



UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERITATIS SPLENDOR-FIDES ET RATIO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

PROYECTO DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA “HELADERIA CREMOSA S.R.L.”

PRESENTADO POR:

MARIA NANCY BELTRAN PALENQUE

**LA PAZ – BOLIVIA
2007**

Nº 0021

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA “HELADERIA
CREMOSA S.R.L.”**

POSTULANTE: MARIA NANCY BELTRAN PALENQUE

PROFESOR GUÍA: LIC. FREDDY RAMOS QUIROGA

**Trabajo Dirigido presentado como modalidad de graduación
en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al grado
de Licenciatura en Contaduría Pública**

La Paz, Enero de 2007

“AGRADECIMIENTOS”

Mediante estas líneas, quiero hacer publico, un especial agradecimiento en primer lugar a nuestro Divino Creador por ser el que ilumina nuestro ser. Al ser que me brindo todo su apoyo incondicional, en la persona de mis esposo Nicanor, para la realización de este mi proyecto de grado. Al mismo tiempo agradecer a mi asesor, por su constante orientación y apoyo profesional.

“DEDICATORIA”

A mis hijos Omar E., Oscar R., Jhans o., y Sergio D., que por la ternura que me brindan, me impulsan a seguir adelante con rectitud, amor, lealtad, y la incondicionalidad son los componentes mas preciados de ser madre.

Maria Nancy



INDICE GENERAL

ÍNDICE

PARTE INTRODUCTORIA

INTRODUCCIÓN	I
ANTECEDENTES	II
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	II
Elementos del Problema	II
PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	III
Objetivo General	III
Objetivos Específicos	III
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN	IV
ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	IV
Ámbito Geográfico	IV
Ámbito Económico	V
Ámbito Financiero	V

METODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	V
---	----------

Información Primaria	V
----------------------	---

Información Secundaria	V
------------------------	---

PRIMERA PARTE – EL MERCADO

CAPITULO 1 EL MERCADO	1
------------------------------	----------

1.1. Naturaleza de la Empresa	1
-------------------------------	---

1.2. El mercado	5
-----------------	---

1.3. Demanda y Oferta	5
-----------------------	---

CAPITULO 2 IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA	7
---	----------

2.1. Antecedentes del Problema	7
--------------------------------	---

2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema	8
--	---

2.3. Beneficios a la actividad profesional actual	8
---	---

SEGUNDA PARTE - MARCO TEORICO

CAPITULO 3 PRODUCCIÓN Y PROCESO GENERAL DE FABRICACIÓN DE HELADO	9
---	----------

3.1. Helados	9
--------------	---

3.2. Composición del Helado	9
-----------------------------	---

3.3. Clasificación del Helado	11
-------------------------------	----

3.4. Valor alimenticio	11
------------------------	----

3.5. Procesamiento Técnico – Productivo	12
3.6. Importancia de las diferentes fases	14
3.7. Proceso artesanal de la elaboración de helados	16
3.8. Formulas para calcular la formula de overrun	19
3.9. Equipos materiales e insumos para la elaboración de helados	20
3.10. La mezcla	21
3.11. Elaboración de helados de chirimoya	23
3.12. Pasteurización de heladerías artesanales	25
CAPITULO 4 CLASIFICACIÓN – ORGANIZACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS	29
4.1. Clasificación de la empresa	29
4.2. Inscripciones de Instituciones	30
4.3. Planteamiento estratégico para nuevas empresas	35
4.4. Análisis del sector industrial	36
4.5. Análisis de las cinco fuerzas competitivas	37
CAPITULO 5 PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO	40
5.1. Calificaciones para entrar al área	40
5.2. Plan de Marketing	40
5.3. Estrategias de Mercadotecnia	41
CAPITULO 6 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA	45
6.1. Filosofía empresarial	45
6.2. Estrategia genérica	47
6.3. Organización	48
6.4. Organización de recursos humanos	52
6.5. Contabilidad	55

CAPITULO 7 EVALUACION FINANCIERA	59
---	-----------

7.1. Estados Financieros	59
7.2. Costos	61
7.3. Punto de Equilibrio	62
7.4. Inversiones	63
7.5. Financiamiento	66
7.6. Costo de Capital	66
7.7. Costo de oportunidad de capital	66
7.8. Flujo de efectivo	68

TERCERA PARTE- MARCO PRÁCTICO

CAPÍTULO 8 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	74
--	-----------

8.1. Tipo de Estudio	74
8.2. Definición de Variables	74
8.3. Diseño de la Investigación	74
8.4. Unidad de Análisis	75
8.5. Métodos de Recolección de Datos	75

CAPÍTULO 9 ÁREA DE ESTRATEGIA DE MERCADO	78
---	-----------

9.1. Análisis de Sector Industrial	78
9.2. Determinación de Amenazas	79
9.3. Poder de Negociación	81
9.4. Diamante de Porter	84
9.5. Análisis de FODA	86
9.6. Factores claves del éxito	90
9.7. Direccionamiento estratégico	91

CAPÍTULO 10 CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO	92
--	-----------

CUARTA PARTE - PROPUESTA

CAPITULO 11 OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA	101
--	------------

11.1. Objetivos de la propuesta	101
11.2. Alcances de la propuesta	102

CAPITULO 12 PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

12.1. Elección y evaluación del nombre de la empresa	103
12.2. Clasificación de la empresa	104
12.3. Descripción de la empresa	104
12.4. Plan de marketing	105
12.5. Publicidad	108
12.6. Ubicación y tamaño de la empresa	111
12.7. Planteamiento estratégico	112
12.8. Misión de la empresa	112
12.9. Visión de la empresa	113
12.10. Valores y principios organizacionales	113
12.11. Estrategia genérica	115
12.12. Propósito estratégico	117
12.13. Estrategia de marketing	117
12.14. Estrategia financiera	118
12.15. Estrategia de recursos humanos	118

