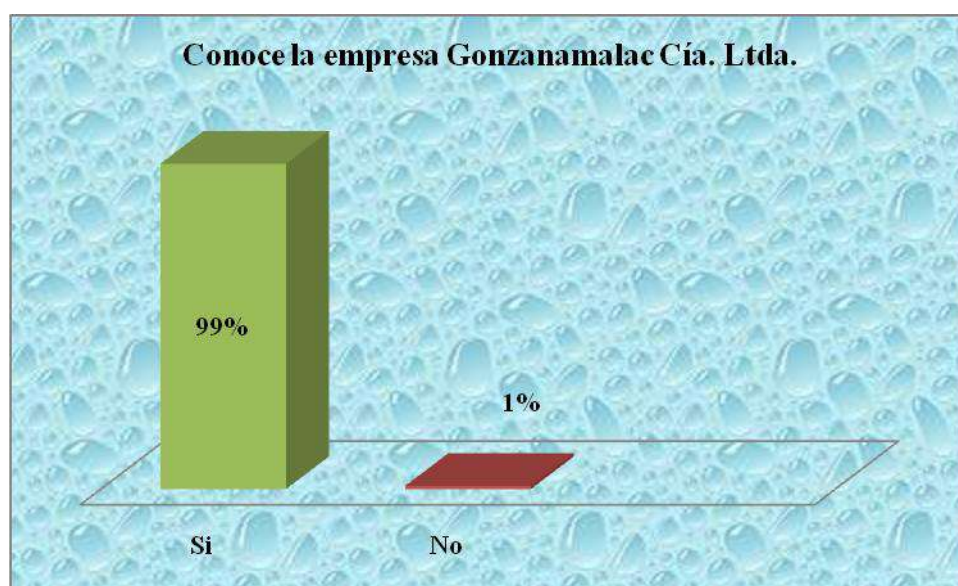
CUADRO N° 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	298	99%
No	3	1%
Total	301	100%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 6



Interpretación: En relación a la interrogante si conoce a la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.; el 99% de las personas encuestadas respondieron que si tiene conocimiento de la empresa, mientras que el 1% restante dicen que no la conocen. Lo que nos da a entender que existe un buen posicionamiento de la empresa en el mercado del cantón Gonzanamá.

7. ¿Compra usted los productos que elabora la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.?

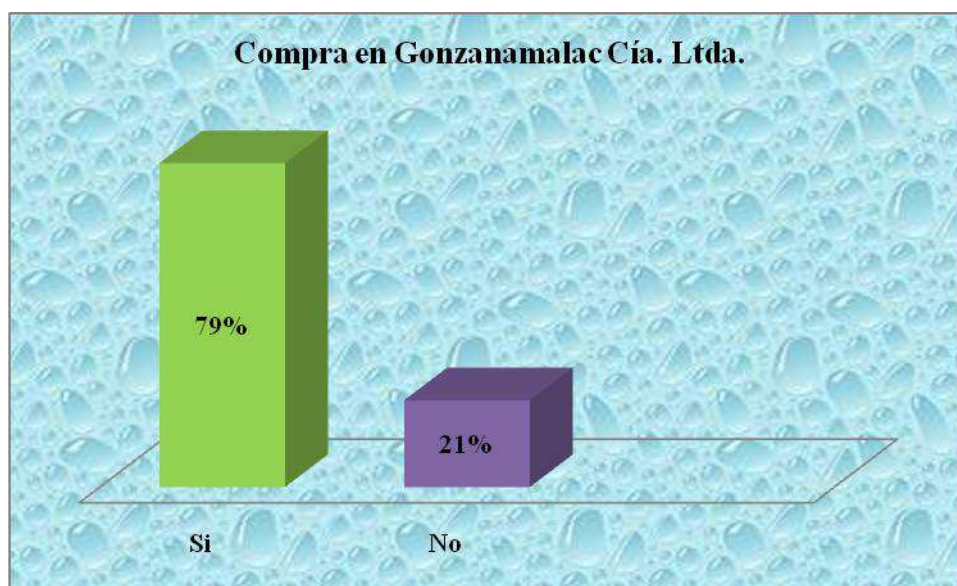
CUADRO N° 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	235	79%
No	63	21%
Total	298	100%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 7



Interpretación: Para determinar la *demanda real* de la empresa se ha establecido la pregunta si compra los productos que elabora la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.; de los cuales el 79% respondió que si compran en la empresa; mientras que el 21% restante dicen que no; lo que permite afirmar que existe una buena acogida de los productos por parte de las familias del cantón Gonzanamá.

8. Considera que los productos y servicios que ofrece la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda., son:

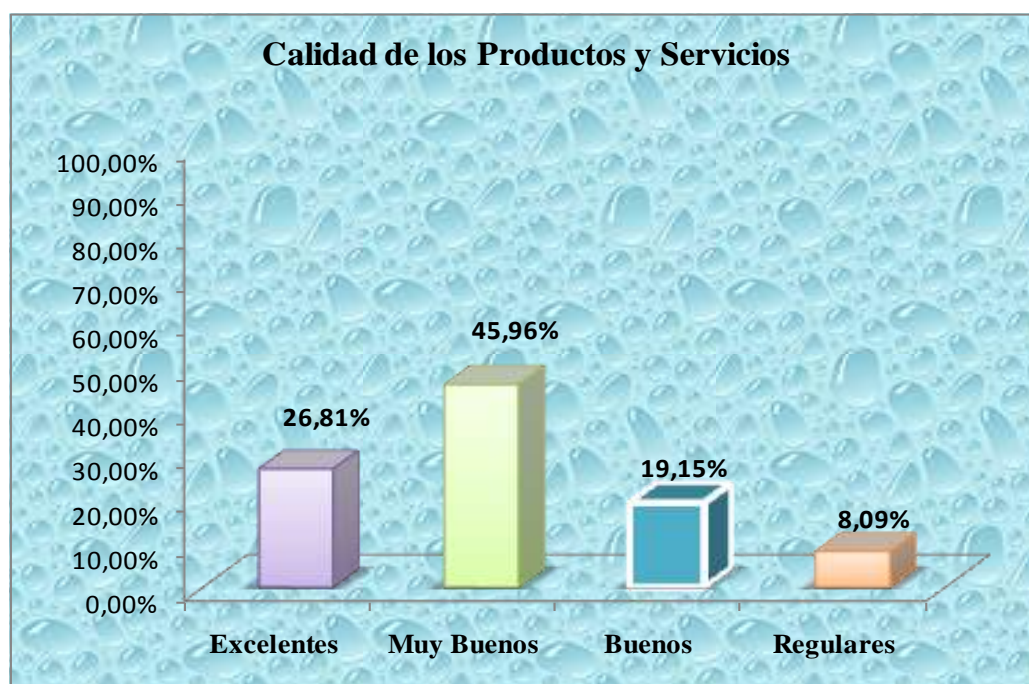
CUADRO N° 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	63	26,81%
Muy Buenos	108	45,96%
Buenos	45	19,15%
Regulares	19	8,09%
Total	235	100,00%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 8



Interpretación: En cuanto a los productos y servicios que ofrece la empresa, el 49,96% de los 235 encuestados señalan que los productos y servicios son muy buenos; un 26,81% indica que son excelentes; un 19,15% opina que son buenos;; mientras que el 8,09% restante se enfoca en indicar que los productos y servicios son regulares.

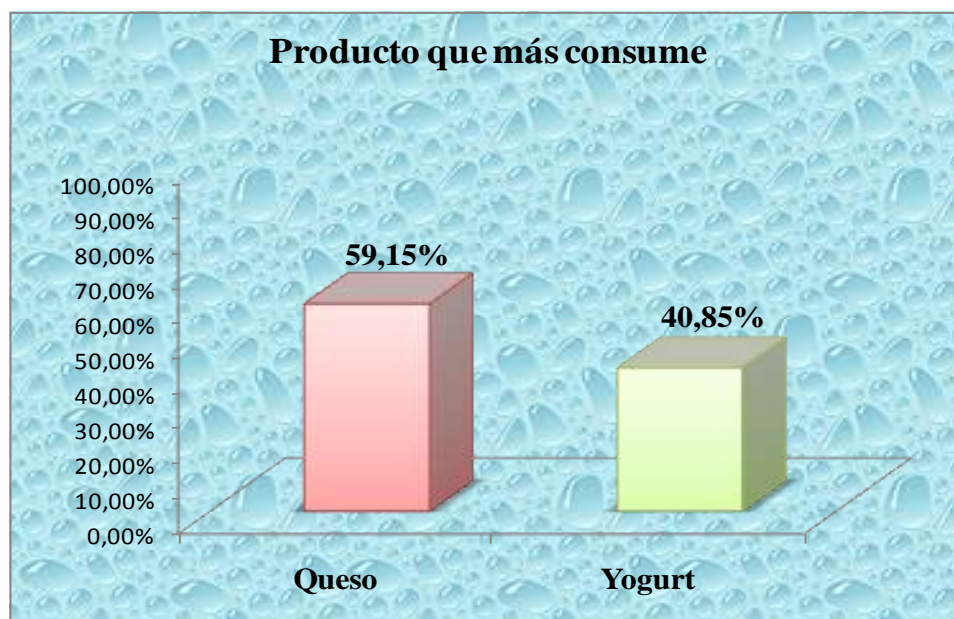
9. ¿De los productos que elabora la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda., cual es el que usted más consume?

CUADRO N° 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Queso	139	59,15%
Yogurt	96	40,85%
Total	235	100,00%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 9



Interpretación: De las 235 encuestados que si consumen los productos que elabora la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.; el 59,15% manifiestan que el producto de mayor consumo es el queso por ser de un exquisito sabor; mientras que el 40,85% restante opinan que es el yogurt el que más adquieren, ya que es un producto de excelente calidad, sabor y precio.

10. ¿Le gustaría adquirir un nuevo producto como es el Yogurt con fruta y miel fabricado por la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.?

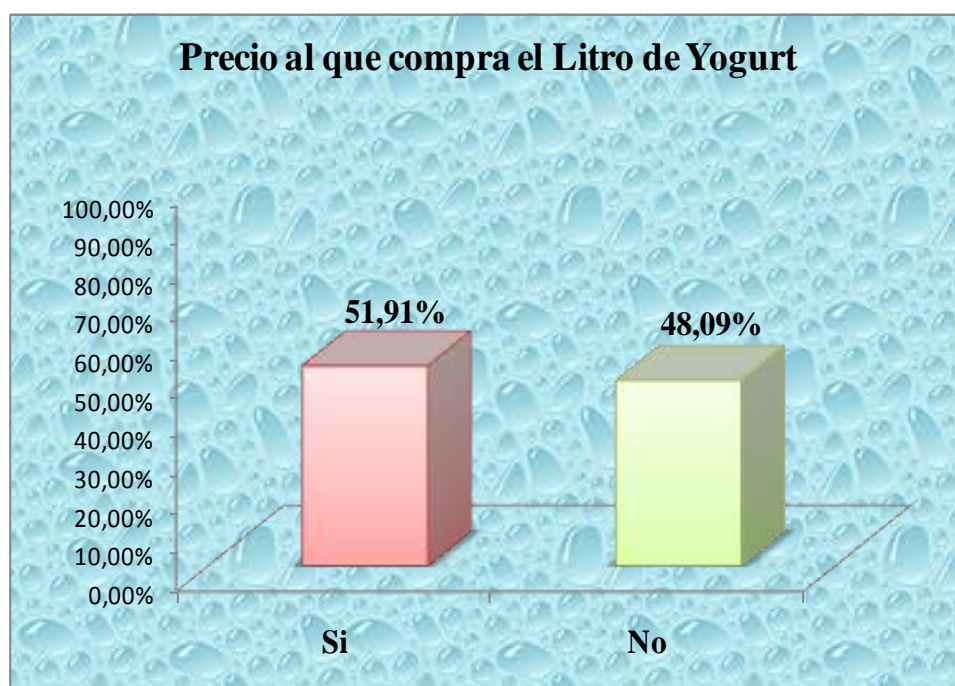
CUADRO N° 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	122	51,91%
No	113	48,19%
Total	235	100,00%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 10



Interpretación: Esta pregunta se realizó con la finalidad de determinar *la demanda efectiva* del yogurt con fruta y miel, para lo cual el 51,91% respondió estar dispuesto a adquirir el nuevo producto fabricado por la empresa porque conocen de la calidad de los productos; mientras que el restante 48,09% no está dispuesto a comprar este producto.

11. ¿Qué precio usted pagaría por un litro de yogurt con fruta y miel?

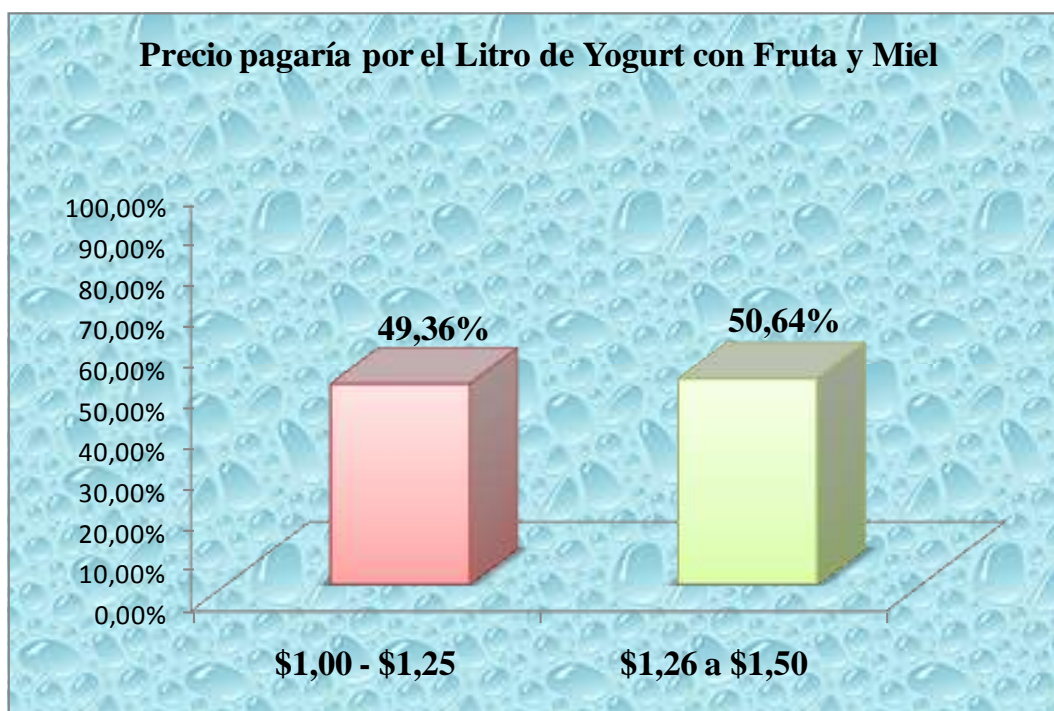
CUADRO N° 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
\$1,00 - \$1,25	116	49,36%
\$1,26 a \$1,50	119	50,64%
Total	235	100,00%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 11



Interpretación: Con respecto al precio que pagaría por un litro de yogurt con fruta y miel, el 50,64% de las personas encuestadas dicen que pagaría entre \$1.26 y \$1.50 dólares; mientras que el 49,36% restante manifiestan que el precio que están dispuestos a pagar por un litro del nuevo producto oscila entre \$ 1.00 y \$1.25 dólares.

12. ¿En qué lugar adquiere usted los productos que elabora la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.?

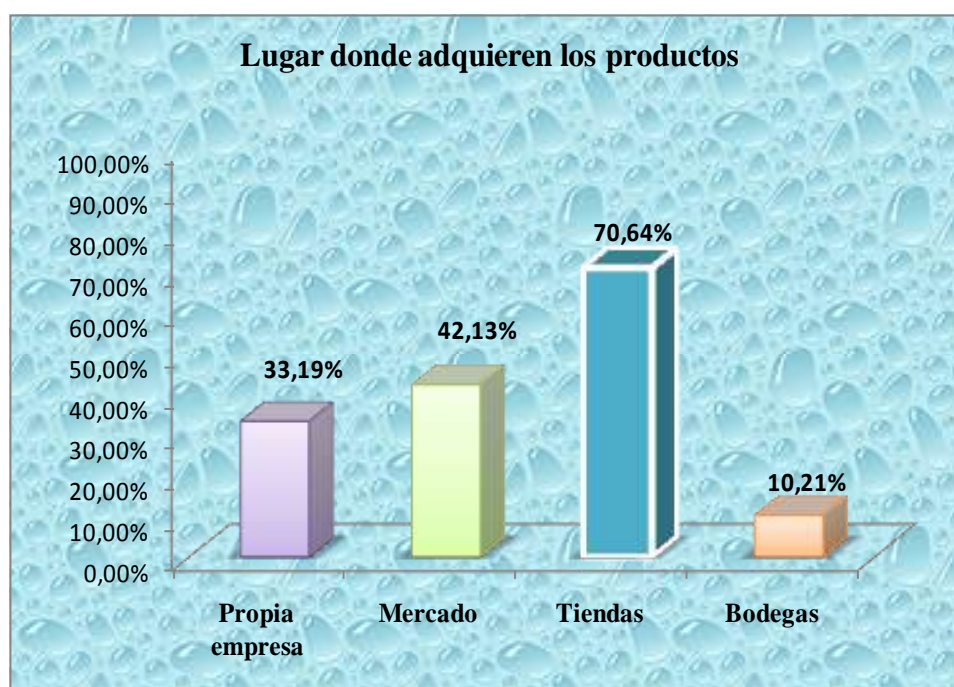
CUADRO N° 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Propia empresa	78	33,19%
Mercado	99	42,13%
Tiendas	166	70,64%
Bodegas	24	10,21%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 12



Interpretación: De las 367 respuestas dadas por las personas encuestadas que consumen productos de Gonzanamalac Cía. Ltda., el 70,64% respondió que adquieren los diferentes productos en las tiendas; un 42,13% contesta que compran en el mercado; un 33,19% dice que compran en la misma empresa; mientras que el 10,21% restante dice que compra en las bodegas de la localidad.

13. ¿La empresa Gonzanamalac Cía. Ltda., realiza publicidad para dar a conocer sus productos en el mercado?

CUADRO N° 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	1%
No	233	99%
Total	235	100%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 13



Interpretación: El 99% de las personas encuestadas dicen que la empresa no realiza publicidad para dar a conocer sus productos en el mercado, mientras que el 1% responde que sí. Es por esto necesario contratar un medio de comunicación para dar a conocer los productos que ofrece la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.

5.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS OFERENTES DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA GONZANAMALAC CÍA. LTDA.

1. ¿De los siguientes productos cuales usted vende?

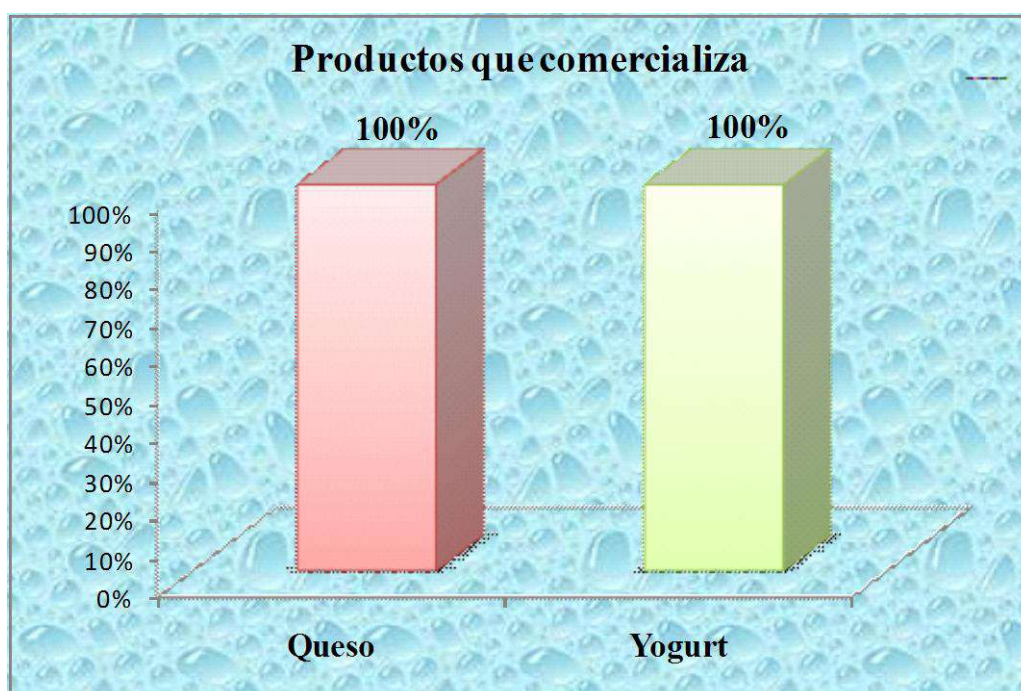
CUADRO N° 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Queso	6	100%
Yogurt	6	100%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 14



Interpretación: El 100% de los oferentes encuestados dicen que venden tanto quesos como yogurt, dado que son productos de gran demanda en el mercado del cantón Gonzanamá.

2. ¿Cuántos litros de yogurt vende usted semanalmente?

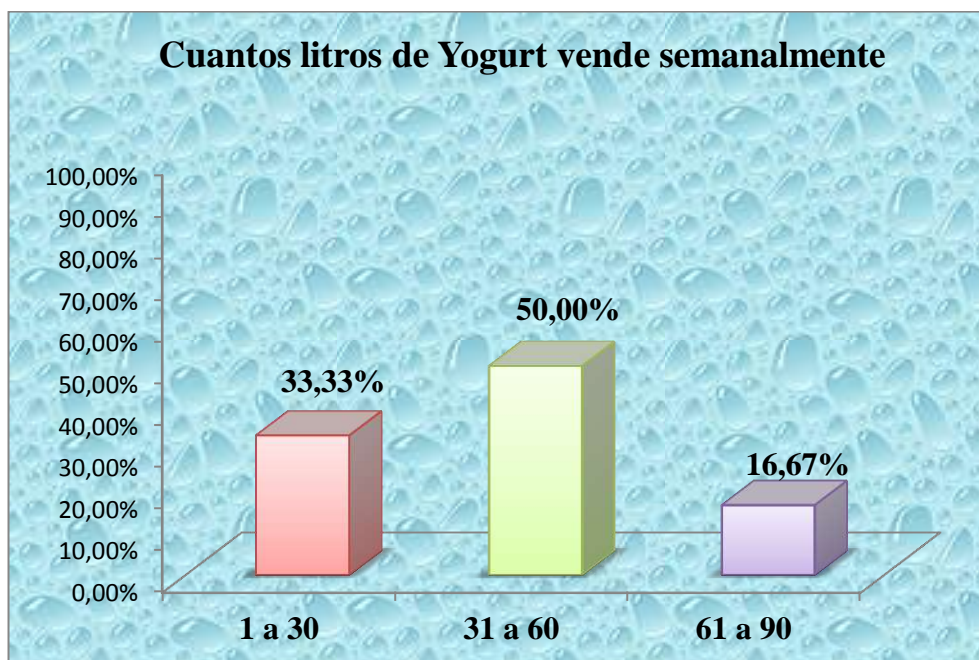
CUADRO N° 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 a 30	2	33,33%
31 a 60	3	50,00%
61 a 90	1	16,67%
Total	6	100,00%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 15



Interpretación: De los oferentes encuestados, 3 que representan el 50,00% manifiestan que venden entre 31 y 60 litros de yogurt a la semana; 2 que alcanzan el 33,33% señalan que comercializan entre 1 a 30 litros semanales; y el restante oferente que representa el 16,67% indica que vende entre 61 a 90 litros a la semana.