CAPÍTULO 13 AREA DE ORGANIZACIÓN RECURSOS HUMANOS Y PROCESOS 119

13.1. Área de organización	119
13.2. Área de recursos humanos	132

13.3. Área legal de la empresa	141
13.4. Área de procesos	143
CAPITULO 14 ÁREA DE CONTABILIDAD Y COSTOS	148
14.1. Área de contabilidad	148
14.2. Plan de cuentas	148
14.3. Estados Financieros	154
14.4. Inventarios	158
14.5. Depreciación y Obsolescencia	163
14.6. Impuestos	166
14.7. Área de costos	168
14.8. Ingresos	170
14.9. Punto de equilibrio	172
14.10. Área de finanzas	173
14.11. Financiamiento	177
14.12. Fuentes y usos de fondos	180
14.13. Costo de capital	182
14.14. Costo de oportunidad de capital	182
14.15. Flujo de efectivo	182
CAPÍTULO 15 EVALUACION FINANCIERA	184
15.1. Valor actual neto	184
15.2. Tasa interno de retorno	185
15.3. Relación Beneficio – Costo	186
15.4. Periodo de recuperación de la inversión	187
15.5. Resumen de los indicadores de rentabilidad	188
15.6. Análisis de sensibilidad	189
15.7. Razones de liquidez	192

CAPITULO 16 CONCLUSIONES FINALES	193
16.1. Conclusiones	193
16.2. Conclusiones generales	194
 BIBLIOGRAFIA	 196
 ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Lluvia de ideas	3
Cuadro N° 2	Evaluación y filtración de las ideas	4
Cuadro N° 3	Censo de Población	6
Cuadro N° 4	Clasificación de las empresas	29
Cuadro N° 5	Rivalidad entre competidores	79
Cuadro N° 6	Amenazas de nuevos ingresos	80
Cuadro N° 7	Amenaza de productos sustitutos	81
Cuadro N° 8	Poder de negociación de los compradores	83
Cuadro N° 9	Poder de negociación de los proveedores	84
Cuadro N° 10	Resumen análisis FODA	90
Cuadro N° 11	Elección del nombre de la empresa	103
Cuadro N° 12	Presupuesto de publicidad	109
Cuadro N° 13	Cronograma de actividades	110
Cuadro N° 14	Valores y principios	115
Cuadro N° 15	Salarios y Cargos	140
Cuadro N° 16	Codificación de inventarios	161
Cuadro N° 17	Depreciación anual y valor residual	165
Cuadro N° 18	Calculo del impuesto IVA	167
Cuadro N° 19	Proyección de los costos	169
Cuadro N° 20	Proyección de ingresos brutos	170
Cuadro N° 21	Proyección de ingresos netos	171
Cuadro N° 22	Calculo del punto de equilibrio	173
Cuadro N° 23	Inversión inicial de Heladería "Cremosa"	174
Cuadro N° 24	Estructura de inversiones	176
Cuadro N° 25	Estructura de financiamiento	178
Cuadro N° 26	Amortizaciones e interés del crédito bancario 9%	179
Cuadro N° 27	Fuentes y uso de fondos	181
Cuadro N° 28	Flujo de efectivo	183
Cuadro N° 29	Valor actual neto VAN	184
Cuadro N° 30	Tasa interna de retorno TIR	185
Cuadro N° 31	Periodo de recuperación de la inversión	188

Cuadro N° 32	Resumen de los indicadores de rentabilidad	189
Cuadro N° 33	Análisis de sensibilidad posición optimista	190
Cuadro N° 34	Análisis de sensibilidad posición pesimista	191
Cuadro N° 35	Calculo de ratios financieros	192

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1	Fuerzas competitivas de Porter	38
Gráfico N° 2	Diamante Porter	85
Gráfico N° 3	Genero	92
Gráfico N° 4	Rango de edad	93
Gráfico N° 5	Ocupación	93
Gráfico N° 6	Domicilio	94
Gráfico N° 7	Helados	95
Gráfico N° 8	Diversos sabores	96
Gráfico N° 9	Sabor de preferencia	96
Gráfico N° 10	Frecuencia	97
Gráfico N° 11	Lugar	98
Gráfico N° 12	Horarios	98
Gráfico N° 13	Heladerías de preferencia	99
Gráfico N° 14	Atención	100
Gráfico N° 15	Organigrama Heladería “Cremosa”	121

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1	Encuestas	198
Anexo N° 2	Reglamento Interno	201
Anexo N° 3	Testimonio de constitución Heladería “Cremoso”	208
Anexo N° 4	Simbología de flujogramas	212

PARTE INTRODUCTORIA



DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA “HELADERIA CREMOSA S.R.L.”

INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta el constante crecimiento demográfico, económico, político, y social existente en la ciudad de Santa Cruz ciudad, se ha considerado a esta ciudad Capital, como el lugar estratégico para futuros inversionistas.

Las circunstancias, permiten a la sociedad invertir capitales, y mas aun con el desarrollo tecnológico que hoy en día se cuenta, se pueden lograr resultados satisfactorios, motivados por una inquietud progresista y emprendedora, por esta razón, el presente proyecto de grado desarrollará una plan de negocios para la implantación de una HELADERIA, producción y distribución directamente del productor al consumidor.

Este emprendimiento se desarrollará incluyendo los aspectos de mercado, producción, organización y finanzas, de tal forma que se pueda evaluar los resultados.

El proyecto de grado estará conformado de cuatro partes: la primera parte se describirá al mercado, la segunda parte sustentará el trabajo mediante el desarrollo del marco teórico, en la tercera parte se desarrollará el marco práctico y en la cuarta parte se desarrollará la propuesta.

ANTECEDENTES

Las circunstancias actuales que vive el país, ha obligado a la sociedad a buscar una serie de actividades y negocios que los ayude a enfrentar la falta de fuentes de trabajo.

Lamentablemente, muchas veces esta búsqueda queda solo en buenas intenciones, dado que, frecuentemente, es muy limitada la preparación de la persona para emprender algún negocio.

Bajo estas circunstancias, y es que aprovechando los conocimientos en el campo Financiero- Administrativo, y contando con el apoyo de un inversionista, es factible incursionar en el mercado en la creación de esta nueva empresa, en la PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE HELADOS en la ciudad de Santa Cruz, ya que existe una demanda insatisfecha, con un buen producto y una mejor promoción de Ventas, se puede llegar a satisfacer las necesidades exigentes del consumidor.

FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Elementos del problema

- Se desconoce las estrategias para instalar una heladería que responda a la preferencia de los consumidores.

- Se desconoce el volumen de demanda de helados en Santa Cruz.
- No se determinó el modelo de empresa que reditué un monto superior al promedio del mercado.

De acuerdo a los elementos planteados se formula el siguiente problema:

¿El diseño de un plan de negocios de una heladería determinará la viabilidad técnico-económica de su implantación en la ciudad de Santa Cruz?

PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivos Generales

Desarrollar un plan de negocios con el fin de determinar su viabilidad técnico-económica de la instalación de la heladería en Santa Cruz.

Objetivos Específicos

- Analizar la oferta y demanda del consumo de la variedad de helados.
- Determinar el volumen de demanda a ser atendido por la heladería.
- Describir el proceso que se realiza para la obtención del producto terminado, así como el diseño, descripción y especificación de los equipos y maquinarias que se requiere en cada etapa que permita un rédito superior al promedio del mercado.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El consumo de helados en Santa Cruz es muy elevado, por el clima caluroso reinante que induce al consumo masivo de helados, lo que alienta a ofertar variedades innovadas del producto para satisfacer estas necesidades de los consumidores exigentes.

Con estos antecedentes, el presente proyecto pretende demostrar la factibilidad de la instalación de la empresa de fabricación de helados, que tendría efectos positivos, por el hecho de ser un producto de gran demanda, además se contribuiría en crear fuentes de trabajo para coadyuvar a aliviar en parte, la desocupación laboral.

Otra razón primordial que se tiene es que se cuenta con conocimientos en Administración de Empresas, Auditoría, Producción y Ventas que es lo que un empresario necesita para llevar adelante la empresa.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Ámbito Geográfico

Los productos serán la delicia del departamento de Santa Cruz, que es donde se fabricará y comercializará el producto.

Ámbito Social

Se realizará un plan de marketing, para verificar el consumidor potencial que existe en Santa Cruz a nivel de niños, mayores y ancianos.

Ámbito Económico y Financiero

El financiamiento se realizará con aporte propio (100%).

Se buscará una rentabilidad igual o superior al promedio del mercado.

MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**Fuentes Primarias**

Se realizarán encuestas, para estudiar el mercado.

Fuentes Secundarias

Se revisarán libros, artículos relacionados con la investigación.



PRIMERA PARTE EL MERCADO

CAPÍTULO 1

EL MERCADO

1.1. NATURALEZA DE LA EMPRESA

El constante crecimiento demográfico, económico, político, y social de la ciudad de Santa Cruz, Capital, como el lugar estratégico para futuros inversionistas.

Claro esta, el crear empresas en un mercado tan competitivo y exigente, que requiere de personas organizadas, entendidas en la materia, con un alto grado de liderazgo.

Las circunstancias, permiten a la sociedad invertir capitales, y mas aun con el desarrollo tecnológico, que hoy en día es capaz de lograr resultados satisfactorios, motivados, por una inquietud progresista y emprendedora, se tiene la motivación, de emprender en el rubro de HELADERIA, producción y distribución directamente del productor al consumidor.

Este emprendimiento se desarrollará incluyendo los aspectos de mercado, producción, organización y finanzas, de tal forma que se puedan evaluar los resultados.

1.1.1. PROCESO CREATIVO

El primer elemento a considerar, para formar una Empresa de éxito, está en lo creativo de la idea que le da origen, después, las oportunidades están en cualquier parte, solo hay que saber buscarlas.

La elección de la Empresa a emprender en el presente Proyecto de Grado, se llevará a cabo mediante un proceso creativo que comprende los siguientes tres aspectos:

- Lluvia de ideas.
- Evaluación y filtración de las ideas bajo ciertos criterios.
- Elección y evaluación del nombre de la Empresa.

1.1.2. LLUVIA DE IDEAS

La lluvia de idea consiste en presentar varias alternativas de posibles negocios, en función a las posibilidades de los accionistas y a las características del entorno en el cual se desenvolverá la Empresa.

CUADRO N° 1
LLUVIA DE IDEAS

Producto o Servicio	Características	Necesidad o problema que satisface
1.- Gelatinas de Patas	Producto con leche, canelas, chocolates.	Producto nutritivo y reconfortante.
2.- Ensaladas de Frutas	Producto con alto poder nutritivo.	Alimento nutritivo con alto contenido de proteínas y vitaminas.
3.- Pastelería	Producto que proviene de una Empresa que se preocupa de la alimentación y salud de la familia y la comunidad.	Producto innovador para consumidores que deseen tener un servicio de calidad e higiene.
4.- Helados	Producto Artesanal y tradicional.	Necesidad de consumo en el público de diferentes edades.

***Fuente:** Elaboración propia*

1.1.3. EVALUACION Y FILTRACION DE LAS IDEAS

Una vez generadas las ideas, es necesario evaluar las mismas a través de los criterios que el emprendedor juzgue convenientes, a fin de poder

seleccionar la mejor de ellas. Este proceso se refleja detalladamente en el cuadro No 2.