3. ¿Qué clase de Yogurt usted vende?

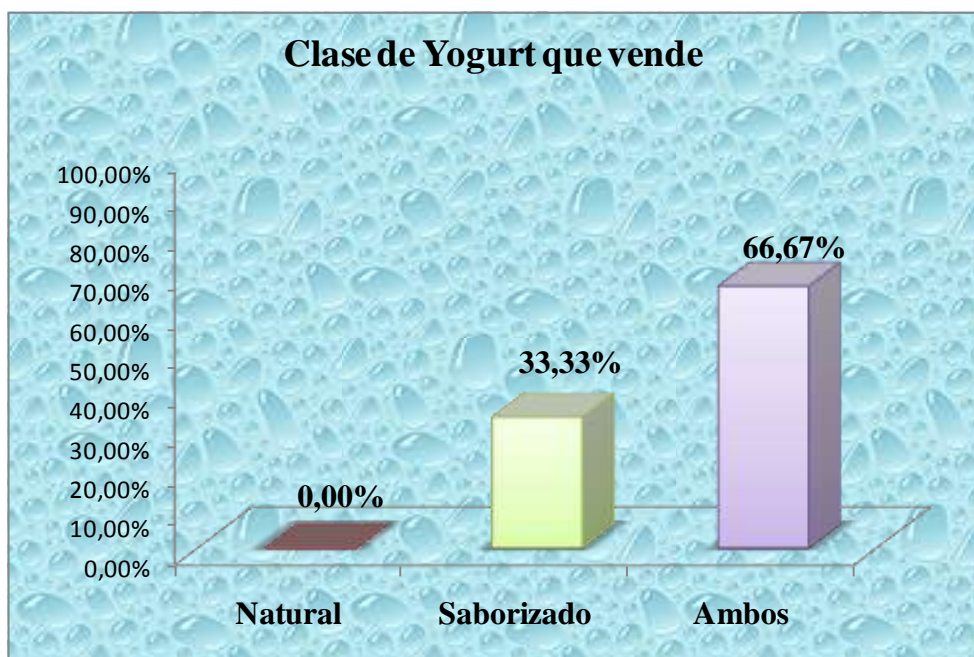
CUADRO N° 16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Natural	0	0,00%
Saborizado	2	33,33%
Ambos	4	66,67%
Total	6	100,00%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 16



Interpretación: En relación a esta pregunta, 4 encuestados que representan el 66,67% indican que comercializan tanto yogurt natural como saborizado; 2 que alcanzan el 33,33% señalan que únicamente venden yogurt saborizado; ningún encuestado comercializa exclusivamente yogurt natural.

4. El Yogurt que usted comercializa es de origen:

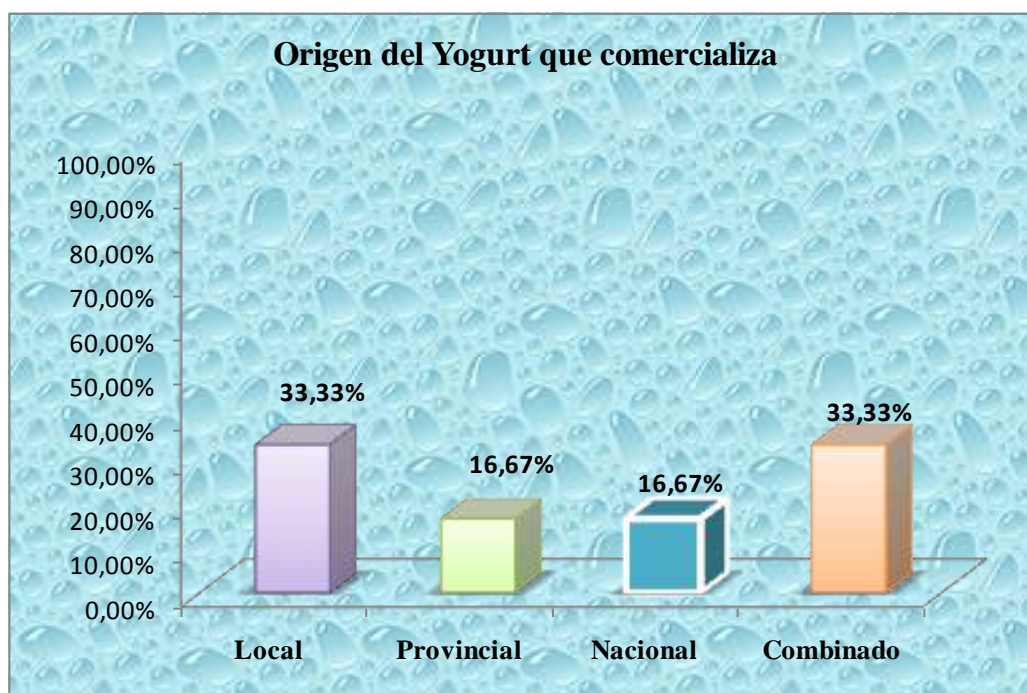
CUADRO N° 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Local	2	33,33%
Provincial	1	16,67%
Nacional	1	16,67%
Combinado	2	33,33%
Total	6	100,00%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 17



Interpretación: En relación al origen del yogurt que comercializa, 2 encuestados que representan el 33,33% venden yogurt de diferentes orígenes, con igual porcentaje tenemos los oferentes que solamente venden yogurt local; finalmente con igual porcentaje de 16,67% están los que comercializan yogurt de origen provincial y de origen nacional.

5. ¿A qué precio vende el litro de yogurt?

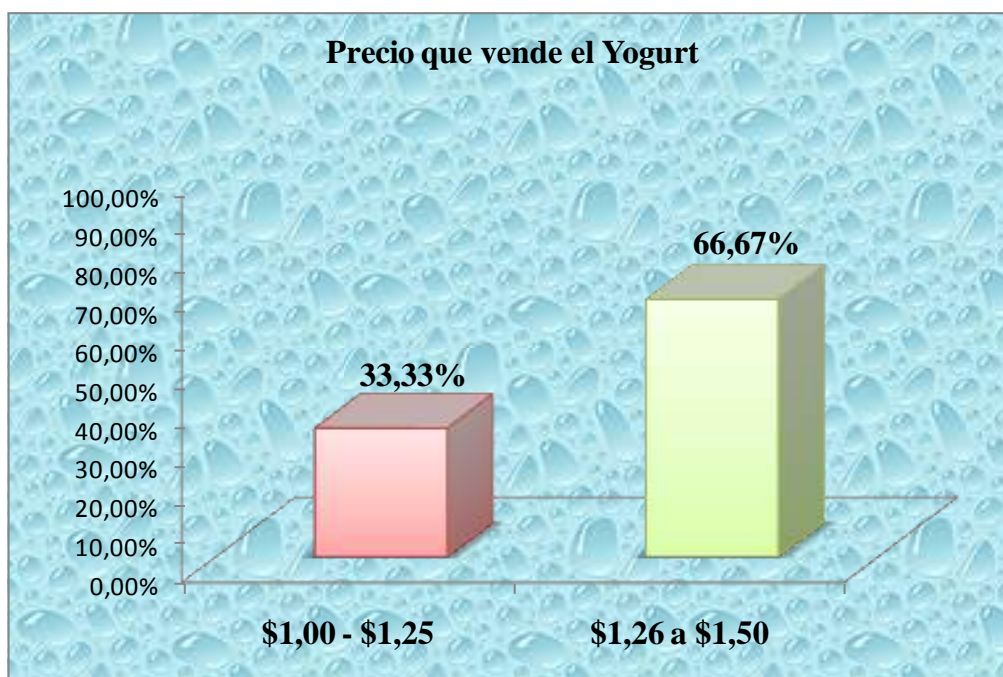
CUADRO N° 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
\$1,00 a \$1,25	2	33,33%
\$1,26 a \$1,50	4	66,67%
Total	6	100,00%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 18



Interpretación: El 100% de las personas encuestadas dicen que venden el yogurt entre \$1.10 y \$1.30 dólares, ya que considera que este precio es cómodo para las familias del cantón Gonzanamá.

6. ¿Qué aspectos cree usted que las personas toman en cuenta al momento de comprar el yogurt?

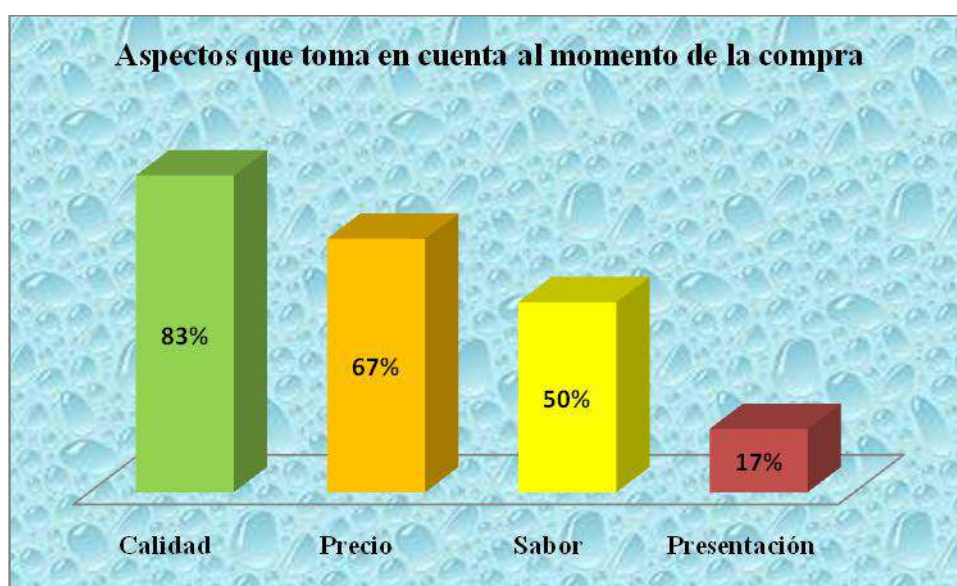
CUADRO N° 19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	5	83%
Precio	4	67%
Sabor	3	50%
Presentación	1	17%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 19



Interpretación: Del total de respuestas obtenidas de los oferentes encuestados; el 83% están relacionadas con la calidad como el primer aspecto que las personas consideran al momento de realizar la compra; un 67% señalan que el precio; un 50% dice que toman en cuenta el sabor; mientras que el 17% dice que se fija en la presentación.

5.3. RESULTADO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA GONZANAMALAC CÍA. LTDA.

1. ¿Cuándo se creó la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.?

La empresa Gonzanamalac Cía. Ltda., se conformó legalmente el 5 de noviembre del 2004, es decir, que la empresa lleva en el mercado aproximadamente 7 años, la cual se constituyó como compañía de responsabilidad limitada, con el aporte de catorce accionistas productores de leche, que cansados de obtener un mínimo margen de utilidad de la leche pura, decidieron unirse y conformar esta empresa con la finalidad de transformarla en yogurt y queso, y obtener una mayor ganancia.

2. ¿La materia prima abastece los requerimientos de producción?

Se trabaja con 1500 litros diarios en invierno y 600 en verano los cuales son distribuidos para queso, manjar de leche y yogurt, deduciendo que es mejor elaborar más yogurt porque se obtiene más rentabilidad que en el queso y el manjar.

3. ¿La maquinaria con que cuenta la empresa es de última tecnología?

Las marcas son westfaliasurge y se utiliza material de aluminio hechizas de acuerdo a los requerimientos:

- Filtro cloronizador
- 3 tanques de almacenamiento de agua tratada capacidad de 2 500 litros de agua c/u.

- Una caldera de 7 p.s.i.
- Una bomba de agua para enfriamiento de leche pasteurizada.
- Un tanque frio de 1000 litros.
- Una tina de cuajado de 550 litros.
- Una prensa de quesos capacidad para 100 quesos.
- Una Yogurtera de 250 litros
- Una embazadora de yogurt de 40 litros.
- Una empacadora al vacio
- Un molino de 2 p.s.i.
- Una mesa rectangular para él desuerado del quesillo.
- Una mesa para amasar el queso
- Una cámara fría para almacenamiento de 3x3 metros

4. ¿Cuál es el horario de trabajo en la empresa?

El horario de trabajo es de lunes a sábado de 7 am a 13 pm y de 2 a 5pm. Los domingos solamente se recoge la leche pero no se la procesa si no el día lunes, comienzan la jornada a las 7 am con la recolección de la leche.

5. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

Trabajan tres personas en la parte operativa o producción 1 en ventas y 1 en la parte administrativa y 1 en atención al cliente en un mostrador en la propia fábrica.

6. ¿Cuál es el canal de distribución que la empresa utiliza para comercializar sus productos?

El canal que utiliza la empresa es el indirecto: empresa – intermediario – consumidor final.

7. ¿Cuál es la parte fuerte de empresa?

La parte fuerte de la empresa es la calidad del los productos que elabora ya que se cuenta con la experiencia de los trabajadores.

8. ¿Cuáles son los principales problemas que tienen en la empresa?

Entre los principales problemas que presenta la empresa tenemos: la desorganización administrativa y productiva, la falta de recursos económicos, la competencia, los desabastecimientos de materia prima, las paralizaciones por falta de mantenimiento de la maquinaria, etc., situación que puede ser revertida con la implementación de un plan de negocios real en la empresa, que es el objetivo principal de la presente propuesta de investigación.

9. ¿Cuál es la principal amenaza que tiene la empresa?

Las amenazas que enfrenta la empresa es el cierre de la misma por no obtener el registro sanitario indispensable para entrar en el mercado del cantón Loja ya que solo tienen mercado local.

DISCUSIÓN

6. DISCUSIÓN

6.1. ESTUDIO DE MERCADO

6.1.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda se define como la respuesta al conjunto de bienes, productos o servicios ofrecidos a un cierto precio en una plaza determinada y que los consumidores o usuarios están dispuestos a adquirir en esas circunstancias. En esto interviene la variación que se da por efecto de los usuarios, a mayor volumen de compra, se debe obtener un menor precio, es bajo estas circunstancias como se satisfacen las necesidades de los consumidores o usuarios frente a la oferta de los vendedores.

6.1.1.1. Demanda Potencial

Esta demanda nos ayuda a determinar el número de familias que compran lácteos para su alimentación. Para determinar la demanda potencial del presente proyecto, se aplicaron 364 encuestas a una muestra (familias) del cantón Gonzanamá, de los cuales 301 familias que equivalen al 82,69% compran lácteos, lo que se puede evidenciar en el cuadro N° 1.

CUADRO N° 20. Determinación De Demandantes Potenciales

POBLACIÓN	PORCENTAJE	DEMANDANTES POTENCIALES
4.150	82,69%	3.432

FUENTE: CUADRO N° 1
ELABORACIÓN: LA AUTORA

De la población 4.150 familias en el 2011, se procede a multiplicar por el 82,69% de familias que dicen que si compran yogurt, se obtiene la demanda potencial de 3.432 familias.

6.1.1.2. Demanda Real

La Demanda Real es la segunda segmentación del proyecto, para determinarla se pregunto a las familias si compran productos que elabora la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda., dándonos como resultado un total de 235 familias que si adquieren productos de la empresa, lo que representa el 79% de aceptación.

Para determinar la demanda real del proyecto se toma la demanda potencial que es 3.432 familias y se multiplica por el 79% porcentaje de aceptación, según el cuadro N°7 de la encuesta aplicada a demandantes, obteniendo como resultado 2.711 familias.

CUADRO N° 21. Determinación De Demandantes Reales

DEMANDA POTENCIAL	PORCENTAJE	DEMANDANTES REALES
3.432	79%	2.711

FUENTE: CUADRO N° 7

ELABORACIÓN: LA AUTORA

6.1.1.3. Demanda Efectiva

La demanda efectiva está constituida por las familias que están dispuestos a comprar los productos que elabora la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.

Con el propósito de obtener la demanda efectiva, preguntamos a las familias, si compraría el nuevo producto (yogurt con fruta y miel) fabricado por la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.; lo cual nos arrojó un segmento de mercado del 51,91% de aceptación, que podemos evidenciar en el cuadro N°10.

CUADRO N° 22. Determinación De Los Demandantes Efectivos

POBLACIÓN	PORCENTAJE	DEMANDA EFECTIVA
2.711	51.91%	1.407

FUENTE: CUADRO N° 10
ELABORACIÓN: LA AUTORA

g.1.1.4. Proyección de la Demanda de Yogurt para los Cinco Años de Vida Útil

Proyección Demanda Efectiva de Yogurt

Para la proyección de la demanda efectiva de yogurt se realiza el mismo procedimiento anterior, obtenemos el promedio de compra en litros de yogurt al año realizando el siguiente procedimiento.

CUADRO N° 23. Proyección Demanda Efectiva de Yogurt

Alternativas	Frecuencia	XM	XM.F
1 a 2 litros	118	1,5	177,00
3 a 4 litros	131	3,5	458,50
5 a 6 litros	52	5,5	286,00
Total	301		921,50

FUENTE: CUADRO N° 4
ELABORACIÓN: LA AUTORA.

Aplicando la fórmula del promedio tenemos.

$$X = \frac{\sum XM.F}{N} = \frac{921,5}{301} = 3,06 = 3$$

Lo que nos da a entender que existe un promedio de compra de 3 litros de yogurt a la semana que multiplicado por las 52 semanas que tiene el año obtenemos 156 litros de yogurt al año por familia.

3 litros x 52 semanas = 156 litros de yogurt al año

CUADRO N° 24. Proyección De La Demanda Total De Yogurt

N.	AÑOS	POBLACIÓN DEMANDANTE	PROMEDIO CONSUMO DE LITROS DE YOGURT AL AÑO	DEMANDA EFECTIVA EN LITROS DE YOGURT
0	2011	1.407	156	219.492
1	2012	1.413	156	220.502
2	2013	1.420	156	221.516
3	2014	1.427	156	222.535
4	2015	1.433	156	223.559
5	2016	1.440	156	224.587

FUENTE: CUADRO N° 22
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Interpretación:

Para calcular la demanda total de litros de yogurt utilizamos la información que corresponde a la demanda efectiva que es de 1407 (Cuadro No. 22) la cual la multiplicamos por el consumo promedio de litros de yogurt por parte de los demandantes, 156 litros anuales, valor que lo obtenemos en el cuadro N°23, sacando así el valor total de la demanda para el año 2011, obteniendo como resultado 219.492 litros de yogurt para el primer año.

Utilizando la tasa de crecimiento poblacional del cantón Gonzanamá, que es de 0,46%, se obtuvo la población para los siguientes años que se multiplicó por los 156 litros de consumo promedio, para obtener la demanda proyectada hasta el año 2016.

6.1.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

La Oferta se define como la cantidad de bienes, productos o servicios que un cierto número de oferentes (productores) están dispuestos a poner a disposición del mercado en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar.

Con el fin de determinar la oferta actual de yogurt en el cantón Gonzanamá, se identificaron los principales oferentes que expenden estos productos en el cantón. Para el estudio de la oferta se han aplicado 6 encuestas, una al propietario de la empresa Colca (competencia directa) y las 5 restantes a los productores locales.

6.1.2.1. Oferta de Litros de Yogurt

Qué cantidad de Yogurt Ud. vende Semanalmente?

CUADRO N° 25

Cantidad	Frecuencia	XM	XM.F
1 a 30	2	15,5	31,00
31 a 60	3	45,5	136,50
61 a 90	1	75,5	75,50
Total	6		243,00

FUENTE: CUADRO N° 15

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Aplicando la fórmula del promedio tenemos.

$$X = \frac{\sum XM.F}{N} = \frac{243}{6} = 40.5 = 41$$

Lo que nos da a entender que existe un promedio de venta de 41 litros de yogurt a la semana que multiplicado por 6 oferentes obtenemos 246 litros, lo que se multiplican por las 52 semanas que hay en año obtenemos 12.792 litros de yogurt al año.

41 litros de yogurt x 6 oferentes = 246 litros de yogurt

246 litros de yogurt x 52 semanas = 12.792 litros de yogurt al año

CUADRO N° 26. Proyección de la Oferta (Yogurt)

N°	AÑOS	OFERTA LITROS DE YOGURT
0	2011	12.792
1	2012	12.851
2	2013	12.910
3	2014	12.969
4	2015	13.029
5	2016	13.089

FUENTE: CUADROS N° 25
ELABORACIÓN: LA AUTORA
T.C.A. % = 0.46%

Nota: Al no contar con la tasa de crecimiento de la demanda y oferta del yogurt, para la proyección se utilizará la tasa de crecimiento poblacional del cantón Gonzanamá, que según el INEC es de 0,46%.

6.1.3. BALANCE ENTRE OFERTA Y LA DEMANDA.

Es necesario en toda investigación de mercado llegar a determinar si en el área en estudio existe o no clientes o usuarios que están insatisfechos con los productos que se ofertan actualmente en el mercado, así es básico aclarar que pueden haber cambios en los gustos y preferencias de los clientes, es decir, pueden no comprar o adquirir actualmente el servicio en estudio, pero al proponerles bajo precio y alta calidad en los beneficios y características del servicio el cliente puede cambiar de costumbres y pasar a ser cliente permanente gozando de la comodidad de los beneficios, así en el cuadro siguiente establecemos la diferencia entre la demanda efectiva y la oferta total cuya resta nos da como resultado la demanda insatisfecha.