CUADRO N° 2
EVALUACIÓN Y FILTRACIÓN DE LAS IDEAS

CRITERIOS IDEAS	NIVEL DE INNOVACION	MERCADO POTENCIAL	CONOCIMIENTO TECNICO	REQUERIMIENTO DE CAPITAL	TOTAL
1.-Gelatinas de patas	3	2	3	3	12
2.-Ensaladas de Frutas	4	2	4	2	12
3.-Pastelería	4	3	4	3	14
4.-Helados	5	4	5	4	18

Fuente: *Elaboración propia.*

NOTA: La evaluación se la realizó del 1 al 5, siendo 5 la calificación que cumple mas satisfactoriamente con el criterio evaluado.

Una vez efectuada la filtración de las ideas a través de la evaluación de cada una de ellas, el negocio que obtuvo más puntaje es el siguiente:

Idea seleccionada es:

HELADERIA

1.2. EL MERCADO

La investigación del mercado se refiere al tamaño del mercado, cual es su segmento, la oferta y demanda potencial del producto y los competidores.

El mercado potencial para la Empresa HELADERIA "CREMOSA S.R.L." comprenden las personas que pertenecen a la clase Socioeconómica, media, media alta y alta , que viven dentro del área Urbana de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. De acuerdo a estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) el:

TAMAÑO UNIVERSO (N) = 1.400,909

1.3. DEMANDA Y OFERTA

Se procede a calcular la población a nivel departamental, para la cual se utilizó la tasa anual de crecimiento inter-censal considerada entre 1992 al 2001 cuyo incremento porcentual equivale al 4.29% anual en Santa cruz de la Sierra dato proporcionado por el INE (Instituto Nacional de Estadísticas).

CUADRO N° 3
Censo de Población 2001
(Santa Cruz de la Sierra)

DESCRIPCIÓN	ÁREA	NÚMERO DE HABITANTES	HOMBRES	MUJERES
SANTA CRUZ	Urbana y Rural	2,029,471	1,025,222	1,004,249
Andrés Ibáñez	Urbana y Rural	1,260,549	619,463	641,086
CAPITAL (Santa Cruz de la Sierra)	Urbana	1,135,526	554,575	580,951

Fuente: (INE) Instituto Nacional de Estadísticas – Censo de población 2001

Para determinar el tamaño del universo se tomó en cuenta Solamente el Área Urbana de la Capital de Santa Cruz de la Sierra, Tamaño del Universo para el año 2006 es de 1.400.909.- habitantes en base a datos proporcionado por el (INE) Instituto Nacional de Estadísticas.

POBLACIÓN PROYECTADA DEPARTAMENTAL

Año	Población
2006	1.400.909.-
2007	1.461.008.-
2008	1.523.685.-
2009	1.589.051.-
2010	1.655.934.-

En este caso, la tendencia de crecimiento es favorable, sin embargo la producción no tiene un impacto significativo frente al universo establecido.

CAPITULO 2

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Se desconoce las estrategias para instalar una heladería que responda a la preferencia de los consumidores. La estrategia que se va emplear es muy importante para la implantación de una empresa de servicios. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Se desconoce el volumen de demanda de helados en Santa Cruz. El volumen de demanda es determinante para la apertura de una empresa de servicios.

No se determinó el modelo de empresa que reditué un monto superior al promedio del mercado.

2.2. BENEFICIOS SOCIALES QUE REPORTARÍA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Con la implementación de una Heladería los consumidores se beneficiarían por tener a su disposición un nuevo producto que buscará llenar sus expectativas, y se crearán nuevas fuentes de trabajo.

2.3. BENEFICIOS A LA ACTIVIDAD PROFESIONAL ACTUAL

La formación profesional del Contador Público (Auditor Financiero) en el Programa Complementario para Contadores Generales de la Universidad La Salle, contempla en su plan de estudios temas como Gestión de Proyectos I y II, lo que permite al profesional actual en esa área, conocer los procesos para elaborar proyectos, esto sin duda, es un aspecto que beneficia a la profesión.



SEGUNDA PARTE

MARCO TEORICO

CAPITULO 3

PRODUCCIÓN Y PROCESO GENERAL DE FABRICACIÓN DE HELADOS

3.1. HELADOS

Se puede definir a los helados, como una mezcla homogénea y pasteurizada de diversos ingredientes (leche, agua, azúcar, nata, zumos, huevos, cacao, etc,) que es batida y congelada para su posterior consumo en diversas formas y tamaños.

También se le define como, preparaciones alimenticias, que han sido llevadas al estado sólido, semisólido o pastoso, o por una congelación simultánea o posterior a la mezcla de las materias primas puestas en producción y que han de mantener el grado de plasticidad y congelación suficiente hasta el momento de su venta al consumidor.

3.2. COMPOSICIÓN DEL HELADO

Los helados son una mezcla de diversos productos alimenticios entre los que destacan los siguientes:

- Agua potable.
- Leche y derivados lácteos, (nata, mantequilla, leche en polvo, suero, en polvo, leche desnatada, etc.).
- Azúcares diversos (sacarosa, glucosa, sorbitol, etc.) y miel.
- Grasas vegetales, diversas (coco, palma algodón, etc.).
- Frutos y zumos de fruta (fresa, piña, limón, etc.).
- Huevos y productos derivados.

- Almendras, avellanas, nueces, frutos secos, etc.
- Chocolate, café, coco y cereales.
- Aditivos, (espesantes, estabilizantes, aromas, colorantes, etc.).

Todos estos componentes, se mezclan en las proporciones debidas siendo posteriormente sometidos a una pasteurización que asegura la destrucción de microorganismos perjudiciales para la salud del consumidor. También se procede a una homogenización para conseguir la estabilidad de la mezcla. Después viene el batido (con incorporación de aire) congelación de dicha mezcla de ingredientes.

Así, en los esquemas siguientes se observa la diferencia existente entre la mezcla de ingredientes y la misma mezcla, un vez convertida en helado por incorporación de aire (batido) y congelación.

La mezcla original tiene un extracto seco total de 36%, mientras que en el helado con aire, los sólidos totales, aún siendo los mismos de la mezcla, representan solo la mitad (18%), ya que se ha incorporado un volumen de aire por cada volumen de mezcla.

El agua pasa también del 64% a la mitad (32%). La incorporación de aire a la mezcla durante el batido es lo que los técnicos, heladeros conocen como el "overrun".

3.3. CLASIFICACIÓN DEL HELADO

Son varias las clasificaciones que se pueden hacer de los helados según se atiende a su composición, ingredientes, envasado, etc. La clasificación básica de los helados es: Helados de agua y Helados de leche.

Los primeros (granizados y sorbetes) tiene como base o componente principal al agua, mientras que los segundos tienen a la leche u otros productos lácteos (nata, mantequilla, leche desnatada, etc.)

Según la forma de presentación tenemos; Polos, copas o conos, tarrinas, cortes y envases familiares, helados a granel, tortas heladas, granizados, etc.

Otra forma de clasificación de los helados son según los ingredientes utilizados en su elaboración: Así tenemos helados de crema, leche, leche desnatada, con grasa no láctea, mantecado, agua (sorbetes y granizados,), tortas, heladas y helados diversos.

3.4. VALOR ALIMENTICIO

Los helados por ser una mezcla de diversos alimentos de alta calidad (leche, nata, huevos, almendras, etc.) reúnen en sí todos los valores nutritivos de los mismos. Por ello los helados están considerados como una fuente de:

- a. Proteínas de alto valor biológico. Las proteínas de los helados, tiene todos los Aminoácidos esenciales para la vida.

- b. Vitaminas de todos los tipos. Los helados tienen tanto vitaminas solubles en grasas como en agua, debido a que en su composición entran tanto grasas (Nata, leche entera, otras grasas), como zumos de frutas o frutas naturales.
- c. Energía calórica para el desarrollo de la vida. Los helados son ricos en Azúcares, diversos (sacarosa, glucosa, etc.).
- d. Sales minerales diversas como el calcio, sodio, potasio, fósforo magnesio, Hierro y cloro.

Todo esto viene a avalar la necesidad de considerar a los helados, no como una simple golosina o refresco veraniego, sino como un postre exquisito y nutritivo que aporta elementos muy importantes en una alimentación equilibrada tanto en la niñez como en la etapa adulta. Una porción de 100 gramos de helado tiene un promedio de 200 calorías (de acuerdo a su composición puede variar desde 120 a 300 aproximadamente), que no es mucho frente a otro postre como pasteles con cremas, que con una porción de 100 gramos puede duplicar la cantidad de calorías, sin considerar el escaso aporte nutricional que este contiene.

3.5. PROCESAMIENTO TÉCNICO - PRODUCTIVO

La elaboración artesanal e industrial de los diversos tipos de helados incluye las siguientes etapas:

- a. Recepción y almacenamiento de los ingredientes y aditivos que componen los helados.

- b. Mezcla de ingredientes, acompañada de homogeneización, pasteurización (o pasteurización) y maduración de dicha mezcla.
- c. Batido con aire y congelación (mantecación).
- d. Envasado de los helados en tarrinas, conos paquetes familiares, polos, etc.
- e. Endurecimiento de los helados y conservación por frío.

Dependiendo de la cantidad y variedades de helados a producir, una heladería puede tener maquinaria más o menos sofisticadas, y se pueden clasificar en:

- I. Heladerías artesanales y de tipo medio.
- II. Heladerías industriales.

En las primeras, de reducido volumen de producción, se dispone de maquinaria mas sencilla y menos automatizada que en las segundas.

En las heladerías artesanales se requiere también la intervención más directa del heladero en las diversas etapas de elaboración, que son, en general discontinuos. En las heladerías industriales, los procesos son en muchos casos continuos y sin la intervención directa de los operarios.

Por las características de unas y otras, es más fácil la automatización de las industriales, pero existen también, en buen número, de pequeñas y eficientes máquinas que hacen muy fácil y práctica la elaboración de helados en las heladerías artesanales.

3.6. IMPORTANCIA DE LAS DIFERENTES FASES

Pasteurización

La pasteurización consiste en elevar la temperatura de la mezcla por un tiempo determinado para luego descenderla lo mas rápidamente posible hasta 4 o 5 grados C, con la finalidad de eliminar la carga bacterial.

Cuando se lleva la temperatura a 65° por 30 minutos se conoce como baja pasteurización pero si se eleva a 85° por pocos minutos, será alta pasteurización.

Como se observa, la temperatura máxima de pasteurización no debe llegar a la de ebullición, por que muchos productos alimentarios son sensibles a esta temperatura, tales como la leche, y crema de leche, huevos, grasas, etc, (que generalmente son parte de la mezcla para helados) y cambiarían sus características organolépticas.

Es importante que el descenso de la temperatura sea inmediatamente, para que durante el tiempo que pasa de la temperatura de pasteurización a la temperatura final los microorganismos que no han sido destruidos no retomen su actividad.

Con este tratamiento térmico, se busca eliminar además las bacterias de la fermentación contenidos en la leche y crema de leche, alargando el tiempo de vida útil.

La pasteurización por otro lado, es muy importante por que durante la etapa de calentamiento, los azúcares se disuelven completamente, los estabilizantes absorben el agua, las grasas se dispersan en el líquido permitiendo cumplir su función a los emulsionantes, por lo que la mezcla aparece más homogénea y por consiguiente más cremosa, además, conservará éstas características por tiempo.