CUADRO N° 27. Demanda Insatisfecha de Litros de Yogurt

N°	AÑOS	DEMANDA EFECTIVA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
0	2011	219.492	12.792	206.700
1	2012	220.502	12.851	207.651
2	2013	221.516	12.910	208.606
3	2014	222.535	12.969	209.566
4	2015	223.559	13.029	210.530
5	2016	224.587	13.089	211.498

FUENTE: CUADROS N° 24 Y 27
ELABORACIÓN: LA AUTORA

D. Insatisfecha = Demanda efectiva – Oferta total

D. Insatisfecha = 219.492- 12.792 = 206.700

El balance entre la oferta y la demanda nos permite obtener la Demanda Insatisfecha, para lo cual se ha tomado en cuenta la cantidad de demanda efectiva 219.492 litros de yogurt, menos la oferta total 12.792 litros de yogurt, dándonos como resultado la demanda insatisfecha que es 206.700 litros de yogurt y así procedemos a realizar el mismo procedimiento para los 5 años de vida útil del proyecto. Estos datos sirven para poder elaborar el yogurt con fruta y miel (mermelada) en las cantidades que demanden los clientes insatisfechos.

6.1.4. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

6.1.4.1. MARKETING

6.1.4.1.1. PRODUCTO

Las **Fresas** poseen propiedades medicinales, pues contiene ácido elágico, un compuesto anticancerígeno. Por tener bajos niveles de azúcares, está recomendada como alimento para personas diabéticas Es una de las frutas que según la FAO incrementó el consumo debido a las fuertes campañas del impacto positivo que tienen las frutas y hortalizas en la salud. La miel podría considerársele el alimento perfecto, porque, además de su delicioso sabor, la miel tiene propiedades no sólo nutricionales sino medicinales

De igual forma el yogurt con fruta y miel es un alimento que ayuda al crecimiento y fortalecimiento de los huesos y es de suma importancia en la alimentación diaria.

Yogurt Gonzanamalac



6.1.4.1.2. PRECIO

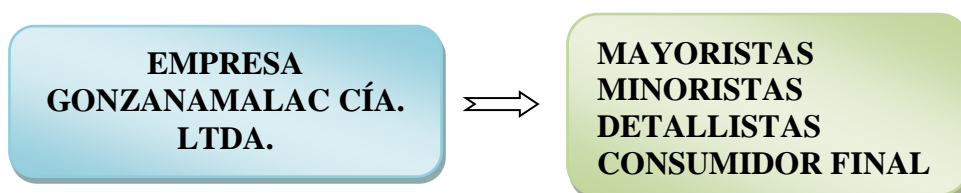
Para maximizar las utilidades los fabricantes por lo general, basan los precios de sus productos en el costo de los mismos (materia prima, mano de obra, costo de fabricación, etc.), más un margen de ganancia. Se determinó que el costo del litro de yogurt con fruta y miel será de \$1,60 dólares con un margen de utilidad de 10%, dándonos un precio final al público de \$1,76 dólares.

6.1.4.1.3. PLAZA O COMERCIALIZACIÓN

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es vital en el funcionamiento de una empresa, pues constituye la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor, con los beneficios de tiempo y lugar. Existen varias alternativas que se puede seleccionar para lograr una eficiente comercialización de los productos de ésta empresa.

DISEÑO DEL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN



Se utilizará el canal de distribución directo, es decir, si otras empresa que no se abastezcan con su producción, como a mayoristas y minoristas que quieran comercializar y distribuir nuestros productos, sin dejar a un lado la comercialización directa al consumidor, con la finalidad de que no varíen los precios.

6.1.4.1.4. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Antes de realizar la venta del producto se debe dar a conocer las diferentes bondades de los mismos, a través de:

Publicidad: Podemos entonces definir a la publicidad como una forma de comunicación con fines comerciales. Está compuesta por formas impersonales de comunicación dirigidas a segmentos específicos, a través de medios pagados por patrocinadores identificados.

La mejor forma es a través de los clientes satisfechos, tomando en cuenta las siguientes alternativas:

- Se harán llamadas telefónicas y visitas personales a clientes mayoristas, minoristas.
- Visitas frecuentes (diarias, semanales, quincenales) a mercados, plazas y tiendas.
- Comunicar al público en general (sector urbano y rural) de las bondades del producto.
- Publicar el producto en los medios de comunicación más escuchados (sector urbano y rural)

Todas estas estrategias lo realizará el responsable de ventas, conjuntamente con el gerente y los socios de la empresa, con el objeto de tomar las decisiones más acertadas en materia de publicidad, como un elemento primordial para que se conozca los productos de la empresa.

Promoción: La promoción que la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda., realizará para captar más clientes será:

Para Intermediarios:

- Si compran 10 litros de yogurt llevaran $\frac{1}{2}$ litro de yogurt gratis
- Si compran 20 litros de yogurt llevaran 1 litro de yogurt gratis.
- Además se les obsequiará un esfero con el logotipo de la empresa.

Para Consumidor Final:

- Si compran 2 litros de yogurt o más, se llevaran $\frac{1}{2}$ litro de yogurt gratis
- Además se les obsequiará un esfero o un llavero con el logotipo de la empresa.

Publicidad de la Empresa Gonzanamalac

PRODUCTOS GONZANAMALAC



CALIDAD Y SABOR EN SU MESA



YOGURT CON FRUTA Y MIEL



GONZANAMALAC CIA. LTDA.
Dirección: Km. 1 ½ Vía a Gonzanamá Telf: 072 664 – 568 Cel: 089932670
REGISTRO SANITARIO No. 543-hn-2456
Gonzanamá – Loja - Ecuador



6.2. ESTUDIO TÉCNICO

6.2.1. Tamaño y Localización de la planta

6.2.1.1. Tamaño

Se le puede considerar el tamaño de la planta como la capacidad instalada de producción, expresada en: volumen, peso, valor, número de unidades elaboradas por año, ciclo de operación (mes, día, turno, hora), etc. El tamaño de la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda., será considerada como la capacidad instalada de producción, este será diseñado en base a las necesidades específicas y técnicas para la producción del yogurt con fruta y miel; tomando en cuenta que es un producto que requiere de mucho cuidado y controlado diariamente.

Capacidad Instalada (Capacidad de Producción de Yogurt con fruta y miel)

La empresa tendrá una capacidad para 225 litros de Yogurt a procesar en *un solo día* (trabajando las 8 horas normales), lo que puede arrojar una producción de 1350 litros semanales, trabajando de lunes a sábado (el día domingo no se lo toma en cuenta porque está destinado para el mantenimiento de la planta debido a que siempre hay residuos orgánicos y se pueden acumular bacterias), con una producción de 5400 litros al mes y de 64800 litros al año, trabajando al máximo de su capacidad.

CUADRO N°. 32. Determinación De La Capacidad Instalada De Yogurt

% A cubrir por el proyecto	Demanda Insatisfecha	Cantidad total a producir
31,4 %	206.700	64.800

FUENTE: CUADRO N° 27
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede observar en el cuadro, la demanda insatisfecha que es de 206.700 litros de yogurt, se la cubrirá en un 31,4 % con la producción anual de 64.800 litros de yogurt, según la capacidad instalada de la planta.

En el cuadro que se presenta a continuación se detalla la capacidad instalada para cada año de vida útil del proyecto:

CUADRO N° 33. Capacidad Instalada De Yogurt Para Los Cinco Años De Vida Útil Del Proyecto

AÑOS	CAPACIDAD INSTALADA	PORCENTAJE CAP. UTILIZADA	CAPACIDAD UTILIZADA
2011	64.800	80 %	51.840
2012	64.800	90 %	58.320
2013	64.800	100%	64.800
2014	64.800	100%	64.800
2015	64.800	100%	64.800

FUENTE: CUADRO N° 32
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Capacidad Utilizada (Yogurt con fruta y miel)

Para el primer año de ejecución del proyecto se prevé utilizar el 80% de la capacidad de producción de la empresa, ya sea en la infraestructura, personal, materiales y recurso financiero (dado que la empresa ya tiene experiencia en la producción de yogurt), que permitan la operación de la empresa, como:

- a) **Distribución en planta.-** Consiste en colocar las máquinas y demás equipos de la manera que permita a los materiales e insumos avanzar con mayor facilidad, al costo más bajo y con el mínimo de manipulación, desde que se reciben las materias primas hasta que se despachan los productos acabados.

- b) **Tiempos de Procesos.-** Toda operación o actividad, así como los trasportes, inspecciones y demoras se desarrollan en el tiempo. Por lo que es importante definir el esquema de cálculo de tiempos estándares a utilizarse sumando el tiempo maquinas, transporte, demoras e inspecciones al de los suplementos del operario o trabajador.

- c) **Tecnología de Producción.-** Hay que anotar las características de la tecnología a ser utilizada en el proceso productivo. Para ello debemos realizar un ejercicio de verificación de las condiciones tecnologías existentes; determinando la tecnología mínima disponible para elaborar el producto. Sea que esté ya en la empresa o la que cuente a disposición el mercado.

6.2.1.2. Localización

El estudio de localización tiene como propósito encontrar la ubicación de la empresa, cubriendo las exigencias o requerimientos del plan, contribuyendo a minimizarlos costos de inversión y gastos de operación y producción durante el periodo productivo del proyecto.

Macrolocalización

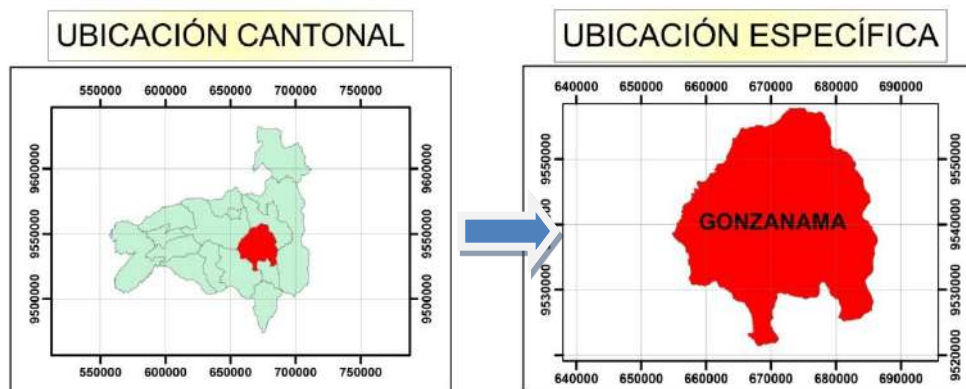
Su estudio consiste en definir la zona, región, provincia o área geográfica en la que se encuentra ubicada la unidad de producción, tratando de reducir al mínimo los costos totales de transporte. Para definir la mejor ubicación se ha tomado en cuenta diferentes aspectos tales como:

- Cercanía de los principales centros de consumo.
- Disponibilidad de materia prima.
- Disponibilidad de mano de obra calificada.
- Facilidades para la construcción.
- Localización de los diferentes materiales e insumos de producción.
- Facilidades de distribución del producto al mercado.
- Servicios básicos.
- Condiciones climatológicas.
- Vías de comunicación en buen estado.

Gráfico N° 20



Gráfico N° 21

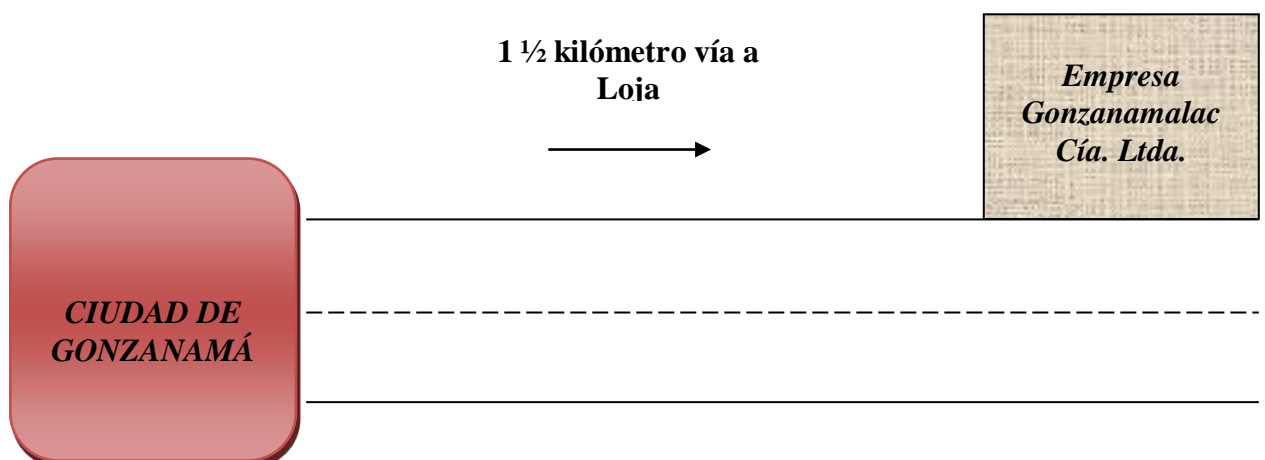


La empresa Gonzanamalac Cía. Ltda., está ubicada en Ecuador, región sur, provincia Loja, cantón Gonzanamá.

Microlocalización

La empresa Gonzanamalac Cía. Ltda., se encuentra ubicada a 1 ½ kilómetro de la ciudad de Gonzanamá.

Gráfico N° 20



6.3. INGENIERÍA DEL PRODUCTO

La ingeniería se dedica a lo concerniente a la instalación y funcionamiento de empresa Gonzanamalac Cía. Ltda., se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura de organización jurídica que tiene la empresa productiva.

6.2.1. El Servicio

Se pretende ofrecer al consumidor un producto (yogurt con fruta y miel) y servicio de calidad. Esto se logrará con una atención personalizada investigando sus gustos y preferencias con respecto a los productos elaborados.

6.2.2. Procesos de Producción

PRIMERA ETAPA: Proceso de producción de Mermelada (fresa y miel)

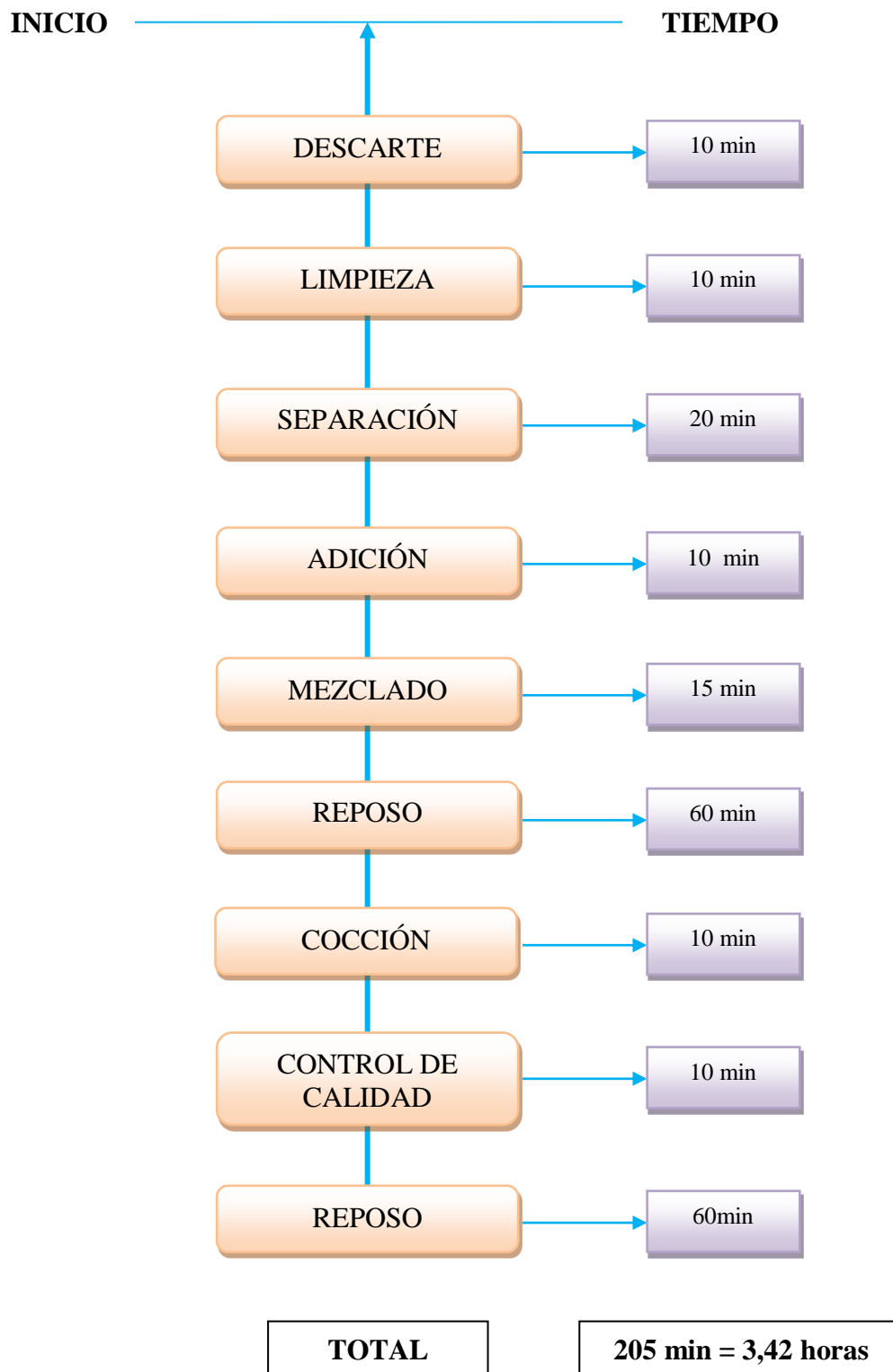
Procedimiento

- 1) **Descarte:** Primeramente se debe seleccionar las frutas según madurez, las que no están maduras deben guardarse hasta que maduren, además es necesario eliminar las porciones con podredumbre u otros defectos. 10 A 15 min.
- 2) **Limpieza:** Lavar con agua limpia y dejar escurrir el exceso de agua. 10 min.
- 3) **Separación:** es necesario retirar los tallos, y luego cortar la fruta en mitades o en cuartos, según su tamaño para colocarlas en una olla. 20 min.

- 4) **Adición:** Agregar el jugo de limón sin pepas y trocitos pequeños de la cáscara y luego agregar 200g de azúcar. 10 min.
- 5) **Mezclado:** Revolver todo con cuchara de madera. 15 a 20min.
- 6) **Reposo:** Tape la olla y deje reposar para que las fresas suelten el jugo. 1 a 2 horas.
- 7) **Cocción:** Calentar a fuego bajo para que la fresa suelte el jugo y revolver frecuentemente con cuchara de madera para evitar que el producto se pegue en el fondo de la olla y se quemé, hervir a fuego bajo para concentrar el jugo. Añadir el resto de azúcar revolviendo hasta que se disuelva. 10 a 15 minutos
- 8) **Control de calidad:** Hervir a fuego alto revolviendo frecuentemente hasta alcanzar el punto, quitando la espuma con la espumadera si fuese necesario. 10 a 15 min.
- 9) **Reposo:** Apagar el fuego y dejar enfriar ligeramente la mermelada hasta 90 a 95 grados centígrados antes de llenar los envases. 1 a 2 horas.
- 10) **Envasado:** Para colocar la mermelada en el yogur, es preferible colocar en el envase primero la mermelada, luego el yogurt.

GRAFICO No 22

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN MERMELADA




















SEGUNDA ETAPA: Proceso de producción de Yogurt y la mezcla con la miel o mermelada de fresa.

- 1. Recepción de la materia prima:** Se receipta la leche en tanques de aluminio. Tiempo requerido 10 minutos.
- 2. Control de Calidad:** Se hacen un control de calidad de la leche para descartar que la leche tenga problemas de mastitis u otras bacterias de fermentación, para ello se emplea Feroxido de sodio. Para ello se necesita 2 minutos.
- 3. Hervir la leche:** Se vierte filtrando la leche en la olla yogurtera de doble camisa, utilizando para ello filtros de tela y cedazos, esto con el objetivo de que la leche que libre impurezas que pueda contener y se procede a calentar la leche hasta que alcance una temperatura de 95°C. Tiempo necesario para ello 50 minutos.
- 4. Reposo:** Se deja reposar la leche hervida durante 10 minutos.
- 5. Pasteurización:** Este proceso consiste en elevar la temperatura y bajarla lo más rápido posible, es decir, de los 95°C de temperatura bajarla a los 45°C, Para el efecto se emplea agua helada, la planta cuenta con entrada de agua de 1,5 pulgadas de tal forma que en 20 minutos ya tenemos reducida la temperatura a los 45°C. Tiempo requerido 20 minutos.
- 6. Transporte de fermentos y Adición de fermentos:** En primer lugar en un recipiente se toma una muestra de la leche en proceso, a la cual se adiciona el fermento y se mezcla bien, luego se procede a verter esta mezcla en todo el volumen de leche y se mezcla bien para que se fusione totalmente el fermento con todo el volumen de leche. Tiempo requerido 17 minutos.

- 7. Fermentación:** Para el efecto, es decir para que cuaje la leche, se deja reposar la leche durante 3 horas. Tiempo requerido 180 minutos.
- 8. Transporte de Azúcar, Colorantes, Saborizantes y Aplicación de los mismos:** Luego de que la leche está fermentada se procede a agregar azúcar y color y saborizantes. Tiempo requerido 15 minutos.
- 9. Batido, Mezcla y Envasado:** Una vez adicionado los colorantes y saborizantes se procede al batido en forma homogénea y está terminada la preparación del yogurt y por consiguiente se procede a colocar en envases plásticos con capacidad para 1000ml. Aplicando en primer lugar la mermelada de fruta (fresa) y miel con el fin de que esta quede en el fondo del envase, luego se procede a colocar el yogurt y a envasar el mismo, tiempo calculado 2 horas (120 min.).
- 10. Etiquetado:** Una vez envasado el producto se procede a etiquetar los envases tiempo estimado 25 min. para posteriormente seguir con el siguiente paso.
- 11. Control de Calidad:** Luego de todo el proceso productivo se efectúa un control de calidad del producto terminado, asegurándose de que el envase no esté maltratado, sucio o manchado con yogurt. Tiempo necesario 10 min.
- 12. Transporte del Producto Terminado al Área de Refrigeración:** 5 min.
- 13. Almacenamiento y Refrigeración:** Una vez que se tiene el producto (yogurt) terminado se procede a almacenarlo en las refrigeradoras, cabe señalar que luego de que el producto permanezca en refrigeración durante un tiempo de 6 horas (360 min.) está listo para poder ser distribuido.

Para la elaboración de 180 litros de yogurt con fruta y miel se necesita de 824 minutos. Tiempo en que el producto está listo para su venta y distribución.