Naturalmente la pasteurización es tanto más eficaz cuanto sea los microorganismos en la mezcla, por lo tanto, ella no excluye el hecho de observar todas las normas posibles de higiene.

Rol de la homogeneización

La homogeneización consiste en someter la mezcla a una acción mecánica con el objeto de romper los glóbulos de grasa y sean distribuidos uniformemente permitiendo así actuar a los emulsionantes, manteniéndolos unidos homogéneamente al agua, ya que de otro modo son inmiscibles - entre ellos - no obtendríamos la mezcla homogénea uniforme y cremosa.

Importancia de la maduración:

La maduración, consiste en dejar reposar la mezcla por algunas horas a la temperatura de 4 ó 5 grados antes de ser sometida a la acción de la mantecadora, para permitir a los estabilizantes completar su acción indicada durante la pasteurización: absolver el agua necesaria para cumplir su función. La mezcla se presentará más densa, cremosa, y así habrá alcanzado un perfecto equilibrio y máxima homogeneidad, característica infaltable en un helado de calidad.

3.7. PROCESO ARTESANAL DE LA ELABORACIÓN DE HELADOS

La planta consta de los siguientes elementos:

Esquema 1

Disposición de los equipos de instalación de elaboración de helados.

- 1) Depósito de mezcla fabricado en acero inoxidable, con tapa del mismo material y agitador de paletas movidos por un motor de dos velocidades. El depósito va provisto de un termómetro para conocer en todo momento la temperatura de la mezcla.

Con el objeto de conseguir una buena mezcla de los ingredientes a una posterior pasteurización de la misma, el depósito lleva una camisa exterior por donde puede circular vapor o bien va provisto de un sistema eléctrico de calentamiento.

Una bomba colocada al lado del depósito envía la mezcla al homogeneizador.

- 2) Homogeneizador de la mezcla, provisto de un cabezal de homogeneización y manómetro para conocer en todo momento la presión de trabajo.

El homogeneizador lleva un motor incorporado para mover la bomba y la alta presión y esta forrado en acero inoxidable.

El homogenizador tiene una capacidad de 200 litros de mezcla homogenizada por hora y tiene funcionamiento continuo, es decir, recibe la mezcla por una bomba, la homogeniza y la envía al refrigerador.

- 3) Enfriador de placas donde la mezcla pasteurizada y homogenizada se enfría hasta 5° con agua fría primero, para bajar la temperatura desde 73 a 25° , y con agua helada después para pasar desde 25 a 5° .

En el enfriador de placas, por un lado circula la mezcla y por otro el refrigerante separado por delgadas placas (0.6 a 1.0 mm de espesor) de forma que el intercambio térmico puede realizar en óptimas condiciones.

Para conseguir el enfriamiento de la mezcla en el enfriador de placas es necesario disponer de una unidad adicional de producción de agua helada.

- 4) Depósito de maduración fabricado en acero inoxidable, con patas soporte y tapa superior. Va provisto de un termómetro para conocer la temperatura de maduración de la mezcla. En la parte inferior lleva una bomba centrífuga para alimentar el congelador continuo.

Este tanque madurador, como variante, puede llevar incorporado un equipo de frío, de modo que la mezcla pasa directamente desde el homogeneizador (2) hasta dicho madurador (4), de forma que el enfriamiento hasta 5° de la mezcla tiene lugar en mismo. El depósito tiene una capacidad de 250Lts.

- 5) Congelador continuo, con compresor incorporado para la producción de freon. Va provisto también de un condensador enfriado por agua y de un motor que gira a velocidades variable entre 400 y 1000 r.p.m.

El congelador o freezer puede almacenar de 25 a 125 Lt / Hr. Con 100 % overrun.

- 6) Panel de control con cubierta de acero inoxidable que va provisto de:

- Botones de parada y puesta en marcha para las bombas.
- Protección de sobrecarga para los motores, etc.

El espacio ocupado por dicha planta es de 2.1 x 2.10 mts². Las tuberías de conexión entre todos los componentes son de acero inoxidable con un diámetro de 25ml. Los datos de consumo son:

Potencia	11.7 kw
Agua red	1,000 litros / hora
Agua fría	1,000 litros / hora
Vapor	200000 Kg. / hora
Aire comprimido	8 atmósferas
Voltaje	3 x 380v. 500 ciclos x seg.
Cableado eléctrico	4 x 16 mm ² .

El calentamiento de la mezcla es por electricidad, no siendo necesaria una caldera para producción de vapor.

Para la producción de agua fría se requiere una instalación frigorífica. El enfriamiento de la mezcla se puede realizar también por expansión directa de fluidos tales como el freón, amoníaco, etc.

La elaboración artesanal de helados presenta diversas características: gran flexibilidad en la utilización de las máquinas, posibilidad de elaborar una gran variedad de helados sin apenas tiempos muertos, limpieza manual de los equipos, manejo sencillo de equipos por personal no calificado, etc.

3.8. FORMULAS PARA CALCULAR EL PORCENTAJE DE OVERRUN

Overrun calculado en base al volumen

$$\% \text{ de Overrun} = \frac{\text{vol. Final de helado} - \text{vol. De mezcla}}{\text{vol. De mezcla}} \times 100$$

Por ejemplo:

Se elaboran 5 litros de mezcla y, luego del batido se obtienen 6,5 litros de helado, Entonces el overrun se calcula así:

$$\% \text{ de overrun} = \frac{6.5 \text{ l} - 5 \text{ l}}{5 \text{ l}} \times 100 = 30 \%$$

Overrun calculado en base al peso

$$\% \text{ de Overrun} = \frac{\text{peso vol. De mezcla} - \text{peso vol. De helado final}}{\text{peso volumen de helado final}} \times 100$$

Por ejemplo:

Antes del batido, una mezcla de helado en un envase de un litro pesa 950 g. luego del batido, esa misma mezcla en un envase de un litro pesa 700 g. Entonces el overrun se calcula así:

$$\% \text{ de overrun} = \frac{950 - 700}{700} \times 100 = 35.7100\%$$

3.9. EQUIPOS, MATERIALES E INSUMOS PARA LA ELABORACIÓN DE HELADOS

Insumos

- Pulpa de fruta
- Azúcar (100 % sacarosa)
- Estabilizador (CMC, goma, tragacanto otros)
- Emulsificante (vellutina)
- Base frutosa (premezcla específica para helados de fruta)
- Leche descremada en polvo (97 % de sólidos)
- Manteca de palma tropical (100 % de grasa vegetal)
- Crema de leche (43 % de grasa)
- Cobertura de chocolate bitter
- Manteca de cacao
- Agua hervida.