Diagrama del proceso de recorrido del Yogurt.*

FASES	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO	FUNCIONARIOS	ACTIVIDADES	DISTANCIA (metros)	TIEMPO (minutos)
1							OP1	Recepción de la materia prima	0	10
2							OP2	Control de calidad		2
3							OP1	Hervida de la leche	3	50
4							OP1	Reposo		10
5							OP1	Pasteurización		20
6							OP2	Transporte de fermentos y	3	2
7							OP1	Adición de fermentos		15
8							OP1	Fermentación		180
9							OP2	Transporte de colorante y saborante	3	5
10							OP1	Aplicación		10
11							OP1	Batido		10
12							OP1	Mezcla de miel con fruta y yogurt		50
13							OP1	Envasado		60
14							OP2	Control de calidad		10
							OP1	Etiquetado	5	25
15							OP1	Transporte de producto semielaborado	3.5	5
16							OP2	Almacenamiento y refrigeración		360
	7	2		2	2	2	2	Totales	17.5	824

* Para la Producción de 180 litros diarios de Yogurt de Fruta (fresa y miel)

Simbología:

OP1 = Operario 1

OP2 = Operario 2

6.3.3. Maquinaria y Equipo para la elaboración del producto

Determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.

CUADRO N°. 34. Maquinaria Y Equipo Requerido Para La Producción

CANTIDAD	DETALLE
1	Caldero no. 50
1	Caldero no. 60
1	Cocina 2 quemadores
1	Bureta 20 cm.
2	Tanques de gas
1	Asedometro
1	Sellador
2	Tanques de 100 lts
1	Tina de recepción
1	Quemador
1	Descremadora
3	Manguera de gas

ELABORACIÓN:LA AUTORA

CUADRO N°. 35. Insumos Requeridos Para La Producción

CANTIDAD	DETALLE
9	Fenotaleina
7	Biofermento
5	Calcio
6	Cinta de sellar
10	C.M.T.
9	Hidrixido de sodio
1	Termómetro
3	Tubos de ensayo
2	Pipeta 10 ml.
1	Bureta 20 cm.

ELABORACIÓN:LA AUTORA

CUADRO N°. 36. Utensilios Requeridos Para La Producción

CANTIDAD	DETALLE
3	Gavetas Plásticas
20	Mascarilla
2	Botas Negras
3	Guantes
3	Mandiles Blancos
1	Jarro de un Litro
2	Balde de 8 Litros
2	Balde de 10 Litros
1	Reloj de Pared
1	Extintor 5 lbs

ELABORACIÓN:LA AUTORA

CUADRO N°. 37. Material De Limpieza Requerido

CANTIDAD	DETALLE
8	Ajax
9	Cloro
4	Escobas
3	Trapeadores
3	Palas
3	Basureros
5	Fundas de basura
7	Detergente 100g

ELABORACIÓN:LA AUTORA

Materia Prima Directa y Mano de Obra Directa

Detallamos, lo necesario en materia prima para el yogurt con fruta y miel así como la mano de obra requerida.

1. **Materia prima directa:** Para la elaboración del yogurt con fruta y miel se requiere como materia prima de lo siguiente:

CUADRO N°. 38. Materia Prima E Insumos Requeridos Para Elaborar 180 Litros De Yogurt Con Fruta Y Miel(Primer Año)

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD U. YOGURT
Leche	Litros	180
Calcio	Gramos	100
Miel	Litros	75
Fresas	Libras	38
Saborizantes	Gramos	130
Vasos	Unidades	180

ELABORACIÓN: LA AUTORA

2. Mano de Obra

Para el proceso de producción de yogurt con fruta y miel se necesita el siguiente personal.

CUADRO N°. 39. Mano De Obra Directa

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Trabajadores	2
Jefe de Ventas	1

ELABORACIÓN:LA AUTORA

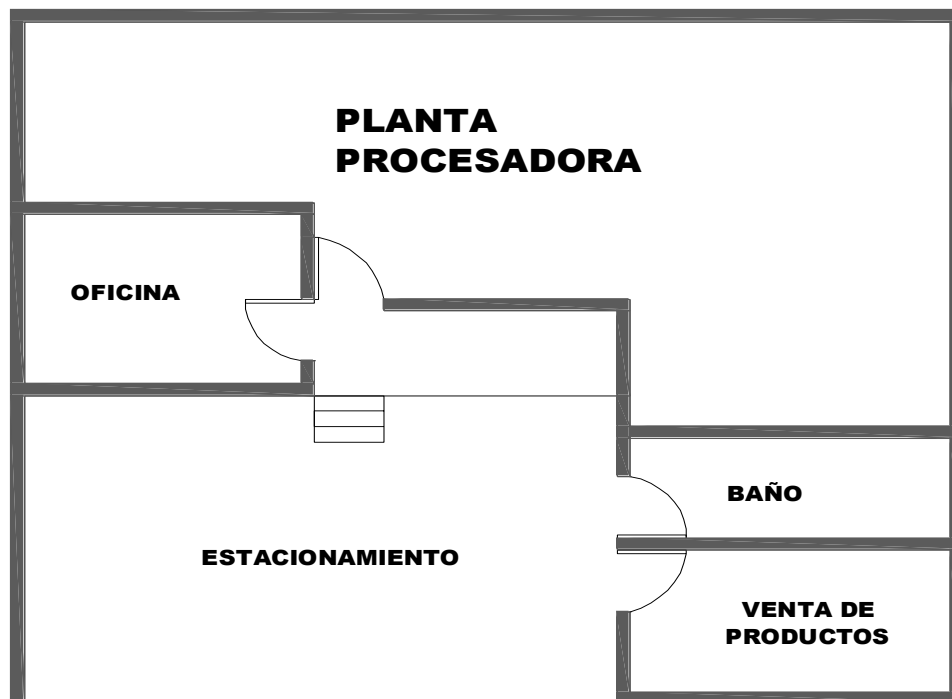
6.3.4. Obras Civiles e Instalaciones

La planta procesadora, cuenta con 160 metros cuadrados de área los mismos que son utilizados de la siguiente manera:

Área de administración	Cuarto de máquinas	Planta procesadora
Cuarto de maduración	Cuarto de habitación	Cocina

6.3.4.1. Distribución Interna de la Planta

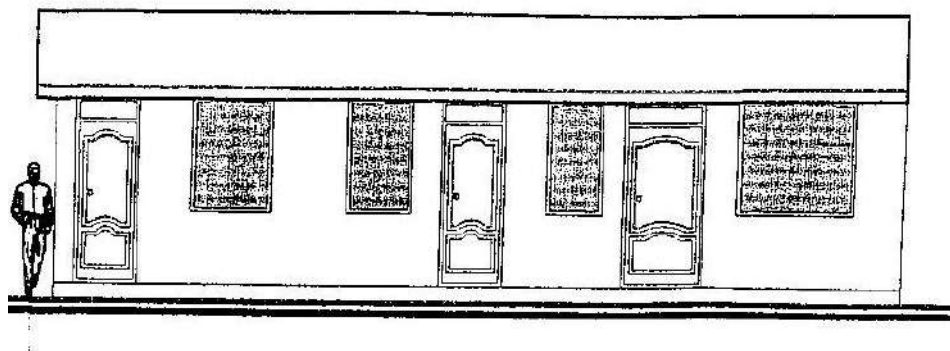
GRAFICA N° 23



ELABORACIÓN: LA AUTORA

6.3.4.2. FACHADA DE LA PLANTA

GRAFICA N° 24



ELABORACIÓN: LA AUTORA

6.4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

6.4.1. ORGANIZACIÓN JURÍDICA

Para su operación se creó la empresa cumpliendo con lo que exige la Constitución Política del Estado, Ley de Compañías, Código de trabajo y más leyes concordantes y conexas, así como también sus reglamentos y normas que tengan relación con la iniciación y desarrollo de toda actividad empresarial o de producción en el país.

La organización jurídica de la empresa está dada por los siguientes puntos jurídicos:

- a. **La razón Social de la Empresa:** La constitución de la empresa se fundamenta con atribuciones legales y técnicos para desarrollar actividades de producción y comercialización de queso fresco, yogurt y otros derivados que se puedan desarrollar en el transcurso del tiempo. Esta organización con fines de lucro, se constituyó como una Compañía de Responsabilidad limitada y se denomina **“GONZANAMALAC CÍA. LTDA.”**
- b. **Domicilio:** La empresa se encuentra ubicada a 1 ½ kilómetro de la ciudad de Gonzanamá.
- c. **Objeto Social:** El objeto principal de la empresa es la producción y comercialización de queso fresco, yogurt y otros derivados, está identificada dentro de la Pequeña Industria y enmarcada dentro de la producción artesanal.
- d. **Tempo de Duración:** La presente compañía **“GONZANAMALAC CÍA. LTDA.”** Tiene como plazo de duración quinceaños, contados a partir de su registro oficial en la Superintendencia de Compañías.

6.4.2. ORGANIZACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA

6.4.2.1. Determinación de los Niveles Administrativos de la Empresa

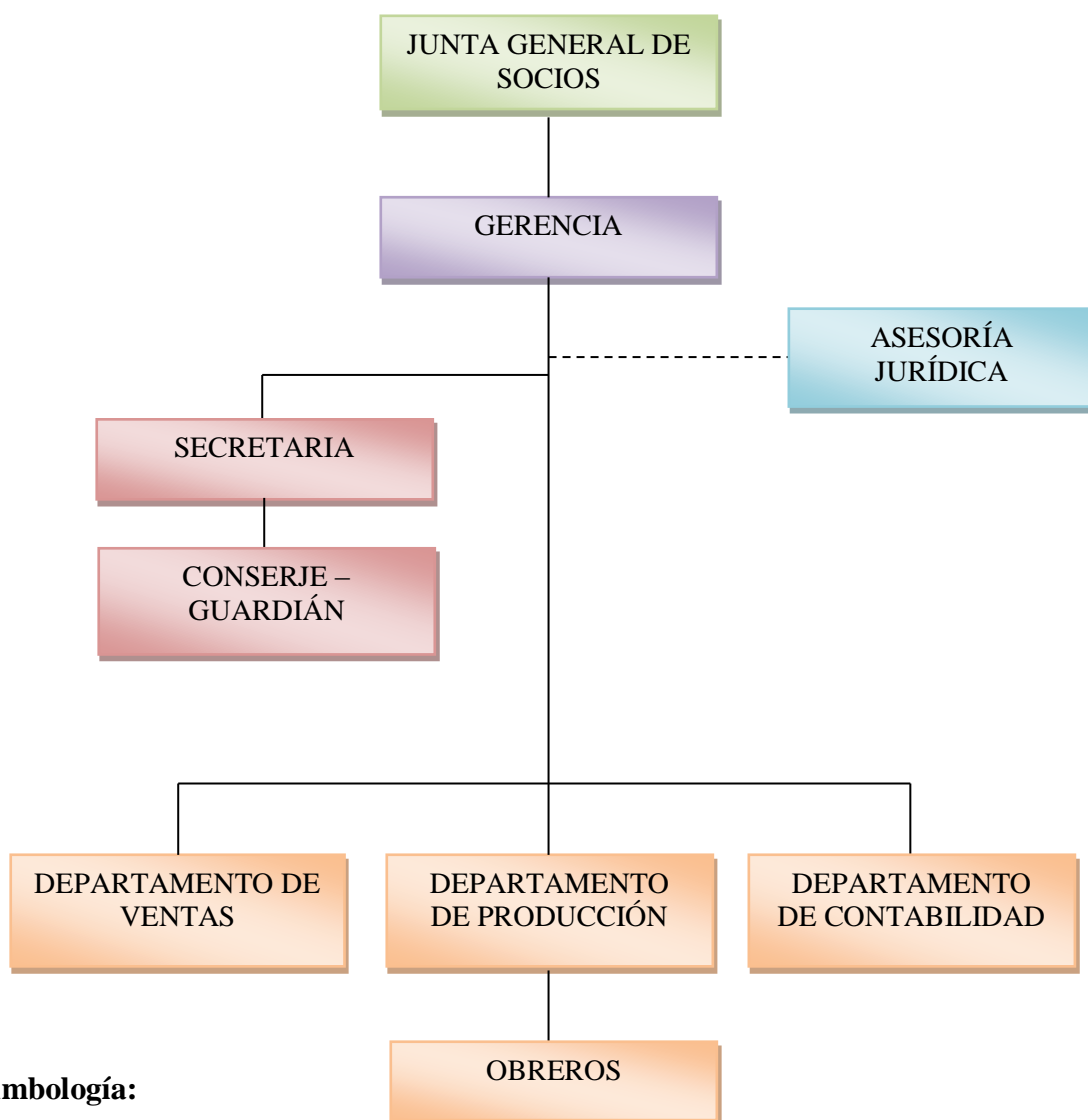
En todo caso los requerimientos de mano de obra como de personal administrativo para la implementación de un nuevo producto se acoplara a la estructura administrativa existente, quedando establecida de la siguiente manera:

- a. **Nivel Legislativo:** Es el máximo organismo de dirección en la empresa, está constituido por la Junta General de Socios, sus funciones son definir las políticas, reglamentos y destino de la empresa.
- b. **Nivel Ejecutivo:** Está a cargo de la gestión operativa de la empresa, lo conforma el Gerente; quien también cumple las funciones de jefe de producción.
- c. **Nivel Asesor:** Es el que orientará y determinará las decisiones que alcancen un tratamiento especial siempre y cuando estén encaminadas a beneficiar a la empresa y sus recursos, pueden ser situaciones de carácter laboral, relaciones judiciales, etc., está representada por el Asesor Jurídico; quien se desempeñara de forma temporal en la empresa; es decir únicamente cuando ésta lo requiera.
- d. **Nivel de Apoyo:** Está conformada por todos los puestos que tienen el propósito de aportar su contingente y apoyar la gestión productiva y administrativa a fin de que se cumplan las metas establecidas por la empresa, entre los que están la secretaria y el conserje – guardián.
- e. **Nivel Operativo:** Lo conforman todos los puestos y áreas de trabajo que se relacionan directamente con todo el proceso productivo en los que estan: la secretaria quien también cumple las funciones de contadora; la jefatura de producción que la realizará también el gerente de la empresa, el departamento de ventas en el que se encontrará un vendedor.

6.4.2.2. Organigramas

Es la representación gráfica de la estructura administrativa de cómo está constituida la empresa, en la que se determina y visualiza las interrelaciones y los niveles de autoridad de la organización.

GRÁFICA No. 25
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



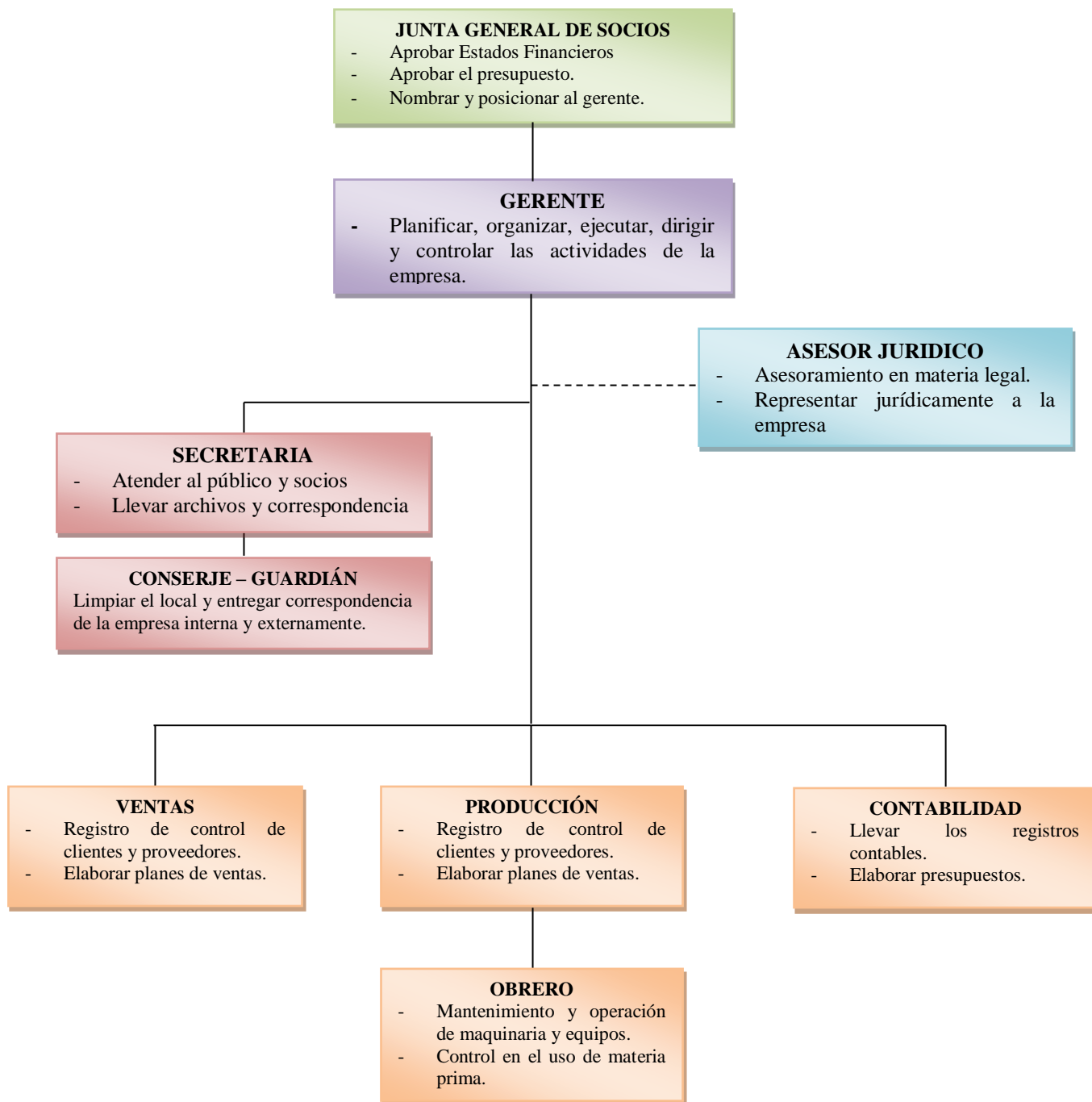
Simbología:

- Nivel Legislativo
- Nivel Ejecutivo
- Nivel Asesor
- Nivel de Apoyo
- Nivel Operativo

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICA No. 26

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA



ELABORACIÓN:LA AUTORA

6.4.2.3. Manual de Funciones

Consiste en establecer una descripción detallada y pormenorizada de todos los puestos de trabajo existentes en la empresa con sus respectivas funciones específicas que cada trabajador las tiene que cumplir.

CODIGO:	001
TITULO DEL PUESTO:	JUNTA GENERAL DE SOCIOS
SUPERIOR INMEDIATO:	NINGUNO
SUBALTERNOS:	TODO EL PERSONAL

NATURALEZA DEL TRABAJO: Definir políticas, reglamentos, normas y procedimientos para el normal funcionamiento de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Legislar las actividades de la empresa, dictar y aprobar políticas, diseñar la normatividad de trabajo, tomar decisiones en aumento o disminución del capital de la empresa, aprobar o rechazar presupuestos presentados por los directivos.
- Definir las políticas y reglamentos para el normal funcionamiento de la empresa
- Conocer, analizar, aprobar o vetar documentos contables y demás informaciones administrativas que le sean remitidos para su revisión.
- Nombrar o remover de sus cargos a los miembros de los organismos administrativos de la empresa o cualquier otro funcionamiento.
- Resolver acerca de la distribución de los beneficios que se obtengan en cada periodo económico.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO: Para ser socio de la empresa es importante tener espíritu emprendedor y comprender que el esfuerzo conjunto es necesario para desarrollar la actividad empresarial.

CÓDIGO:	002
TITULO DEL PUESTO:	GERENTE
SUPERIOR INMEDIATO:	JUNTA GENERAL DE SOCIOS
SUBALTERNOS:	TODO EL PERSONAL

NATURALEZA DEL TRABAJO: Operativizar el proceso administrativo en el ámbito de la gestión empresarial.

FUNCIONES TÍPICAS

- Planear, organizar, dirigir, evaluar, controlar y supervisar todas las actividades y operaciones de la empresa.
- Cumplir con las disposiciones emitidas por la Junta General de Socios e informar sobre el desempeño de las mismas.
- Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la distribuidora.
- Elaborar planes promocionales en cuanto a publicidad y promoción.
- Administrar los recursos humanos bajo su mando para que contribuyan en el cumplimiento de los propósitos de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: Supervisar y controlar las actividades bajo su mando, así como las actividades de la empresa, usando su criterio profesional para la solución de los problemas inherentes a su cargo.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Título de Ingeniero Comercial.
- Experiencia 1 año en funciones similares.
- Calidad de gestión, liderazgo y confiabilidad.
- Tener buenas relaciones interpersonales, buena presencia y facilidad de palabra.
- Disponibilidad de tiempo completo y trabajar bajo presión.

CÓDIGO:	003
TITULO DEL PUESTO:	ASESOR JURÍDICO
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE
SUBALTERNOS:	NINGUNO

NATURALEZA DEL TRABAJO: Asesorar, informar, encausar y defender en asuntos legales y trámites judiciales a la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Elaborar contratos de trabajo
- Asesorar a los directivos y funcionarios de la empresa sobre asuntos jurídicos.
- Aconsejar e informar sobre proyectos en materia jurídica, para la empresa.
- Representar conjuntamente con el Gerente, judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- Participar en sesiones de Junta de Socios y Jefes.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO:

- El puesto requiere de un profesional en jurisprudencia con iniciativa y capacidad para resolver problemáticas de tipo legal. Además su participación en la empresa será eventual.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- **Educación:** Doctor en Jurisprudencia o Abogado.
- **Experiencia:** Un año en funciones afines.

CÓDIGO:	004
TITULO DEL PUESTO:	SECRETARIA
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE
SUBALTERNOS:	NINGUNO.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Manejar y tramitar documentos e información confidencial de la empresa y brindar asistencia directa a los socios y gerente.

FUNCIONES TÍPICAS

- Atender al público y concretar entrevistas con el gerente.
- Convocar a reuniones a petición del gerente o de la Junta General de Socios.
- Mecnografiar, atender y despachar la correspondencia en forma oportuna, manejándola con diplomacia, eficiente y eficazmente.
- Controlar la asistencia del personal.
- Mantener los archivos y la información administrativa al día.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE: Requiere iniciativa permanente, relaciones interpersonales con el público y personal de la empresa.

REQUISITOS MÍNIMOS

- **Educación:** Tener el título de Secretaria Ejecutiva.

- **Experiencia:** Dos años en funciones similares.
- **Cursos:** Secretariado Ejecutivo, Relaciones Humanas, manejo de programas computarizados.