Equipos y materiales

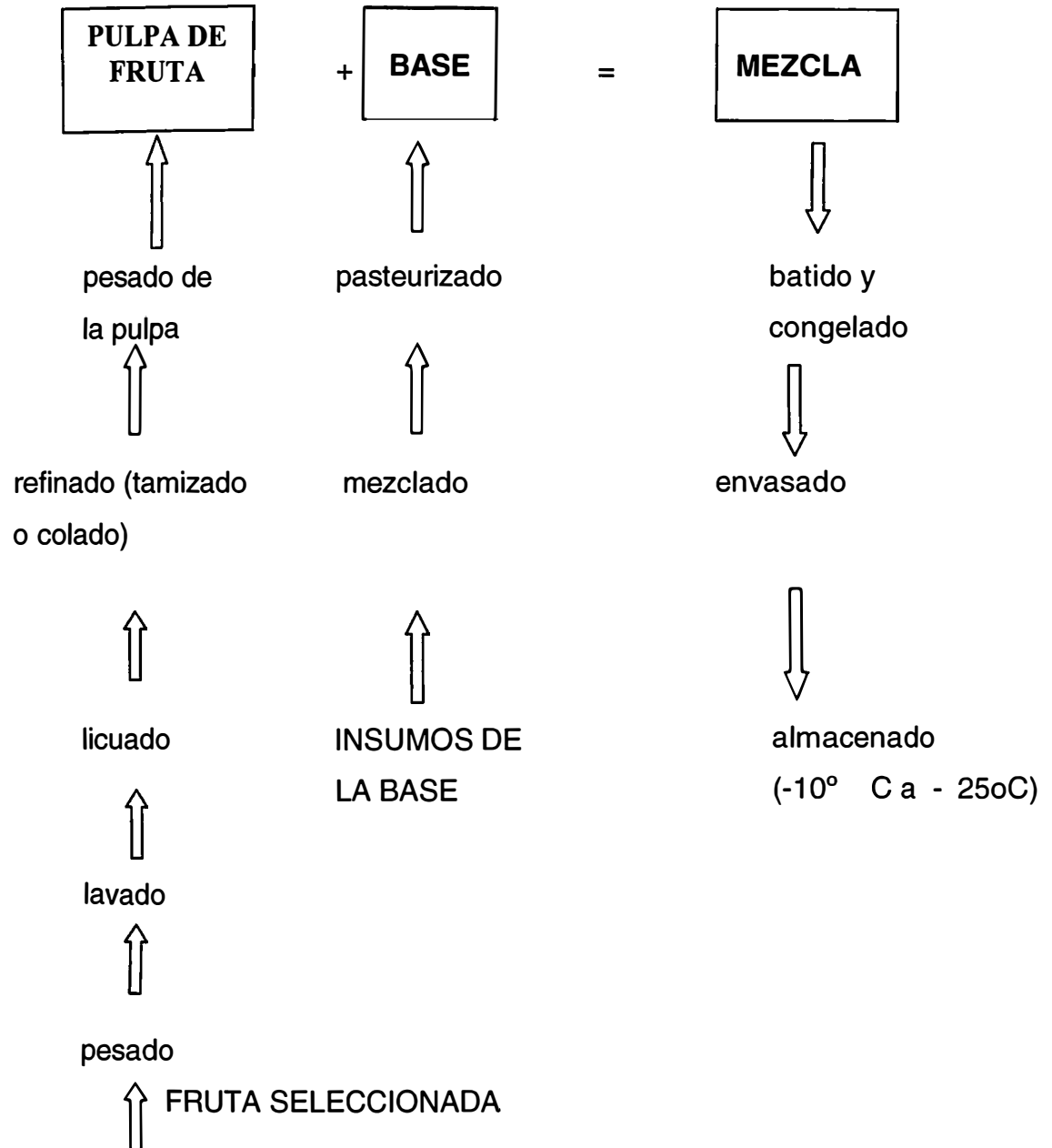
Batidora de helados, licuadora, balanzas, congeladora, envases descartables, (1 l), recipientes (2 Litros), coladores, jarras de medida, paleta de batido, cuchillos, cucharas, espátulas de plásticos.

3.10. LA MEZCLA

La elaboración de helados de fruta consta de dos procesos que desembocan en una sola mezcla:

1. Por un lado, la fruta se pesa, se lava, se troza, se licua, se refina y, finalmente se vuelve a pesar. Así se obtiene la pulpa de fruta.
2. Por otro lado, se pesan los insumos de la base, luego se mezclan y se pasteurizan. Finalmente la pulpa de fruta y la base se mezclan, se baten, se envasan y se almacenan.

**FLUJOGRAMA
MEZCLA DE HELADOS**



3.11. ELABORACIÓN DE HELADOS DE CHIRIMOYA

Cálculos para hallar cantidades de la mezcla. Para calcular las cantidades que se requieren para una mezcla, se considerará como ejemplo la mezcla para helados de chirimoya, en base a 2 kg. de fruta, se debe realizar el siguiente cálculo:

Total de base	+	100% +	
Pulpa de fruta		40%(sobre el total de la base)	
MEZCLA		140% (la base más la pulpa)	

Pulpa de fruta recomendada: Para chirimoya, 40% sobre el total de la base (572 gr.)