CÓDIGO: 005
TITULO DEL PUESTO: CONTADORA
SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE
SUBALTERNOS: NINGUNO.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Ejecutar operaciones contables y realizar el análisis financiero.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Organizar en forma adecuada los registros contables.
- Preparar los estados financieros de la empresa.
- Determinar el control previo sobre los gastos.
- Actualizar los sistemas contables de la empresa.
- Responsabilidad técnica y económica en el manejo de las operaciones contables.
- Realizar pagos correspondientes a la legalización en las obligaciones de la empresa.
- Mantener un correcto manejo de los libros contables.
- Elaborar roles de pago.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE: Requiere iniciativa propia y Trabajo bajo presión.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Formación profesional en Contabilidad y Auditoría.
- Tener título profesional de Contador Público auditor.
- Experiencia de dos años en labores similares.
- Cursos de computación afines con la Contabilidad y relaciones humanas.

CÓDIGO:	006
TÍTULO DEL PUESTO:	JEFE DE PRODUCCIÓN
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE
SUBALTERNOS:	OBREROS

NATURALEZA DEL TRABAJO: Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento y la producción correcta de la planta procesadora.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Elaborar y hacer cumplir los lineamientos de producción determinados según la programación establecida.
- Realizar un control escrito y permanente de la calidad de la materia prima e insumos y del producto durante el proceso hasta que esté concluya.
- Supervisar y controlar las actividades afines diarias del departamento.
- Presentar oportunamente los informes de requerimientos del departamento al Gerente o a la Secretaria.
- Capacitar a los obreros oportunamente en el perfeccionamiento de los procesos y la dosificación de los insumos a utilizarse en cada producción.

- Supervisar y controlar las existencias de materia prima e insumos y su cuidado de estas para evitar paralizar las actividades fabriles.
- Presentar informes diarios detallados de materiales utilizados en el proceso de producción, de inconvenientes durante el proceso ya sea por materiales o falta de equipos, la cantidad y la calidad del producto obtenido.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE: Requiere iniciativa propia y tener disponibilidad para trabajar bajo presión.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- **Educación:** Ingeniero en Agroindustrias.
- **Experiencia:** Un año en funciones similares.
- **Cursos:** Relaciones Humanas, manejo de inventarios.

CÓDIGO: 007

TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DE VENTAS

SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE

SUBALTERNOS: OBREROS

NATURALEZA DEL TRABAJO: Planificar estrategias de distribución y comercialización de los productos.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Responsabilizarse de la mercadería que le sea asignada.

- Entregar los productos en lugares convenidos y en las cantidades requeridas en óptimas condiciones.
- Responsable de las ventas en el Cantón.
- Planificar programas, políticas y estrategias de comercialización.
- Desarrollar destrezas en la comercialización, distribución y venta de los productos.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE: Requiere iniciativa propia y tener disponibilidad para trabajar bajo presión.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- **Educación:** Título en el área de Administración y ventas.
- **Experiencia:** un año en venta de productos de consumo masivo.
- **Cursos:** cursos de capacitación en el área de ventas, tener licencia actualizada para conducir el vehículo, curso de Relaciones Humanas,

CÓDIGO:	008
TITULO DEL PUESTO:	OBREROS
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE
SUBALTERNOS:	NINGUNO

NATURALEZA DE TRABAJO: Ejecutar las labores de recepción y análisis de la materia prima a recibir, posteriormente ejecutará todos los procedimientos relacionados intrínsecamente con el procesamiento de la leche más la utilización de los insumos hasta obtener el queso fresco y el yogurt para luego almacenarlo en el cuarto frío.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Ejecutar todo el proceso productivo hasta la obtención del queso fresco.
- Cumplir con las normas y procedimientos establecidos para el procesamiento del producto.
- Mantener informado al Jefe de Producción sobre cualquier anomalía presentada en la planta.
- Conservar la higiene y ornato necesario en el área de producción y en toda la planta.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE: Requiere iniciativa propia y tener disponibilidad para trabajar bajo presión.

REQUISITOS MÍNIMOS.

- Educación: Bachiller técnico en agroindustrias.
- Experiencia: Un año en funciones similares.
- Cursos: Relaciones Humanas.

CÓDIGO:	009
TÍTULO DEL PUESTO:	CONSERJE - GUARDIÁN
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE
SUBALTERNOS:	NINGUNO

NATURALEZA DEL TRABAJO: Efectuar actividades de apoyo directo a la Secretaria, Contadora, Gerente y Jefe de Producción, custodiar la seguridad física de los bienes de la empresa y realización de trámites administrativos.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Mantener un estricto control de entrada, salida de los vehículos que llegan a la empresa.
- Abastecer los requerimientos de producción previo pedido solicitado por la secretaria.
- Entregar la correspondencia tiempo.
- Informar oportunamente de situaciones anormales que se pueden presentar en el desempeño diario de las actividades fabriles.
- Mantener el aseo y ornato integral de la empresa.
- Custodiar y mantener en buen estado todos los recursos materiales de la empresa.
- Cumplir ágil y eficazmente las órdenes encomendadas por sus superiores.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE: Requiere iniciativa propia y tener disponibilidad para trabajar bajo presión.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Educación: Bachiller preferible Físico – Matemático.
- Experiencia: Un año en trabajos similares.

6.5. ESTUDIO FINANCIERO

6.5.1. INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos se definen como los bienes que una empresa utiliza de manera continua en el curso normal de sus operaciones; comprenden bienes tangibles que están sujetos a depreciación. Se debe considerar que se especifican únicamente aquellos que se requieren para la elaboración del nuevo producto (yogurt con fruta y miel) y que se distribuyen de la siguiente manera:

Equipo

Para realizar los procesos productivos del yogurt con frutas (fresas) y miel, la empresa necesita de los siguientes equipos:

CUADRO N°. 40. Equipo

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Caldero no. 50	\$ 100,00	\$ 100,00
1	Caldero no. 60	\$ 98,00	\$ 98,00
1	Cocina 2 quemadores	\$ 80,00	\$ 80,00
1	Bureta 20 cm.	\$ 15,00	\$ 15,00
2	Tanque de gas	\$ 62,80	\$ 125,60
1	Asedómetro	\$ 48,00	\$ 48,00
1	Sellador	\$ 27,00	\$ 27,00
2	Tanques de 100 lts	\$ 250,00	\$ 500,00
1	Tina de recepción	\$ 70,00	\$ 70,00
1	Quemador	\$ 78,00	\$ 78,00
1	Descremadora	\$ 1.201,00	\$ 1.201,00
3	Manguera de gas	\$ 8,40	\$ 25,20
TOTAL			\$ 2.367,80

Fuente: Almacenes de la localidad

Elaboración: La Autora

Utensilios

La empresa necesita de los siguientes utensilios para poder elaborar el yogurt con frutas y miel.

CUADRO N°. 41. Utensilios

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
3	Gavetas plásticas	\$ 3,20	\$ 9,60
20	Mascarilla	\$ 2,32	\$ 46,40
2	Botas negra	\$ 5,00	\$ 10,00
3	Guantes	\$ 1,20	\$ 3,60
3	Mandiles blancos	\$ 6,00	\$ 18,00
1	Jarro de un litro	\$ 1,20	\$ 1,20
2	Balde de 8 litros	\$ 1,35	\$ 2,70
2	Balde de 10 litros	\$ 2,50	\$ 5,00
1	Reloj de pared	\$ 5,12	\$ 5,12
TOTAL			\$ 101,62

Fuente: Almacenes de la localidad

Elaboración: La Autora

Muebles y Enseres

Para lograr un desarrollo eficaz de la diversidad de tareas que realiza el personal de la empresa y concretamente del que está destinado a la producción de yogurt, es fundamental que se les dote de muebles y enseres necesarios para la realización de sus actividades.

CUADRO N°. 42. Muebles y Enseres

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Escritorio	\$ 250,00	\$ 250,00
1	Silla de oficina	\$ 52,00	\$ 52,00
1	Mesa de trabajo	\$ 44,00	\$ 44,00
2	Mesas de madera	\$ 27,00	\$ 54,00
TOTAL			\$ 400,00

Fuente: Novimueble

Elaboración: La Autora

Equipo de Oficina

Son los equipos que hacen posible la ejecución de actividades en el ámbito administrativo, los mismos que aportaran el desarrollo eficiente y ordenado de la producción y comercialización. Este equipo se detalla a continuación:

CUADRO N°. 43. Equipo de Oficina

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Sumadora Casio MJ-100TW	\$ 65,00	\$ 65,00
1	Teléfono (para extensión interna)	\$ 50,00	\$ 50,00
1	Grapadora	\$ 10,00	\$ 10,00
TOTAL			\$ 75,00

Fuente: Almacenes de la localidad

Elaboración: La Autora

Equipo de Computación

El equipo de computación de la empresa tanto para los 3 primeros años como para los subsiguientes, será una Computadora Pentium IV con impresora láser HP.

CUADRO N°. 44. Equipo de Computación

REQUERIMIENTO	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1° COMPRA (3 AÑOS)	1 Computadora Pentium IV con impresora láser HP	\$ 894,00	894,00
2° COMPRA	1 Computadora Pentium con impresora láser HP	\$ 1186,00	1186,00
			\$ 2080,00

Fuente: Master PC

Elaboración: La Autora

Vehículo

Pese a que la empresa cuenta con un vehículo para abastecimiento de MP y distribución de los productos; al incrementarse otra línea, es indispensable que la empresa adquiera otro vehículo para hacer posible la comercialización de dicho producto, por ello se comprará una camioneta doble cabina marca Chevrolet, Modelo

2001, a diesel de segunda mano que se puede encontrar en las ferias de vehículos en la ciudad de Loja o del mismo cantón.

CUADRO N°. 45. Vehículo

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Camioneta doble cabina Chevrolet (2da mano)	\$ 8.967,00	\$ 8.967,00
TOTAL			\$ 8.967,00

Fuente:Feria de carros

Elaboración:La Autora

Depreciación de Activos Fijos

Se refiere a la pérdida de valor de los activos fijos producto de su utilización en las diferentes actividades: administrativas y operativas. Para lo cual se debe considerar el porcentaje de depreciación y la vida útil.

CUADRO N°. 46. Depreciación de Activos Fijos

Detalle	% Deprec.	Vida Útil	Valor	Valor Residual	Depreciac.
Equipo	10%	10	\$ 2.367,80	\$ 236,78	\$ 213,02
Utensilios	10%	5	\$ 101,62	\$ 10,16	\$ 18,29
Muebles y enseres	10%	10	\$ 400,00	\$ 40,00	\$ 36,00
Equipo de oficina	10%	10	\$ 75,00	\$ 7,50	\$ 6,75
Vehículo	10%	10	\$ 8.967,00	\$ 896,70	\$ 807,03
Equipo computo (1°Comp)	33%	3	\$ 894,00	\$ 295,02	\$ 199,66
Total 1 (1° al 3° año)				\$ 1.486,16	\$ 1.280,75
Equipo computo (2°Comp)	33%	3	\$ 1.186,00	\$ 656,26	\$ 264,87
Total 2 (4° y 5° Año)				\$ 1.847,40	\$ 1.345,96

Fuente:Activos Fijos y la tablita 2011

Elaboración:La Autora

6.5.2. INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS

Son aquellas que por su naturaleza son intangibles y que es necesario realizarlas antes de la puesta en marcha de la empresa. Se consideran los pagos efectuados por

concepto de estudios de factibilidad, permisos de funcionamiento, gastos de constitución, marcas y patentes, etc.

A continuación se describe esta inversión:

CUADRO N°. 47. Inversiones En Activos Diferidos

ESPECIFICACIÓN	VALOR TOTAL
Adecuación del local	\$ 850,00
Estudio y elaboración del proyecto	\$ 500,00
Gastos de organización	\$ 150,00
Permisos sanitarios	\$ 100,00
TOTAL	\$ 1.600,00

Fuente:Instituciones públicas y privadas de la ciudad

Elaboración:La Autora

6.5.3. INVERSIONES EN ACTIVO CIRCULANTE O CAPITAL DE TRABAJO

Está compuesto por el capital que se requiere para empezar las diversas operaciones en la nueva unidad productiva, para ello se calcula los gastos a efectuarse para el primer mes de actividad productiva.

Materia Prima Directa e Indirecta

La materia prima Directa e Indirecta es el elemento esencial para la producción del yogurt con fruta y miel.

CUADRO N°. 48. Materia Prima Directa para elaborar Yogurt con fruta (fresa) y miel

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD PARA ELABORAR UN LITRO DE YOGURT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL PARA ELABORAR UN LITRO DE YOGURT	UNIDADES PRODUCIDAS AL MES	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Leche	litros	1	\$ 0,37	\$ 0,37	4320,00	\$ 1684,80	\$ 20217,60
Hongo Yogurt	onza	1	\$ 0,02	\$ 0,02			
TOTAL				\$ 0,39			

Fuente:Productores de yogurt

Elaboración:La Autora

CUADRO N°. 49. Proyección de Materia Prima Directa

AÑOS	VALOR TOTAL
1	\$ 20.217,60
2	\$ 20.890,85
3	\$ 21.586,51
4	\$ 22.305,34
5	\$ 23.048,11

Fuente:Tasa de inflación de 3,33% (Inflación Anual 2010)

Elaboración:La Autora

CUADRO N°. 50. Materia Prima Indirecta para elaborar Yogurt con fruta (fresa) y miel

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL (para 1 lt YOGURT)	UNIDADES AL MES	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Azúcar	Libra	½	\$ 0,3060	\$ 0,1530			
Conservantes	Gramo	1	\$ 0,0256	\$ 0,0256			
Fresas	Libra	¼	\$ 0,6656	\$ 0,1664			
Limón	Unidad	½	\$ 0,0174	\$ 0,0087			
Saborizantes	cm ³	1	\$ 0,0352	\$ 0,0352			
Envase plástico	Unidad	1	\$ 0,0950	\$ 0,0950			
TOTAL				\$ 0,4839			

Fuente: Ganaderos de la localidad; cálculo de precios promedio para la elaboración de 1 lt de Yogur con fruta y miel

Elaboración: La Autora

CUADRO N°. 51 Proyección de Materia Prima Indirecta

AÑOS	VALOR TOTAL
1	\$ 25.084,80
2	\$ 25.920,12
3	\$ 26.783,26
4	\$ 27.675,15
5	\$ 28.596,73

Fuente: Tasa de inflación de 3,33% (Inflación Anual 2010)

Elaboración: La Autora

Mano de Obra Directa

Es el personal que se encarga de elaborar el yogurt con fruta y miel, el rubro de mano de obra directa es:

CUADRO N°. 52. Mano de Obra Directa

CANTID	PUESTO	SUELDO BÁSICO	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	VACACIÓN	APORTE PATRONAL (11.15%)	APORTE IESS-SECAP (1%)	SUELDO MENSL NÓMINA	VALOR MENSUAL (2 TRABJDRS)	VALOR ANUAL
2	OBREROS	264,00	22,00	22,00	22,00	11,00	29,40	2,60	373,000	746,000	8952,00
TOTALES			\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 11,00	\$ 29,40	\$ 2,60	\$ 373,000	\$ 746,00	\$ 8.952,00

Fuente: **Tablita 2011**

Elaboración: La Autora

CUADRO N°. 53. Proyección de Mano de Obra Directa

AÑOS	VALOR TOTAL
1	\$ 8.952,00
2	\$ 9.250,10
3	\$ 9.558,13
4	\$ 9.876,42
5	\$ 10.205,30

Fuente: Tasa de inflación de 3,33% (Inflación Anual 2010)

Elaboración: La Autora

NOTA: Se ha considerado un alza salarial en proporción a las tasas inflacionarias actuales, sin escatimar que los sueldos se mantengan eleven proporcionalmente en los próximos años.

Sueldos Personal Administrativo

Este rubro comprende los sueldos al personal administrativo que labora en la empresa; en el cual el gerente también hace funciones de producción.

CUADRO N°. 54. Sueldos Personal Administrativo

CANTID	PUESTO	SUELDO BÁSICO	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	VACACIÓN	APORTE PATRONAL (11.15%)	APORTE IESS-SECAP (1%)	SUELDO MENSUAL	VALOR ANUAL
1	GREENTE-JEF PRODUC	390,000	32,500	22,000	32,500	16,250	43,485	3,900	540,64	6487,68
1	SECRETARIA-CONTADORA	315,000	26,200	22,000	26,200	13,120	35,120	3,150	440,79	5289,48
1	VENDEDOR	340,000	28,330	22,000	28,330	14,167	37,910	3,400	474,14	5689,64
1	CONSERJE-GUARDIAN	266,000	22,160	22,000	22,160	11,083	29,660	2,600	375,66	4507,96
TOTALES			\$ 109,19	\$ 88,00	\$ 109,19	\$ 54,62	\$ 146,18	\$ 13,05	\$ 1.831,23	\$ 21.974,76

Fuente: Tablita 2011

Elaboración: La Autora

CUADRO N°. 55. Proyección Sueldos Personal Administrativo

AÑOS	VALOR TOTAL
1	\$ 21.974,76
2	\$ 22.706,52
3	\$ 23.462,65
4	\$ 24.243,95
5	\$ 25.051,28

Fuente: Tasa de inflación de 3,33% (Inflación Anual 2010)

Elaboración: La Autora

NOTA: Igual que en la M. O., Se ha considerado un alza salarial en proporción a las tasas inflacionarias actuales, sin escatimar que los sueldos se mantengan o se eleven proporcionalmente en los próximos años.

Servicios Básicos

Los servicios básicos comprenden agua potable, energía eléctrica y servicio telefónico.

CUADRO N°. 56. Servicios Básicos

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
170,2	Luz (Kilovatios)	\$ 0,10	\$ 17,02	\$ 204,24
107	Agua (metros cúbicos)	\$ 0,12	\$ 12,84	\$ 154,08
219	Teléfono (minutos)	\$ 0,05	\$ 10,95	\$ 131,40
TOTAL			\$ 40,81	\$ 489,72

Fuente:Unidad Municipal de Agua Potable, EERSSA y CNT

Elaboración:La Autora

CUADRO N°. 57. Proyección de Servicios Básicos

AÑOS	VALOR TOTAL
1	\$ 489,72
2	\$ 506,03
3	\$ 522,88
4	\$ 540,29
5	\$ 558,28

Fuente:Tasa de inflación de 3,33% (Inflación Anual 2010)

Elaboración:La Autora

Combustible

Está constituido por el Diesel que utiliza el vehículo adquirido por la empresa.

CUADRO N°. 58. Combustible

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Diesel	Galones	\$ 104,00	\$ 1,08	\$ 112,32
Total Mensual				\$ 112,32
Total Anual				\$ 1.347,84

Fuente:Gasolineras de la localidad

Elaboración:La Autora

CUADRO N°. 59. Proyección de Combustible

AÑOS	VALOR TOTAL
1	\$ 1.347,84
2	\$ 1.405,12
3	\$ 1.464,84
4	\$ 1.527,10
5	\$ 1.592,00

Fuente:Tasa de inflación de 3,33% (Inflación Anual 2010)

Elaboración:La Autora

Mantenimiento del vehículo

Este rubro abarca los costos en lubricantes, llantas, repuestos, arreglos, etc., que se efectúan el vehículo adquirido por la empresa.

CUADRO N°. 60. Mantenimiento del vehículo

DESCRIPCIÓN	PRECIO	MANTENIMIENTO	TOTAL
Camioneta doble cabina Chevrolet 2010	\$ 8.967,00	1%	\$ 89,67
Total Mensual			\$ 89,67
Total Anual			\$ 1.076,04

Fuente:Investigación directa

Elaboración:La Autora

CUADRO N°. 61. Proyección de Mantenimiento del vehículo

AÑOS	VALOR TOTAL
1	\$ 1.076,04
2	\$ 1.121,77
3	\$ 1.169,45
4	\$ 1.219,15
5	\$ 1.270,96

Fuente:Tasa de inflación de 3,33% (Inflación Anual 2010)

Elaboración:La Autora

Materiales de Limpieza

Son los implementos de aseo que requiere la empresa para mantener la limpieza de las instalaciones.

CUADRO N°. 62. Materiales de Limpieza

DETALLE	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL ANUAL	TOTAL MENSUAL
Ajax	Galón	8	\$ 2,13	\$ 17,04	\$ 1,42
Cloro	Galón	9	\$ 2,80	\$ 25,20	\$ 2,10
Escobas	Unid.	4	\$ 3,00	\$ 12,00	\$ 1,00
Trapeadores	Unid.	3	\$ 1,50	\$ 4,50	\$ 0,38
Palas	Unid.	3	\$ 5,00	\$ 15,00	\$ 1,25
Basureros	Unid.	3	\$ 2,00	\$ 6,00	\$ 0,50
Fundas de basura	Fundas	5	\$ 1,20	\$ 6,00	\$ 0,50
Detergente 100g	Fundas	7	\$ 2,76	\$ 19,32	\$ 1,61
Total				\$ 84,56	\$ 8,76

Fuente: Almacenes de la ciudad de Loja

Elaboración: La Autora

CUADRO N°. 63. Proyección de Materiales de Limpieza

AÑOS	VALOR TOTAL
1	\$ 84,56
2	\$ 88,20
3	\$ 91,99
4	\$ 95,94
5	\$ 100,07

Fuente: Tasa de inflación de 3,33% (Inflación Anual 2010)

Elaboración: La Autora

Publicidad

Son actividades que se realizarán con la finalidad de asegurar la venta de los productos, así tenemos:

CUADRO N°. 64. Publicidad

CANTID	DETALLE	VALOR	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL 1 trimest/año
1	Paquete radial "La hechicera"-Loja de martes a sábado (3 cuñas/día)	\$ 3,0*3cuñ*5d/sem *4sem/m	\$ 180,00	\$ 540,00
1	Paqt radial "radio Gonzanamá"-Gonzn	\$ 2,5*3cuñ*5d/sem *4sem/m	\$ 150,00	\$ 450,00
TOTAL			\$ 330,00	\$ 990,00

Fuente:Medios de Comunicación de la ciudad

Elaboración:La Autora

CUADRO N°. 65 Proyección de Publicidad

AÑOS	VALOR TOTAL
1	\$ 990,00
2	\$ 1.022,96
3	\$ 1.057,03
4	\$ 1.092,23
5	\$ 1.128,60

Fuente:Tasa de inflación de 3,33% (Inflación Anual 2010)

Elaboración:La Autora

CUADRO N°. 66. Total de Capital de Trabajo

ESPECIFICACIÓN	VALOR TOTAL
Materia prima directa	\$ 1.684,80
Mano de obra directa	\$ 746,00
Materia prima indirecta	\$ 2.090,40
Servicios Básicos	\$ 40,81
Sueldos administrativos	\$ 1.831,23
Materiales de limpieza	\$ 8,76
Combustible	\$ 112,32
Mantenimiento de Vehículo	\$ 89,67
Publicidad y Propaganda	\$ 330,00
TOTAL	\$ 6.933,99

6.5.4. INVERSIÓN TOTAL

CUADRO N°. 67. Inversión Total

ESPECIFICACIÓN	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS	
Equipo	\$ 2.367,80
Utensilios	\$ 101,62
Muebles y enseres	\$ 400,00
Equipo de oficina	\$ 75,00
Equipo de computación	\$ 2.080,00
Vehículo	\$ 8.967,00
Subtotal	\$ 13.991,42
ACTIVOS DIFERIDOS	
Adecuación del local	\$ 850,00
Estudio y elaboración del proyecto	\$ 500,00
Gastos de organización	\$ 150,00
Permiso de funcionamiento y patente	\$ 100,00
Subtotal	\$ 1.600,00
ACTIVO CORRIENTE O CAPITAL DE TRABAJO	
Materia prima directa	\$ 1.684,80
Mano de obra directa	\$ 746,00
Materia prima indirecta	\$ 2.090,40
Servicios básicos	\$ 40,81
Sueldos administrativos	\$ 1.831,23
Materiales de limpieza	\$ 8,76
Combustible	\$ 112,32
Mantenimiento de vehículo	\$ 89,67
Publicidad y propaganda	\$ 330,00
Subtotal	\$ 6.933,99
TOTAL	\$ 22.525,41

Elaboración: La Autora

6.5.5. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

El financiamiento de la inversión tendrá dos fuentes: aportes de los propietarios y crédito bancario. En el cuadro siguiente se presenta el detalle del financiamiento:

CUADRO N°. 68. Financiamiento De La Inversión

FINANCIAMIENTO	VALOR	PORCENTAJE
Fuente interna	\$ 12.525,41	55,61%
Fuente externa	\$ 10.000,00	44,39%
TOTAL	\$ 22.525,41	100,00%

Fuente: Investigación directa y Banco de Loja

Elaboración: La Autora

Del total de la inversión de \$22.525.41 dólares, el capital propio constituido por el aporte de los socios representa el 55,61%, en tanto que el crédito bancario representa el 44,39%.

Para poder adquirir el financiamiento externo, se requerirá acceder a los créditos de entidades financieras particulares, en este caso se utilizará a la institución financiera Banco de Loja, ya que las condiciones en las cuales proporciona el respectivo préstamo es sin duda la más conveniente, debido a que la tasa de interés del 13.50% es baja, por tanto se accede al préstamo bancario por el monto de 10,000 dólares americanos.

6.5.6. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO BANCARIO

La amortización es un procedimiento utilizado para distribuir los costos de los activos fijos e intangibles durante el tiempo en el cual van a derivarse los beneficios.

CRÉDITO BANCARIO (BANCO DE LOJA)

Monto: 10000.00, **Interés:** 13.50%, **Plazo:** 5 años, **Amortización:** Semestral,

Número de pagos: 10, **Pagos anuales:** 2, **Porcentaje semestral:** $0.1350 / 2 = 0.0675$

FORMULA

$$D = C \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

SIMBOLOGÍA

C = Capital

I = Interés

D = Dividendo

N = Periodo

$$D = 10000 \frac{0.0675(1+0.0675)^{10}}{(1+0.0675)^{10} - 1}$$

$$D = 1407.37$$

CUADRO N°. 69. Amortización Del Préstamo

SEMES	SALDO ANTERIOR	DIVIDENDOS	INTERÉS	AMORTIZ.	SALDO FINAL
0	10000,00				10000,00
1	10000,00	1407,37	675,00	732,37	9267,63
2	9267,63	1407,37	625,57	781,80	8485,83
3	8485,83	1407,37	572,79	834,58	7651,25
4	7651,25	1407,37	516,46	890,91	6760,34
5	6760,34	1407,37	456,32	951,05	5809,29
6	5809,29	1407,37	392,13	1015,24	4794,05
7	4794,05	1407,37	323,60	1083,77	3710,28
8	3710,28	1407,37	250,44	1156,93	2553,35
9	2553,35	1407,37	172,35	1235,02	1318,33
10	1318,33	1407,37	88,99	1318,33	0,00
TOTAL			4073,65	10000,00	

AMORTIZACIÓN DEL ACTIVO DIFERIDO

Amortización de los activos diferidos, la misma que se ha obtenido realizando la división del monto total de éstos activos para el número de años de vida útil del proyecto, siendo así ésta de \$320,00 dólares.

CUADRO N°. 70. Amortización De Activos Diferidos

DENOMINACIÓN	VIDA ÚTIL	MONTO AMORTIZAR	VALOR ANUAL
Activos Intangibles	5	\$ 1.600,00	\$ 320,00
TOTAL			\$ 320,00

Elaboración: El Autor

Fuente: Inversión en Activos Diferidos

6.5.7. PRESUPUESTO DE COSTOS DEL PROYECTO

La estimación de los costos para los cinco años del proyecto constituye aspectos básicos para la realización del mismo; aquí se determina la rentabilidad del proyecto así como la valoración de los desembolsos del mismo. Al iniciar el funcionamiento de la empresa se incurre en algunos gastos, los mismos que están basados en los precios del mercado y también están dados por la inflación, que para este proyecto se ha considerado el 3,33% anual (Fuente INEC).

La estimación de los costos totales permite el cálculo de los costos unitarios y por tanto el precio de venta a nivel de productor, el mismo que debe ser competitivo para que tenga éxito la empresa. Estos costos se agrupan en el denominado presupuesto de operación proyectado, cuya fuente son los cuadros referenciales de presupuestos.

Para conocer el costo unitario de producción de yogurt con fruta y miel se determinó los costos para el producto, ya que la empresa empleara diferentes cantidades de materia prima directa e indirecta, pero los gastos que se utilicen para la elaboración de los mismos como manos de obra, servicios básicos, gastos administrativos, etc. Estos se detallan a continuación:

CUADRO N°. 71. Costos Proformados Para La Elaboración De Yogurt

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE PRODUCCIÓN	56.024,87	57.847,85	59.731,54	61.743,15	63.754,38
* COSTO PRIMO					
Materia Prima Directa	20.217,60	20.890,85	21.586,51	22.305,34	23.048,11
Mano de Obra Directa	8.952,00	9.250,10	9.558,13	9.876,42	10.205,30
Total de Costos Primos	29.169,60	30.140,95	31.144,64	32.181,76	33.253,41
* GASTOS DE FABRICACIÓN					
Materia Prima Indirecta	25.084,80	25.920,12	26.783,26	27.675,15	28.596,73
Depreciaciones	1.280,75	1.280,75	1.280,75	1.345,96	1.345,96
Servicios básicos	489,72	506,03	522,88	540,29	558,28
Total de Gastos de Fabricación	26.855,27	27.706,90	28.586,89	29.561,40	30.500,97
COSTOS DE OPERACIÓN	27.093,77	27.753,82	28.414,41	29.072,41	29.724,25
* GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Materiales de limpieza	84,56	88,2	91,99	95,94	100,07
Combustible	1.347,84	1.405,12	1.464,84	1.527,10	1.592,00
Mantenimiento de vehículo	1.076,04	1.121,77	1.169,45	1.219,15	1.270,96
Sueldos	21.974,76	22.706,52	23.462,65	24.243,95	25.051,28
Total Gastos Administrativos	24.483,20	25.321,61	26.188,93	27.086,14	28.014,31
* GASTOS DE VENTA					
Publicidad	990,00	1.022,96	1.057,03	1.092,23	1.128,60
Total Gasto de Venta	990,00	1.022,96	1.057,03	1.092,23	1.128,60
* GASTOS FINANCIEROS					
Amortizaciones de activo diferido	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00
Interés del préstamo	1300,57	1089,25	848,45	574,04	261,34
Total Gasto Financiero	1620,57	1409,25	1168,45	894,04	581,34
TOTAL DE COSTOS	83.118,64	85.601,67	88.145,94	90.815,57	93.478,63

6.5.8. PRESUPUESTO DE INGRESOS

6.5.8.1. ESTABLECIMIENTO DE LOS COSTOS UNITARIOS

Para calcular los costos unitarios del producto, se establece la relación entre el costo total y el número yogures que elaborará la empresa, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Unitario} = \text{Costo Total} / \# \text{ Unidades Producidas}$$

Costo Unitario de Yogurt

CUADRO N°. 72. Costo Unitario Del Yogurt

Años	Costo Total	Unidades Producidas	Costo Unitario
2012	83.118,64	51.840	1,60
2013	85.601,67	58.320	1,47
2014	88.145,94	64.800	1,36
2015	90.815,57	64.800	1,40
2016	93.478,63	64.800	1,44

PRECIO DE VENTA

Tomando como base el costo unitario de producción que es de \$1,60 al cual agregamos un margen de utilidad, nos da el precio referencial el mismo que permite decidir a qué precio se le va a vender al cliente.

Precio de Venta Referencial del Yogurt

$$\text{PVR} = \text{Costo Unitario de Producción} + \text{Margen de Utilidad}$$

$$\text{PVR} = 1,60 + (1,60 * 10\%)$$

$$\text{PVR} = 1,60 + (0,16)$$

$$\text{PVR} = 1,76$$

Precio de Venta al Público

Considerando los precios referenciales de venta tenemos que estos tienen cierta variación decimal; por lo que se ha procedido al redondeo para la Venta al Público, situación que permite mantener el mismo precio durante los 2 primeros años y de la misma forma para el 4º, 5º y 6º años; sin que esto afecte el margen de utilidad, ya que los ingresos superan los márgenes de utilidad propuestos, dado los bajos costos y el incremento de las ventas en los años subsiguientes, tal como lo demuestra el cuadro siguiente.

CUADRO N° 73. Precio De Venta Al Público De Yogurt

Años	Costo Total	Unidades Producidas	Costo Unitario	% Utilidad	Precio Referenci	Precio V.Público
2012	83.118,64	51.840	1,60	10%	1,76	1,70
2013	85.601,67	58.320	1,47	10%	1,61	1,70
2014	88.145,94	64.800	1,36	10%	1,50	1,75
2015	90.815,57	64.800	1,40	10%	1,54	1,75
2016	93.478,63	64.800	1,44	10%	1,59	1,75

6.5.8.2. INGRESOS TOTALES

Los ingresos que genera el proyecto, corresponden básicamente a la venta del producto. La empresa tendrá un ingreso por la venta de yogurt con fruta y miel.

CUADRO N° 74. Ingresos Totales De La Empresa

Años	Unidades Producidas	Precio de Venta P.	Ingresos
2012	51.840	1,70	88.128
2013	58.320	1,70	99.144
2014	64.800	1,75	113.400
2015	64.800	1,75	113.400
2016	64.800	1,75	113.400

6.5.9. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el punto de equilibrio es el punto de producción en que los ingresos cubren totalmente a los egresos de la empresa y por lo tanto no hay excedentes ni utilidad ni pérdida es donde se equilibran los costos y los ingresos sirve para:

- a) Conocer el efecto que causa el cambio en la capacidad de producción cubre las ventas, costos y utilidades.
- b) Para coordinar la operación del departamento de producción y mercadotecnia.
- c) Para realizar las relaciones existentes entre los costos fijos y variables.

6.5.9.1. Costos Fijos

Está representado por los gastos que incurre la empresa por el solo hecho de existir. Es un gasto que se incurre así no produzca la empresa y normalmente dentro de estos gastos están los administrativos entre otros que generalmente sirven para realizar las operaciones no productivas.

6.5.9.2. Costos Variables

Los costos variables por su parte están representados por todos los componentes del costo total a excepción del costo fijo, es decir, los costos que están íntimamente relacionados con la capacidad del servicio.

6.5.9.3. Costos Totales

Los costos totales no son otra cosa que la suma de los costos fijos y los costos variables.

CUADRO N°. 75. Clasificación De Los Costos

RUBROS	AÑO 1		AÑO 3		AÑO 5	
	C. F.	C. V.	C. F.	C. V.	C. F.	C. V.
COSTO DE PRODUCCIÓN	1.280,75	54.744,12	1.280,75	58.450,79	1.345,96	62.408,42
COSTO PRIMO						
Materia Prima Directa		20.217,60		21.586,51		23.048,11
Mano de Obra Directa		8.952,00		9.558,13		10.205,30
Total de Costos Primos		29.169,60		31.144,64		33.253,41
GASTOS DE FABRICACIÓN						
Materia Prima Indirecta		25.084,80		26.783,26		28.596,73
Depreciaciones	1.280,75		1.280,75		1.345,96	
Servicios básicos		489,72		522,88		558,28
Total de Gastos de Fabricación	1.280,75	25.574,52	1.280,75	27.306,14	1.345,96	29.155,01
COSTOS DE OPERACIÓN	24.669,89	2.423,88	25.780,12	2.634,29	26.861,29	2.862,96
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Materiales de limpieza	84,56		91,99		100,07	
Combustible		1.347,84		1.464,84		1.592,00
Mantenimiento de vehículo		1.076,04		1.169,45		1.270,96
Sueldos	21.974,76		23.462,65		25.051,28	
Total Gastos Administrativos	22.059,32	2.423,88	23.554,64	2.634,29	25.151,35	2.862,96
GASTOS DE VENTA						
Publicidad	990,00		1.057,03		1.128,60	
Total Gasto de Venta	990,00		1.057,03		1.128,60	
GASTOS FINANCIEROS						
Amortizaciones de activo diferido	320		320		320	
Interés del préstamo	1300,57		848,45		261,34	
Total Gasto Financiero	1620,57		1168,45		581,34	
TOTAL COSTOS F. y V.	25.950,64	57.168,00	27.060,87	61.085,08	28.207,25	65.271,38
TOTAL COSTOS		83.118,64		88.145,94		93.478,63

6.5.9.4. Determinación del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio (PE), corresponde a la situación productiva o generación de servicios, en que la empresa no obtiene ganancia, ni incurre en pérdida, cuando los ingresos y los gastos son iguales se produce el Punto de Equilibrio, es decir, mediante el punto de nivelación económica (PE) se obtiene los niveles de generación de servicios críticos del proyecto, a través de relacionar el comportamiento de las variables, ingresos totales y costos totales; para ellos el costo total se divide en costos fijos, que es aquel que no varía cuando aumenta o disminuye el nivel de generación de los servicios; y el costo variable, cuyo valor se modifica para los distintos niveles de producción.

Método Matemático: Para este cálculo se utiliza las siguientes formulas:

A. Fórmula en función de las Ventas

$$PE = \frac{C.F}{1 - \frac{C.V}{V.T}}$$

En donde:

PE= Punto de Equilibrio

CF= Costos Fijos

CV= Costos Variables

VT= Ventas Totales (Ingresos)

P.E. PRIMER AÑO P.E. QUINTO AÑO

$$PE = \frac{25.950,64}{1 - \frac{57.168,00}{88.128,00}}$$

PE = 73.868,80 dólares

PE = 66.461,54 dólares

B. En Función de la Capacidad Instalada

$$PE = \frac{C.F}{V.T - C.V} * 100$$

En donde:

PE= Punto de Equilibrio

CF= Costos Fijos

CV= Costos Variables

VT= Ventas Totales (Ingresos)

P.E. PRIMER AÑO

$$PE = \frac{25.950,64}{88.128,00 - 57.168,00}$$

PE = 83,82%

PE = 83,82% x 51840 u = **43.452 u**

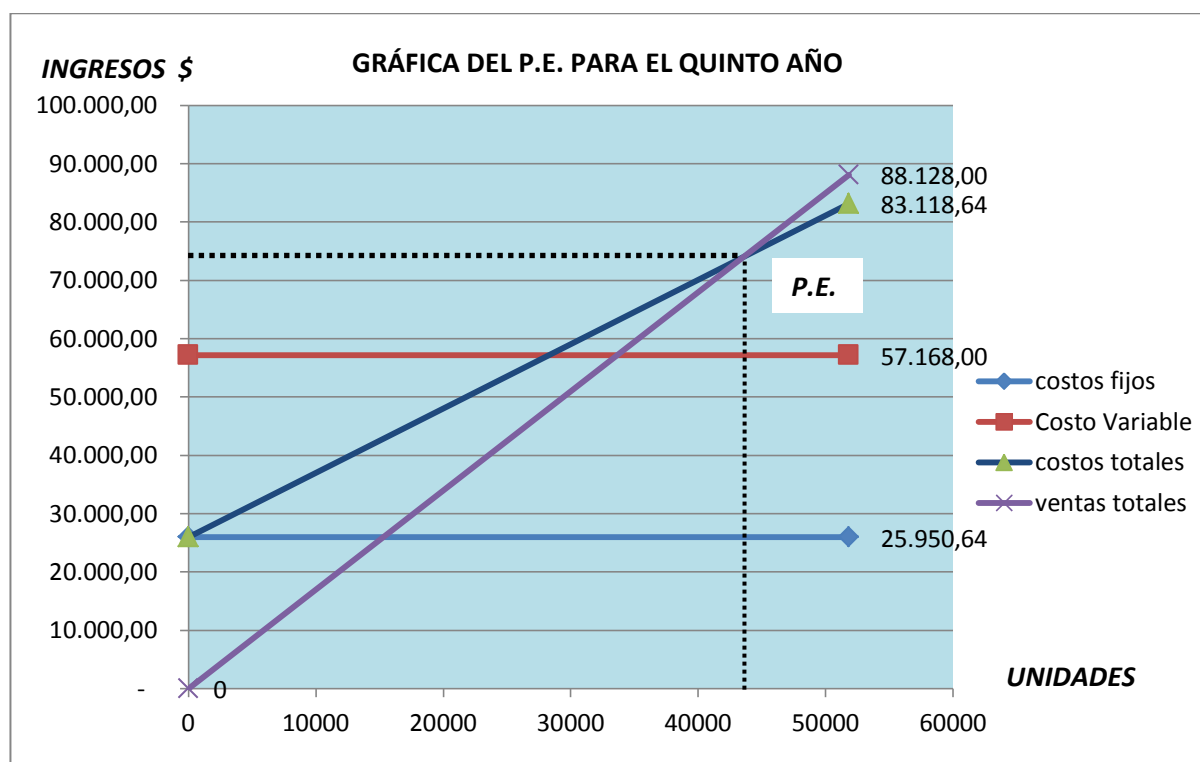
P. E. QUINTO AÑO

PE = 58,61%

PE = 58,61% x 64.800 u = **37.979 u**

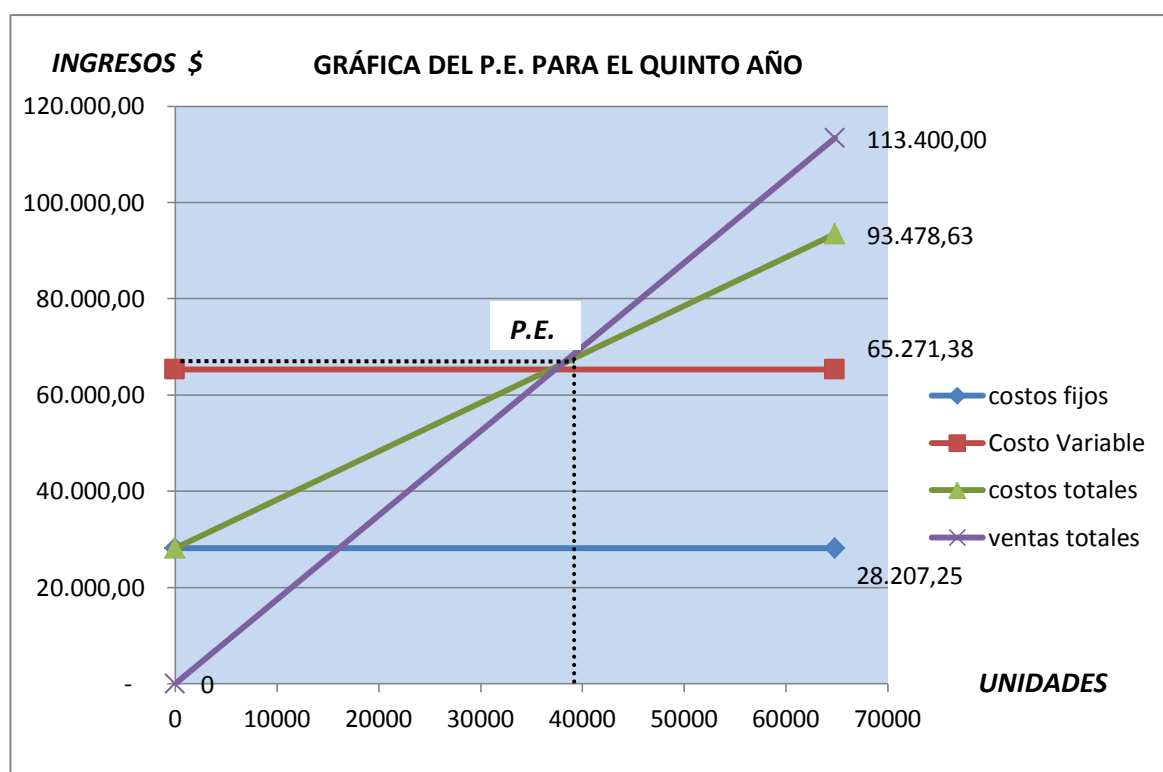
Método Gráfico.- Es la representación gráfica en el que se especifica el punto de equilibrio mediante el plano cartesiano.

Representación Gráfica del P.E (1° Año)



Análisis:

La empresa Gonzanamalac alcanza el punto de equilibrio en el **primer año** cuando la empresa trabaja con una capacidad instalada de 83,82% es decir, cuando se esté produciendo 43.452 unidades y con un ingreso en las ventas de 73.868,80 dólares, en éste punto la empresa no gana ni pierde.

Representación Gráfica del P.E (5° Año)**Análisis:**

La empresa Gonzanamalac alcanza el punto de equilibrio en el **quinto año** cuando la empresa trabaja con una capacidad instalada del 58,61% es decir, cuando se esté produciendo 37.979 unidades y con un ingreso en las ventas de 66.461,54 dólares, en éste punto la empresa no gana ni pierde.

6.5.10. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El estado de pérdidas y ganancias presenta en forma resumida el comportamiento de los ingresos y egresos durante un ejercicio económico, en este caso anual y durante la vida útil de la empresa, y permite a la vez determinar relaciones que conducen al conocimiento de la rentabilidad en algunas formas que serán indicadas a continuación, por otro lado permite determinar la utilidad que se obtendrá cada año.

Se lo calcula tomando en cuenta los ingresos por los servicios y ventas, esto menos el costo de producción, nos da como resultado la utilidad, se le resta los costos de operación dentro de los cuales tenemos los gastos administrativos, de publicidad y los financieros, obteniendo la utilidad bruta y sobre esta se calcula el 15% de reparto de utilidades para los trabajadores.

Luego de distribuir este 15% se obtiene la utilidad antes de impuestos, de la misma manera se calcula el 25% de impuestos a la renta, y obtenemos la utilidad antes de la Reserva Legal, luego se saca el 5% de la reserva legal y de esta forma se logra el cálculo de la utilidad neta del año. El estado de pérdidas y ganancias se lo ha proyectado para los 5 años de vida útil de la empresa.

CUADRO N°. 76. Estado De Pérdidas Y Ganancias Proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
AÑOS	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Ventas	88.128,00	99.144,00	113.400,00	113.400,00	113.400,00
Valor Residual			295,02		1.847,40
Total ingresos	88.128,00	99.144,00	113.695,02	113.400,00	115.247,40
EGRESOS					
Costo de Producción	56.024,87	57.847,85	59.731,54	61.743,15	63.754,38
Costos de Operación	27.093,77	27.753,82	28.414,41	29.072,41	29.724,25
Total Egresos	83.118,64	85.601,67	88.145,94	90.815,57	93.478,63
Utilidad Gravable	5.009,36	13.542,33	25.549,08	22.584,43	21.768,77
15% Para Trabajadores	751,40	2.031,35	3.832,36	3.387,66	3.265,32
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	4.257,96	11.510,98	21.716,72	19.196,77	18.503,46
25% Impuesto a la Renta	1.064,49	2.877,74	5.429,18	4.799,19	4.625,86
Utilidad Antes de Reserva Legal	3.193,47	8.633,23	16.287,54	14.397,58	13.877,59
10% Reserva Legal	319,35	863,32	1.628,75	1.439,76	1.387,76
UTILIDAD NETA	2.874,12	7.769,91	14.658,78	12.957,82	12.489,83

6.6. EVALUACIÓN FINANCIERA

Es el proceso de medición de su valor, que se basa en la comparación de los beneficios que genera y los costos o inversiones que requiere, desde un punto de vista determinado. Se basa normalmente en el análisis de los ingresos y gastos relacionados con el proyecto, teniendo en cuenta cuando son efectivamente recibidos y entregados (en los flujos de caja que se obtiene en dicho proyecto), con el fin de determinar si son suficientes para soportar el servicio de la deuda anual (principal + interés) y de retribuir adecuadamente el capital aportado por los socios. La

evaluación financiera constituye una herramienta analítica utilizada por los administradores para tomar decisiones y alcanzar los objetivos planteados. Buscando analizar el retorno financiero o rentabilidad que puede generar para cada uno de los inversionistas del proyecto.

También nos permite determinar si un proyecto es factible o no, combinando operaciones matemáticas, a fin de obtener coeficientes de evaluación, lo cual se basa en la obtención de valores actuales de los ingresos y gastos, para luego proyectarlos al futuro. Los criterios de evaluación son:

6.6.1. FLUJO DE CAJA

El Flujo de Caja muestra los recursos en efectivo con los que contará la empresa luego de restar de sus ingresos totales, los egresos totales de cada uno de los años de vida útil del proyecto.

A continuación exponemos el flujo de caja en donde se demuestra y se identifica los recursos financieros requeridos en cada año o ejercicio económico del proyecto, también se muestra el resultado neto en relación con los recursos que los socios aportarán. La interpretación es sin duda que en caso de tener un flujo de caja negativo, el gerente de la empresa tendrá que recurrir a un crédito inmediato o sobre-giro para cubrir los gastos.

CUADRO N°. 77. Flujo De Caja

DENOMINACIÓN	PERIODOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingreso por ventas		88.128,00	99.144,00	113.400,00	113.400,00	113.400,00
Capital propio	12.525,41					
Crédito	10.000,00					
Valor residual				295,02		1.847,40
TOTAL INGRESOS	22.525,41	88.128,00	99.144,00	113.695,02	113.400,00	115.247,40
EGRESOS						
Activo fijo	13.991,42					
Activo diferido	1.600,00					
Activo circulante	6.933,99					
Costos totales de producción		83.118,64	85.601,67	88.145,94	90.815,57	93.478,63
TOTAL EGRESOS	22.525,41	83.118,64	85.601,67	88.145,94	90.815,57	93.478,63
Utilidad Gravable	0,00	5.009,36	13.542,33	25.549,08	22.584,43	21.768,77
Depreciaciones		1.280,75	1.280,75	1.280,75	1.345,96	1.345,96
Amortizaciones diferidas		320,00	320,00	320,00	320,00	320,00
FLUJO NETO	0,00	6.610,11	15.143,08	27.149,83	24.250,39	23.434,73

COSTO DEL CAPITAL PROMEDIO PONDERADO (CCPP)

Es una fórmula matemática para conocer el costo del capital por medio de una ponderación tal y como lo indica la fórmula que está a continuación, mediante la cual se determina un costo de capital promedio ponderado (CCPP), que servirá de base para la determinación del Factor de Actualización (fa) para la determinación de los diferentes indicadores de evaluación del presente proyecto.

FORMULA DEL COSTO DEL CAPITAL PROMEDIO PONDERADO

$$CCPP = \frac{Cp.Tp + Ce.Ta}{Inv\$} + Rp$$

Datos

DESCRIPCIÓN	VALOR	SIMBOLOGÍA
CAPITAL PROPIO	\$ 12.525,41	Cp
TASA PASIVA	4,60%	Tp
CAPITAL EXTERNO	\$ 10.000,00	Ce
TASA ACTIVA (B.Loja)	13,50%	Ta
RIESGO PAIS	5,45%	Rp
INVERSIÓN	\$ 22.525,41	Inv\$

Desarrollo de la Fórmula

$$CCPP = \frac{(12.525,41 * 4,60\%) + (10.000*13,50\%)}{22.525,41} + 5,45\%$$

$$CCPP = 14 \%$$

Por lo tanto el nuevo costo de capital para el presente proyecto se estima en un 14% y que servirá de base como factor de actualización.

6.6.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Este método consiste en determinar el valor presente de los flujos de costos e ingresos generados a través de la vida útil del proyecto. Alternativamente esta actualización puede aplicarse al flujo neto y corresponde a la estimación del valor presente de los ingresos y gastos que se utilizarán en todos y cada uno de los años de operación del proyecto. El VAN representa los valores actuales, el total de los recursos que quedan en manos de la empresa al final de toda su vida útil, es decir, es el retorno líquido generado por el proyecto.

Si el VAN es igual o mayor a cero, el proyecto o inversión es conveniente, caso contrario no es conveniente su ejecución.

CUADRO N° 78. Valor Actual Neto

Años	Flujo Neto	Factor de actualización 14%	Flujo Descontado
0	22.525,41		
1	6.610,11	0,877192982	5.798,34
2	15.143,08	0,769467528	11.652,11
3	27.149,83	0,674971516	18.325,36
4	24.250,39	0,592080277	14.358,18
5	23.434,73	0,519368664	12.171,27
		Total	62.305,26
		Inversión	-22.525,41
		VAN	39.779,85

$$\text{VAN} = \sum \text{VAN (1 a 5 años)} - \text{Inversión}$$

$$\text{VAN} = 62.305,26 - 22.525,41$$

$$\text{VAN} = \$ 39.779,85$$

Al tener un VAN positivo, la empresa aumentará su valor durante la etapa de operación, por lo tanto es conveniente ejecutar el proyecto.

6.6.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Este método de evaluación considera el valor en el tiempo del dinero y las variaciones de los flujos de caja durante los cinco años de vida útil del proyecto. La TIR es aquella tasa que iguala el valor presente de los flujos de ingresos con la inversión inicial.

Los criterios que se consideran para aceptar o rechazar un proyecto en base a la TIR son los siguientes:

- TIR mayor que la tasa del costo del capital se acepta el proyecto
- TIR igual que la tasa del costo del capital es indiferente ejecutar el proyecto
- TIR menor que la tasa del costo de capital se rechaza el proyecto

A continuación se presenta el cálculo de este indicador:

CUADRO N° 79. Tasa Interna de Retorno

Tasa Interna de Retorno					
Años	Flujo Neto	Factor Actualización 13,00%	VAN Menor	Factor Actualización 16,00%	VAN Mayor
0	22.525,41		-22.525,41		-22.525,41
1	6.610,11	0,884956	5.849,65	0,862069	5.698,37
2	15.143,08	0,783147	11.859,25	0,743163	11.253,77
3	27.149,83	0,693050	18.816,19	0,640658	17.393,75
4	24.250,39	0,613319	14.873,22	0,552291	13.393,28
5	23.434,73	0,542760	12.719,44	0,476113	11.157,58
VAN Tm			41.592,34	VAN TM	36.371,34

$$TIR = T_m + Dt \left(\frac{VAN Menor}{VAN Menor - VAN Mayor} \right)$$

$$TIR = 16 + 3 \left(\frac{145,95}{145,95 - (-958,17)} \right)$$

$$TIR = 36,90\%$$

En el presente proyecto utilizando una tasa menor y mayor al costo de capital promedio ponderado que es del 14%, la TIR resultante es del 43,04% superior al costo del capital, por lo tanto el proyecto es rentable.

6.6.4. RELACIÓN BENEFICIO COSTO (R B/C)

Este indicador se interpreta como la cantidad obtenida en calidad de beneficio por cada dólar invertido en el proyecto. Los criterios de decisión se expresan en los siguientes términos:

B/C > 1 Se debe ejecutar el proyecto

B/C = 1 Es indiferente ejecutar el proyecto

$B/C < 1$ Se debe rechazar el proyecto

Se inicia renovando los ingresos y los egresos, con ayuda del factor de actualización. El procedimiento matemático utilizado para su cálculo se indica en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 80. Relación Beneficio Costo

Año	Actualización del Costo Total			Actualización de Ingresos		
	Costo Original	Factor de Actualización 14%	Costo Actualizado	Ingreso Original	Factor de Actualización 14%	Ingreso Actualizado
1	83.118,64	0,877193	72.911,09	88.128,00	0,877193	77.305,26
2	85.601,67	0,769468	65.867,71	99.144,00	0,769468	76.288,09
3	88.145,94	0,674972	59.496,00	113.400,00	0,674972	76.541,77
4	90.815,57	0,592080	53.770,11	113.400,00	0,592080	67.141,90
5	93.478,63	0,519369	48.549,87	113.400,00	0,519369	58.896,41
			300.594,77			356.173,43

$$R B/C = \frac{\text{Ingresos _ Actualizados}}{\text{Costos _ Actualizados}} = \frac{356.173,43}{300.594,77}$$

$$R B/C = 1,18$$

Este valor significa que por cada dólar invertido, se obtendrá un beneficio de 18 centavos por cada dólar invertido (\$ 0,18).

6.6.5. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL (PR/C)

El periodo de recuperación de la inversión comprende el tiempo que requiere la empresa para recuperar la inversión original; es una medida de la rapidez en que el proyecto reembolsará el desembolso original de capital. Las mejores inversiones son aquellas que tienen un periodo de recuperación más corto. Para calcular el periodo de recuperación del capital entre una de las formas de hacerlo, y tomando como base el flujo de caja se aplica el procedimiento siguiente:

CUADRO N° 81. Periodo de Recuperación de Capital

Años	Inversión	Flujo Neto	Flujo Acumulado
0	22.525,41		
1		6.610,11	6.610,11
2		15.143,08	21.753,19
3		27.149,83	48.903,02
4		24.250,39	73.153,41
5		23.434,73	96.588,14

$$\text{PRC} = \frac{\text{Flujo Neto Acumulado} - \text{Inversión}}{\text{Flujo Neto Último Periodo}}$$

$$\text{PRC} = \frac{96588,14 - 22.525,41}{23.434,73} = 3,1604$$

$$\text{Años} = 3 \text{ años}$$

$$\text{Meses} = 0,1604 \times 12 = 1,9248 = 1 \text{ mes}$$

$$\text{Días} = 0,9248 \times 30 = 27,74 = 28 \text{ días}$$

La inversión se recuperará en 3 años, 1 mes y 28 días.

6.6.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En un proyecto es importante efectuar el análisis de sensibilidad porque éste indicador mide la resistencia del proyecto ante situaciones que comúnmente se dan dentro de una economía, esto es el incremento de los costos y la disminución de los ingresos.

El análisis de sensibilidad es la interpretación dada a la incertidumbre en lo que respecta a la posibilidad de implantar el proyecto, debido a que no se conocen las condiciones en las que se desenvolverá la empresa en el futuro.

Los criterios de decisión que considera este indicador son:

- Si el Coeficiente de Sensibilidad es mayor que 1, el proyecto es sensible
- Si el Coeficiente de Sensibilidad es igual a 1, el proyecto es indiferente
- Si el Coeficiente de Sensibilidad es menor que 1, el proyecto no es sensible

CUADRO N° 82. Análisis de Sensibilidad con Aumento en los Costos

ANALISIS DE LA SENSIBILIDAD CON INCREMENTO DEL 5,00% EN LOS COSTOS									
Años	Costo T. Original	Costo T. aumentado 5,00%	Ingreso Original	Actualización					
				Flujo Neto	Factor Actualiz 11,00%	Valor Actual	Factor Actualiz 12,00%	Valor Actual	
0				22.525,41					
1	83.118,64	87.274,57	88.128,00	853,43	0,90090090	768,85	0,89285714	761,99	
2	85.601,67	89.881,76	99.144,00	9.262,24	0,81162243	7.517,45	0,79719388	7.383,80	
3	88.145,94	92.553,24	113.400,00	20.846,76	0,73119138	15.242,97	0,71178025	14.838,31	
4	90.815,57	95.356,35	113.400,00	18.043,65	0,65873097	11.885,91	0,63551808	11.467,07	
5	93.478,63	98.152,56	113.400,00	15.247,44	0,59345133	9.048,62	0,56742686	8.651,81	
Total						44.463,80	Total		43.102,98
Inversión						-22.525,41	Inversión		-22.525,41
VAN Tm						21.938,39	VAN TM		20.577,57

$$TIR = Tm + DT \left(\frac{VAN \text{ Menor}}{VAN \text{ Menor} - VAN \text{ Mayor}} \right)$$

$$TIR = 11 + 1 \left(\frac{21.938,39}{21.938,39 - (20.577,57)} \right) = 11 + 1 (16,121)$$

TIR = 27,12 %

$$\begin{aligned} \text{Diferencia de TIR} &= TIR \text{ del Proyecto} - \text{Nueva TIR} \\ &= 36,90\% - 27,12\% = 9,78 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Porcentaje de Variación} &= \text{Dif. TIR} / TIR \text{ del Proyecto} \\ &= 9,78 / 36,90 = 0,265 * 100 = 26,50 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Coeficiente de Sensibilidad} &= \text{Porcent. Var.} / \text{Nueva TIR} \\ &= 26,50 / 27,12 = \mathbf{0,98} \end{aligned}$$

CUADRON° 83. Análisis de Sensibilidad con Disminución en los Ingresos

ANALISIS DE SENSIBILIDAD CON EL DECREMENTO DEL 5% EN LOS INGRESOS								
Años	Ingreso Original	Ingreso O. Disminuído 5,00%	Costo T Original	Actualización				
				Flujo Neto	Factor Actualiz 13,00%	Valor Actual	Factor Actualiz 14,00%	Valor Actual
0				22.525,41				
1	88.128,00	83.721,60	83.118,64	602,96	0,88495575	533,59	0,87719298	528,91
2	99.144,00	94.186,80	85.601,67	8.585,13	0,78314668	6.723,41	0,76946753	6.605,98
3	113.400,00	107.730,00	88.145,94	19.584,06	0,69305016	13.572,73	0,67497152	13.218,68
4	113.400,00	107.730,00	90.815,57	16.914,43	0,61331873	10.373,94	0,59208028	10.014,70
5	113.400,00	107.730,00	93.478,63	14.251,37	0,54275994	7.735,08	0,51936866	7.401,72
Total						38.938,76	Total	37.769,99
Inversión						-22.525,41	Inversión	-22.525,41
VAN Tm						16.413,35	VAN TM	15244,58

$$TIR = Tm + DT \left(\frac{VAN \text{ Menor}}{VAN \text{ Menor} - VAN \text{ Mayor}} \right)$$

$$TIR = 13 + 1 \left(\frac{16.413,35}{16.413,35 - 15.244,58} \right) = 13 + 1 (14,04)$$

TIR = 27,04 %

$$\begin{aligned} \text{Diferencia de TIR} &= TIR \text{ del Proyecto} - \text{Nueva TIR} \\ &= 36,90\% - 27,04 = 9,86 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Porcentaje de Variación} &= \text{Dif. TIR} / TIR \text{ del Proyecto} \\ &= 9,86 / 36,90 = 0,2672 * 100 = 26,72\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Coeficiente de Sensibilidad} &= \text{Porcent. Var.} / \text{Nueva TIR} \\ &= 26,72\% / 27,04\% = \mathbf{0,99} \end{aligned}$$

El proyecto soporta un incremento en los costos del 5,0 %, pues con este valor obtenemos una sensibilidad de 0,98 que es menor de uno, es decir; que el proyecto no es sensible a esta variación, por lo tanto no sufre ningún efecto y es ejecutable.

El proyecto soporta una disminución de los ingresos en un 5,0%, ya que con este valor obtenemos una sensibilidad de 0,99 que es menor que uno, lo que significa que el proyecto no es sensible a esta variación, por lo tanto no sufre ningún efecto y es ejecutable.

CONCLUSIONES

7. CONCLUSIONES

Luego de concluir con el proceso de elaboración del plan de negocios para la empresa GONZANAMALAC Cía. Ltda., se plantean las siguientes conclusiones:

- En la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda. la falta de un plan de negocios ha incidido en el crecimiento de la empresa, y un escaso posicionamiento de sus productos en el mercado, disminuyendo sustancialmente la posibilidad de generar utilidades.
- Desde la perspectiva del mercado existe una demanda insatisfecha, que puede ser cubierta con la implementación del plan de negocios para la producción de un nuevo producto, como es el yogurt con fruta y miel de excelente calidad y muy sabroso y desde la perspectiva financiera se obtendrá una rentabilidad en beneficio de los propietarios de la empresa y de los productores de leche de la región.
- El presupuesto de Operaciones para el primer año es de 83.118.64 dólares para una producción anual de 64.800 litros de yogurt con fruta y miel, lo que permite determinar el costo unitario por litro de yogurt de \$ 1,60 al que se le incrementa el margen de utilidad del 10%, obteniendo un precio de venta al público de \$ 1,76 dólares..
- La utilidad neta que se obtendrá del proyecto para el primer año de vida útil será de 2.874.12 dólares, la que se va incrementado durante los restantes años de vida útil del proyecto, llegando a ser de 12.489.83 dólares para el quinto y último año.

- En cuanto a la Evaluación Financiera, el presente proyecto tiene los siguientes indicadores: Valor Actual Neto de 39.779.85%; la Tasa Interna de Retorno es de 36.90%; la Relación Beneficio Costo es de 1,18 dólares; el Periodo de Recuperación es de Capital es de 3 años, 1 mes y 28 días, el Análisis de Sensibilidad indica que el proyecto soporta un incremento en los costos del 5% y una disminución en los ingresos del 5%.
- Analizando estos indicadores para la toma de decisiones, se concluye que el plan de negocios para la producción de yogurt con fruta y miel es viable de implementar en la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda. de la ciudad de Gonzanamá.

RECOMENDACIONES

8. RECOMENDACIONES

Una vez culminado el presente el plan de negocios para la empresa GONZANAMALAC Cía. Ltda. se presenta las siguientes sugerencias:

- Se recomienda que el plan de negocios elaborado sea puesto en ejecución, dado que con su aplicación se incrementará la producción y ventas, lo que generará una alta rentabilidad para los inversionistas y su importante aporte al desarrollo empresarial del cantón Gonzanamá.
- Resulta de vital importancia la implementación del plan de negocios para la empresa, dado que además de satisfacer la demanda existente de yogurt con un nuevo sabor y presentación, se estaría contribuyendo a la generación de más fuentes de trabajo.
- Las empresas deben tomar conciencia del rol que pueden llegar a tomar dentro la economía, por lo que deben buscar herramientas administrativas como son los planes de negocios para actualizarse e innovar dentro del mundo empresarial.
- Los inversionistas y empresarios deberían apoyarse en este tipo de estudios para mejorar el manejo de las empresas, ya que de esta manera se evitaría los estancamientos y futuros fracasos.
- El gobierno a través de las diferentes organizaciones de apoyo a las empresas deberían ser más flexible en cuanto a los requerimientos, plazos de pago y tasas de interés de los créditos proporcionados, para que los emprendedores puedan tener acceso al capital necesario para procurar el desarrollo de sus empresas.

BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

- FRIEND, Graham, y ZEHLE, Stefan, *Cómo Diseñar un Plan de Negocios*, Primera Edición, TheEconomist, Buenos Aires: Cuatro Media, 2008.
- AMBROSIO, Vicente y POVEDA, Antonio, *Plan de Negocios Paso a Paso*, Pearson Educación de Colombia, Bogotá, 2007.
- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo, *Preparación y Edición de Proyectos*, Cuarta Edición, McGraw Hil Interamericana, México D. F. 2007.
- BOLTEN, Steven, *Administración Financiera*, Editorial Limusa, Vol. I., México,2001.
- BACA URBINA, Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, Quinta Edición, Editorial Limusa, México,2004.
- ENCICLOPEDIA MICROSOFT Encarta, CORPORACIÓN 2009.
ENCICLOPEDIA Microsoft Encarta;
"DICCIONARIO.";MicrosoftCorporation2009.
- LINDEGAARD, Eugenia,*Enciclopedia del Empresario*; Editorial Gedisa, Publicación Océano Centrum, Barcelona España, 2001.
- ROSEMBERG, Jerry M., *Diccionario Interactivo de Administración y Finanzas*, Grupo Editorial Océano. Bogotá Colombia, 2004.

PÁGINAS WEB

- www.gestiopolis.com “EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN”
- guias@economia.gob.mx, “PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS”; Secretaría de Economía, 22 de diciembre del 2004; México.
- www.google.com “DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS” Factores de Producción.

- www.google.com “CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS”; Universidad Regiomontana; Maestría en Administración; Materia de Contabilidad Administrativa.
- www.google.com “EL EMPRESARIO DENTRO DEL LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN”

ANEXOS

ANEXO N° 1**FICHA RESUMEN DEL PROYECTO****TITULO:**

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACION DE YOGURT CON FRUTA Y MIEL PARA LA EMPRESA “GONZANAMALAC CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ”

PROBLEMÁTICA

Existe una gran proliferación de la actividad comercial informal y de la microempresa en la actividad económica de nuestro país, debido al incipiente proceso de reactivación económica que comienza a sentirse luego de una etapa de crisis.

Las autoridades económicas y el Gobierno Nacional se encuentran empeñados en fortalecer el proceso de inversión y productividad nacionales mediante la capacitación y el apoyo financiero a las empresas.

El común de los habitantes del país aprendió la lección de que no se debe vivir de la especulación financiera sino del trabajo productivo de la sociedad. La quiebra del sistema financiero nacional y la actual crisis económica mundial han puesto el dedo en la llaga, constituyéndose en duros golpes para el ahorro interno y la confianza de los depositantes.

La emigración de la fuerza laboral calificada y no calificada, especialmente joven, es otra de las secuelas de la situación económica difícil, el desempleo, de los sueldos bajos y de los despidos de trabajos, especialmente privados.

Todos los fenómenos antes descritos hacen necesario el fortalecimiento de las empresas ya constituidas, especialmente las de carácter productivo, dado que el sector de la transformación es el que genera valor agregado y contribuye a la creación de nuevas

fuentes de empleo, por lo cual es necesario que utilicen una diversidad de herramientas de planificación, particularmente la planificación de negocios, para mejorar su gestión administrativa y operativa.

Sin embargo, en nuestra país y específicamente en la provincia de Loja, la mayoría de empresas son de carácter familiar, las que se conforman no en base a estudios técnicos que permitan determinar la factibilidad de crear la empresa, lo que evitaría la pérdida de recursos económicos, materiales y humanos, sino que solamente se sustentan en su espíritu emprendedor y el sentido común, que si bien es cierto son importantes, necesitan del sustento de una planificación que les permita mantenerse y sobre todo competir en el complicado mundo empresarial.

De esta realidad, no escapa la empresa Gonzanamalac, ubicada en el cantón Gonzanamá, la que surgió de una idea espontánea de catorce productores de leche, que en vista del escaso margen de ganancia obtenido en la venta de leche pura, buscaron una alternativa para transformar esta materia prima en yogurt y queso, generando un valor agregado, que les permita obtener una mayor utilidad, lanzándose prácticamente a ciegas al desarrollo de este emprendimiento, sin realizar un análisis ordenado y lógico del negocio, de su organización, del proceso productivo, de sus riesgos, su viabilidad, posibles resultados, etc.; no se tomaron el tiempo para analizar el negocio y pautar los pasos a seguir, lo que les permitiría tomar las decisiones con mayor seguridad, que si bien no garantiza el éxito del negocio, al menos, prepara a la empresa para afrontar las incertidumbres del mismo.

Esta falta de planificación preliminar ha incido en el crecimiento de la empresa, dado que en la actualidad, se encuentra prácticamente estancada y cercada por una serie de problemas, relacionadas con la falta de financiamiento, desabastecimiento de materia prima, escasa demanda, fuerte competencia, fallas en el proceso productivo, desorganización administrativa, etc., lo que además de limitar su desarrollo ha incidido en el escaso posicionamiento de la marca en el mercado, disminuyendo sustancialmente la posibilidad de generar utilidades.

Determinando las causas, efectos y posibles soluciones a la problemática encontrada.

Causas:

- Apresuramiento y falta de planificación en la creación de las empresas
- Desconocimiento de las herramientas administrativas que contribuyen al crecimiento de las empresas por parte del nivel directivo y ejecutivo de la empresa.
- Creencia de que este tipo de estudios son gastos y no inversiones
- El escaso asesoramiento y capacitación en la conformación de empresas

Efectos:

- Mínimo posicionamiento de marca en el mercado
- Escasas utilidades
- Limitado crecimiento de la empresa
- Posible quiebra

Posibles soluciones:

- Elaborar y aplicar un plan de negocios que le permita obtener financiamiento externo y crédito de los proveedores, administrar correctamente sus operaciones y finanzas, promocionar y realizar el mercadeo de la empresa, y por ende cumplir con las metas y objetivos propuestos.

Con todos estos antecedentes se plantea como problema central:

¿Cómo la falta de un plan de negocios para ser implementado en la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda. de la ciudad de Gonzanamá limita su crecimiento y fortalecimiento, lo que genera un mínimo posicionamiento de marca en el mercado y escasa rentabilidad?

JUSTIFICACIÓN

Con los antecedentes expuestos en la problematización vemos que varios son los justificativos que tiene la presente investigación; los que se enfocan desde los siguientes puntos de vista:

Justificación Académica

Para lograr un cambio significativo en el desarrollo de las sociedades, es necesario la preparación académica continua basada en conocimientos técnicos de mayor nivel dentro de la formación de las personas, sobre todo en la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la preparación universitaria y que servirán de sustento para la correcta elaboración y aplicación del Plan de Negocios en la empresa investigada, lo que además, permitirá cumplir con un requisito fundamental para la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

Justificación Económica

El motor de toda economía es el sector industrial y productivo, porque además de crear valor agregado a través del proceso de transformación, es el principal generador de fuentes de trabajo a nivel nacional, provincial y local, lo que implica buscar mecanismos para el fortalecimiento de las empresas ya establecidas, siendo uno de ellos, la aplicación de herramientas administrativas como la planificación de negocios, que permita un crecimiento continuo y por ende el desarrollo económico y social de la comunidad en donde se encuentra insertada la empresa.

Es indudable que la elaboración y ejecución de un plan de negocios coadyuva al fortalecimiento de las empresas, al contribuir a definir y enfocar los objetivos empresariales haciendo uso de información y análisis adecuados. Adicionalmente, en el ámbito administrativo permite planificar, coordinar y controlar el desarrollo de las actividades administrativas y operativas; en relación a la rentabilidad, brinda datos precisos sobre las

utilidades que está generando la empresa; y, respecto al financiamiento brinda la posibilidad de interesar a inversores en apoyar el crecimiento de la empresa.

Adicionalmente, el plan de negocios puede ser utilizado como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionistas y bancos. También puede ser usado para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que le interesa, quienes le brindarán un consejo inestimable.

En conclusión, el plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades dentro de las actividades administrativas, operativas y de mercadeo realizadas en la empresa.

Justificación Social

El desarrollo y progreso de los pueblos se ha logrado en gran medida con aporte de la educación que a través de su entrega permanente por la investigación, ha realizado el estudio de tratamiento de los innumerables problemas que atraviesan las principales empresas de nuestro país.

Puesto que la información científica no solo se debe quedar en los centros de investigación sino que es necesaria que sea socializada a los sectores implicados en el desarrollo económico de la sociedad, como parte de una de las funciones plantea que los estudiantes tienen que realizar la extensión universitaria, ya que esta función permite contribuir al desarrollo de la sociedad, a través de la elaboración e implementación de un plan de negocios para la empresa Gonzanamalac, que permitirá la obtención de mayores utilidades que beneficien a socios, empleados y proveedores y además elaborar productos de calidad para satisfacción de los consumidores.

OBJETIVOS

GENERAL:

- Elaborar un Plan de Negocios para la empresa GONZANAMALAC CIA. LTDA. de la ciudad de Gonzanamá que permita un manejo técnico en los aspectos administrativos y operativos que genere mayor rentabilidad.

ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado para medir el grado de aceptación del yogurt con fruta y miel en los consumidores potenciales, reales y efectivos del cantón Gonzanamá.
- Ejecutar un estudio técnico para determinar la localización, el tamaño, y la ingeniería del proyecto, para obtener una eficiente producción y comercialización del producto.
- Diseñar un estudio organizacional, que determine la estructura administrativa y operativa de mayor conveniencia para la empresa.
- Realizar un estudio financiero, para establecer la inversión total del proyecto, los costos e ingresos totales.
- Efectuar la evaluación financiera para determinar con los indicadores financieros la rentabilidad o no de la empresa.

METODOLOGÍA

La realización del presente trabajo investigativo: “Plan de negocios para la Elaboración de yogurt con fruta y miel para la empresa “Gonzanamalac Cía. Ltda.” de la ciudad de Gonzanamá exige el manejo de diversos métodos y técnicas para el desarrollo eficiente del tema. A continuación se describe los métodos y técnicas a utilizarse:

MÉTODOS

- **Método Científico:** Contribuirá con la búsqueda y recolección de conceptos, definiciones, leyes o normas generales acerca del tema a investigar.
- **Método Analítico - Descriptivo:** Permitirá realizar un análisis de cuadros estadísticos desde su tabulación hasta llegar a explicar el porqué de los resultados.
- **Método inductivo:** Para la aplicación de este método es importante seguir un proceso que determine un desarrollo eficiente del proyecto de investigación. Para ello primeramente se utilizará la observación directa y luego se generalizará una vez analizado el tema propuesto.

- **Método analítico – sintético:** Método que nos ayudará a determinar las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo.

TÉCNICAS

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizará algunas técnicas de investigación como:

- **Observación directa:** La observación directa nos permitirá identificar y determinar los principales problemas administrativos y operativos de la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.
- **La Encuesta:** Se aplicará una encuesta a la población del área urbana y rural de la ciudad de Gonzanamá, con la finalidad de conocer los gustos y preferencias de los consumidores en cuanto al consumo de productos lácteos, específicamente yogurt con fruta y miel.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se toma como base la población del área urbana y rural del cantón Gonzanamá en el año 2009, la misma que según proyecciones del INEC para este año es de 16.348 habitantes.

A la población del cantón Gonzanamá que es de 16.348 habitantes la dividimos para 4 miembros por familia, lo que nos da como resultado 4.131 familias que van hacer parte del presente estudio. Para obtener el tamaño de la muestra se aplica la siguiente fórmula:

FORMULA

$$n = \frac{N}{1 + e^2(N)}$$

Simbología:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de población

1 = constante

(e) = margen de error.

$$n = \frac{4.150}{1 + (0.05)^2 * 4.150}$$

$$n = \frac{4.150}{11,375} = 364,43$$

$$n = 364$$

Se aplicaron 364 encuestas a las familias del área urbana de la ciudad de Gonzanamá.

ANEXO N° 2

ENCUESTA A DEMANDANTES

1.- ¿Compra yogurt para la alimentación de su familia?

Si () No ()

2.- ¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de comprar yogurt?

Calidad ()

Precio ()

Sabor ()

Presentación ()

3.- ¿Qué clase de yogurt prefiere para su consumo?

Natural ()

Saborizado ()

4.- ¿Cuántos litros de yogurt compra usted a la semana?

1 a 2 litros ()

3 a 4 litros ()

5 a 6 litros ()

5.- ¿A qué precio compra usted un litro de yogurt?

\$0,90 a \$1,20 ()

\$1,21 a \$1,50 ()

6.- ¿Conoce usted a la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.?

Si () No ()

7.- ¿Compra usted los productos que elabora la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.?

Si () No ()

8.- Considera que los productos y servicios que ofrece la empresa Gonzanamalac Cía.

Ltda., son:

Excelentes ()

Muy Buenos ()

Buenos ()

Regulares ()

9.- ¿De los productos que elabora la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda., cual es el que usted más consume?

Queso ()

Yogurt ()

Otros:

10.- ¿Le gustaría adquirir un nuevo producto como es el Yogurt con fruta y miel fabricado por la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.?

Si ()

No ()

11.- ¿Qué precio usted pagaría por un litro de yogurt con fruta y miel?

\$1,00 a \$1,25 ()

\$1,26 a \$1,50 ()

12.- ¿En qué lugar adquiere usted los productos que elabora la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.?

Propia empresa ()

Mercado ()

Tiendas ()

Bodegas ()

13.- ¿La empresa Gonzanamalac Cía. Ltda., realiza publicidad para dar a conocer sus productos en el mercado?

Si ()

No ()

ANEXO N° 3

**ENCUESTA APLICADA A LOS OFERENTES DE LOS PRODUCTOS DE LA
EMPRESA GONZANAMALAC CÍA. LTDA.****1.- ¿De los siguientes productos cuales usted vende?**

- Queso ()
Yogurt ()
Otros:

2.- ¿Cuántos litros de yogurt vende usted semanalmente?

- 1 a 30 ()
31 a 60 ()
61 a 90 ()

3.- ¿Qué clase de Yogurt usted vende?

- Natural ()
Saborizado ()
Ambos ()
Otros:

4.- El Yogurt que usted comercializa es de origen:

- Local ()
Provincial ()
Nacional ()
Combinado ()

5.- ¿A qué precio vende el litro de yogurt?

- \$1,00 a \$1,25 ()
\$1,26 a \$1,50 ()

6.- ¿Qué aspectos cree usted que las personas toman en cuenta al momento de comprar estos productos?

- Calidad ()
Precio ()
Sabor ()
Presentación ()

ANEXO N° 4
ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA GONZANAMALAC
CÍA. LTDA.

- **¿Cuándo se creó la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda.?**
- **¿La materia prima abastece los requerimientos de producción?**
- **¿La maquinaria con que cuenta la empresa es de última tecnología?**
- **¿Cuál es el horario de trabajo en la empresa?**
- **¿Cuántas personas trabajan en la empresa?**
- **¿Cuál es el canal de distribución que la empresa utiliza para comercializar sus productos?**
- **¿Cuál es la parte fuerte de empresa?**
- **¿Cuáles son los principales problemas que tienen en la empresa?**
- **¿Cuál es la principal amenaza que tiene la empresa?**

ANEXO N°. 5: FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA





ÍNDICE

a. TÍTULO:	iii
Autoría	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
1. RESUMEN	7
1.1. RESUMEN EN ESPAÑOL	7
2.2. SUMMARY	9
2. INTRODUCCIÓN	12
3. Revisión de Literatura	16
3.1 EL PLAN DE NEGOCIOS	16
3.1.1. ¿Por qué se debe elaborar un plan de negocios?	17
3.1.2. Seis pasos para un excelente plan de negocios	19
3.1.3. Factores que darán origen a un negocio exitoso	19
3.1.4. Listado de verificación de un buen plan de negocios:	20
d.1.5. Obtención de financiamiento	20
3.1.6. Gestión operativa y presupuesto	21
3.1.7. Otros usos	21
3.1.8. ¿A quiénes están dirigidos?	22
3.2. UN MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS	24
3.2.1. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS	25
3.3. INDUSTRIALIZACIÓN DE LA LECHE	32
3.3.1. LA LECHE	32
3.3.2. MIEL	35
3.3.3. FRUTA: FRESAS	36
3.3.4. PRODUCCIÓN DE YOGURT	37
3.4. EMPRESA GONZANAMALAC CIA. LTDA.	40
4. MATERIALES Y MÉTODOS	43
4.1. MÉTODOS	43
4.2. TÉCNICAS	44
4.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	44
5. RESULTADOS	48
5.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LAS FAMILIAS DEL CANTÓN GONZANAMÁ	48
5.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS OFERENTES DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA GONZANAMALAC CÍA. LTDA.	61
5.3. RESULTADO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA GONZANAMALAC CÍA. LTDA.	67
6. DISCUSIÓN	71

6.1. ESTUDIO DE MERCADO	71
6.1.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	71
6.1.1.1. Demanda Potencial	71
6.1.1.2. Demanda Real	72
6.1.1.3. Demanda Efectiva	73
g.1.1.4. Proyección de la Demanda de Yogurt para los Cinco Años de Vida Útil	73
6.1.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA	75
6.1.2.1. Oferta de Litros de Yogurt	75
6.1.3. BALANCE ENTRE OFERTA Y LA DEMANDA.	77
6.1.4. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	78
6.1.4.1. MARKETING	78
6.1.4.1.1. PRODUCTO	78
6.1.4.1.2. PRECIO	79
6.1.4.1.3. PLAZA O COMERCIALIZACIÓN	79
6.1.4.1.4. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	80
6.2. ESTUDIO TÉCNICO	82
6.2.1. Tamaño y Localización de la planta	83
6.2.1.1. Tamaño	83
6.2.1.2. Localización	85
GRAFICO No 22	90
6.3.3. Maquinaria y Equipo para la elaboración del producto	94
6.3.4. Obras Civiles e Instalaciones	96
6.3.4.1. Distribución Interna de la Planta	97
6.3.4.2. FACHADA DE LA PLANTA	97
6.4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	98
6.4.1. ORGANIZACIÓN JURÍDICA	98
6.4.2. ORGANIZACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA	99
6.4.2.1. Determinación de los Niveles Administrativos de la Empresa	99
6.4.2.2. Organigramas	100
6.4.2.3. Manual de Funciones	102
6.5. ESTUDIO FINANCIERO	112
6.5.1. INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	112
6.5.2. INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS	115
6.5.3. INVERSIONES EN ACTIVO CIRCULANTE O CAPITAL DE TRABAJO	116
6.5.4. INVERSIÓN TOTAL	125
6.5.5. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN	126
6.5.6. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO BANCARIO	126
6.5.7. PRESUPUESTO DE COSTOS DEL PROYECTO	128
6.5.8. PRESUPUESTO DE INGRESOS	131
6.5.8.1. ESTABLECIMIENTO DE LOS COSTOS UNITARIOS	131
6.5.8.2. INGRESOS TOTALES	132
6.5.9. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	133
6.5.9.1. Costos Fijos	133
6.5.9.2. Costos Variables	133
6.5.9.3. Costos Totales	133
6.5.9.4. Determinación del Punto de Equilibrio	135
6.5.10. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	138
6.6. EVALUACIÓN FINANCIERA	139
6.6.1. FLUJO DE CAJA	140
6.6.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN)	143
6.6.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	144
6.6.4. RELACIÓN BENEFICIO COSTO (R B/C)	145

6.6.5. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL (PR/C)	147
6.6.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	148
7. CONCLUSIONES	153
8. RECOMENDACIONES	156
9. BIBLIOGRAFÍA	158

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 20. Determinación De Demandantes Potenciales _____	71
CUADRO N° 21. Determinación De Demandantes Reales _____	72
CUADRO N° 22. Determinación De Los Demandantes Efectivos _____	73
CUADRO N° 23. Proyección Demanda Efectiva de Yogurt _____	73
CUADRO N° 24. Proyección De La Demanda Total De Yogurt _____	74
CUADRO N° 26. Proyección de la Oferta (Yogurt) _____	76
CUADRO N° 27. Demanda Insatisfecha de Litros de Yogurt _____	77
CUADRO N° 32. Determinación De La Capacidad Instalada De Yogurt _____	83
CUADRO N° 33. Capacidad Instalada De Yogurt Para Los Cinco Años De Vida Útil Del Proyecto _____	84
CUADRO N° 34. Maquinaria Y Equipo Requerido Para La Producción _____	94
CUADRO N° 35. Insumos Requeridos Para La Producción _____	94
CUADRO N° 36. Utensilios Requeridos Para La Producción _____	95
CUADRO N° 37. Material De Limpieza Requerido _____	95
CUADRO N° 38. Materia Prima E Insumos Requeridos Para Elaborar 180 Litros De Yogurt Con Fruta Y Miel(Primer Año) _____	96
CUADRO N° 39. Mano De Obra Directa _____	96
CUADRO N° 40. Equipo _____	112
CUADRO N° 41. Utensilios _____	113
CUADRO N° 42. Muebles y Enseres _____	113
CUADRO N° 43. Equipo de Oficina _____	114
CUADRO N° 44. Equipo de Computación _____	114
CUADRO N° 45. Vehículo _____	115
CUADRO N° 46. Depreciación de Activos Fijos _____	115
CUADRO N° 47. Inversiones En Activos Diferidos _____	116
CUADRO N° 48. Materia Prima Directa para elaborar Yogurt con fruta (fresa) y miel _____	117
CUADRO N° 49. Proyección de Materia Prima Directa _____	117
CUADRO N° 50. Materia Prima Indirecta para elaborar Yogurt con fruta (fresa) y miel _____	118
Fuente: Ganaderos de la localidad; cálculo de precios promedio para la elaboración de 1 lt de Yogur con fruta y miel _____	118
CUADRO N° 51. Proyección de Materia Prima Indirecta _____	118
Fuente: Tasa de inflación de 3,33% (Inflación Anual 2010) _____	118
CUADRO N° 52. Mano de Obra Directa _____	119
Fuente: Tablita 2011 _____	119
CUADRO N° 53. Proyección de Mano de Obra Directa _____	119
Fuente: Tasa de inflación de 3,33% (Inflación Anual 2010) _____	119
CUADRO N° 54. Sueldos Personal Administrativo _____	120
Fuente: Tablita 2011 _____	120
CUADRO N° 55. Proyección Sueldos Personal Administrativo _____	120
CUADRO N° 56. Servicios Básicos _____	121
CUADRO N° 57. Proyección de Servicios Básicos _____	121
CUADRO N° 58. Combustible _____	121
CUADRO N° 59. Proyección de Combustible _____	122
CUADRO N° 60. Mantenimiento del vehículo _____	122
CUADRO N° 61. Proyección de Mantenimiento del vehículo _____	122
CUADRO N° 62. Materiales de Limpieza _____	123
CUADRO N° 63. Proyección de Materiales de Limpieza _____	123
CUADRO N° 64. Publicidad _____	124
CUADRO N° 65. Proyección de Publicidad _____	124
CUADRO N° 66. Total de Capital de Trabajo _____	124
CUADRO N° 67. Inversión Total _____	125

CUADRO N° 68. <i>Financiamiento De La Inversión</i> _____	126
CUADRO N° 69. <i>Amortización Del Préstamo</i> _____	127
CUADRO N° 70. <i>Amortización De Activos Diferidos</i> _____	128
CUADRO N° 71. <i>Costos Proformados Para La Elaboración De Yogurt</i> _____	130
CUADRO N° 72. <i>Costo Unitario Del Yogurt</i> _____	131
CUADRO N° 73. <i>Precio De Venta Al Público De Yogurt</i> _____	132
CUADRO N° 74. <i>Ingresos Totales De La Empresa</i> _____	132
CUADRO N° 75. <i>Clasificación De Los Costos</i> _____	134
CUADRO N° 76. <i>Estado De Pérdidas Y Ganancias Proyectado</i> _____	139
CUADRO N° 77. <i>Flujo De Caja</i> _____	141
CUADRO N° 78. <i>Valor Actual Neto</i> _____	143
CUADRO N° 79. <i>Tasa Interna de Retorno</i> _____	145
CUADRO N° 80. <i>Relación Beneficio Costo</i> _____	146
CUADRO N° 81. <i>Periodo de Recuperación de Capital</i> _____	147
CUADRO N° 82. <i>Análisis de Sensibilidad con Aumento en los Costos</i> _____	149
CUADRO N° 83. <i>Análisis de Sensibilidad con Disminución en los Ingresos</i> _____	150