Preparación de la pulpa de chirimoya: pelar la fruta, trozar y sumergir en agua hirviendo durante 5 minutos. Luego licuar con la misma agua y, finalmente, tamizar. Se obtendrá un rendimiento de 140% con relación a la fruta inicial.

Paso 1: Cálculo del peso de la base:

		Peso de la mezcla X	100
Peso de la base	=		
		Porcentaje de la mezcla	
		2 Kg X 100%	
Peso de la base	=	140%	= 1,429 Kg.

Paso 2: Cálculo del peso de la pulpa

Peso de la mezcla 2000 g

Peso de la base 1429 g

Paso 3: cálculo del peso de los insumos restantes

Peso del insumo = $\frac{\text{peso de la base} \times \% \text{ del insumo}}{100}$

Leche descremada en polvo

$$A. \frac{1429 \text{ kg} \times 11}{100} = 0.157 \text{ kg} = 157\text{gr.}$$

Manteca de palma

$$B. \frac{1429 \text{ kg} \times 100}{100} = 0.017\text{kg} = 71\text{gr.}$$

Azúcar

$$C. \frac{1429 \text{ kg} \times 16}{100} = 0.229 \text{ kg} = 229\text{g}$$

Estabilizador (CMC)

$$D. \frac{1429\text{kg} \times 0.5}{100} = 0,007 \text{ kg} = 7 \text{ g}$$

$$\begin{array}{rcl}
 & \text{Agua} & \\
 \text{E} & \text{-----} & = \quad 00.965 \text{ kg} \quad = 965 \text{ g} \\
 & 1429\text{kg} \times 67.5/100 &
 \end{array}$$

Base para la mezcla

Insumos de la base	Porcentaje %	Cantidad Gr.
Leche descremada en polvo	11.00	157
Manteca de palma	5.00	71
Azúcar	16.00	229
Estabilizador (CMC)	0.50	7
Agua	67.50	965
Total	100.00	1.429

3.12. PASTEURIZACIÓN DE LA MEZCLA EN HELADERIAS ARTESANALES

Se presenta dos modelos de pasteurizadores pro-cargas de 35 y 60 litros de capacidad, preparados para calentar la mezcla hasta 85° C y luego poder enfriarla hasta 4° C. Van provistos también de agitador para agitar de forma intermitente.

Todas las partes en contacto con la mezcla así como la carcasa exterior son de acero inoxidable.

El depósito tiene un fondo cónico para poder evacuar completamente la mezcla pasteurizada. Lleva también una válvula de vaciado desmontable, que evita infecciones al no dejar residuo alguno en el depósito.

Van provisto de dos circuitos:

1. Circuito de calentamiento, compuesto por un pequeño depósito calentador separado de la cuba, en el cual se pueden reemplazar fácilmente las resistencias en caso de deterioros de las mismas.
2. Circuito de enfriamiento, con compresor de 1,5 a 3,5 H.p, de potencia (según modelos), con bomba para el fluido frigorígeno (glicol), de forma que este pueda bañar todas las paredes del depósito. La condensación es por agua:

Una rígida tapa transparente permite la visibilidad al interior del depósito durante la producción, sin necesidad de levantarla, con la que se evitan infecciones innecesarias.

Hay modelos también de 110 litros de capacidad.

Para el lavado, lleva un interruptor para la entrada de agua. Lleva también un conmutador con cuatro posiciones de selección.

1. STOP; Máquina parada
2. Pasteurización en ciclo automático, calienta la mezcla del helado hasta 85° C y la enfría después a 4° C, manteniéndola a esta temperatura.

3. Enfriamiento: Ciclo exclusivo de enfriamiento hasta 4° C, manteniéndola a esta temperatura.
4. Mezcla: Esta es una posición auxiliar que solo hace girar el agitador.

Por lo mencionado, se deduce que estos aparatos no son polivalentes ya que realizan varias funciones.

- ▶ Agitación y mezcla de ingredientes.
- ▶ Pasteurización y enfriamiento de la mezcla.
- ▶ Maduración de la misma.

Existen también pequeños aparatos de pasteurización, de placas para heladerías artesanales, de funcionamiento continuó y con sección de recuperación de calor, para caudales de 50 a 400 litros de mezcla.

El sistema de calentamiento es eléctrico, por ejemplo, con un consumo de 1kw-hora se puede pasteurizar 200 litros de una mezcla.

En el siguiente esquema, se pueden apreciar los elementos de que consta:

- Bomba de alimentación de la mezcla.
- Dos intercambiadores de calor de placas. En uno de ellos tiene lugar la pasteurización de la mezcla por circulación en contracorriente con agua caliente. En el otro lado, la mezcla que entra es precalentada por la que sale, necesitándose así un menor consumo de energía (ahorro de hasta 90%).
- Tubo de mantenimiento de la temperatura de pasteurización.
- Válvula automática de desvío de la mezcla, caso de no alcanzarse la temperatura de pasteurización fijada en el registrador.
- Carcasa de protección.

- Válvula automática para eliminación de aire antes de iniciar el proceso.
- Registrador de la temperatura de pasteurización.

Sistema de calentamiento de agua compuesto por calentador, bomba de agua y serpentín.

El sistema de pasteurización en pequeños aparatos de placas, puede ofrecer muchas ventajas al heladero artesanal, entre las que destacan:

- Ahorro energético.
- Sistema de funcionamiento continuo con capacidades horarias de 50 ml a 400 L.
- Limpieza sin necesidad de desmontar el aparato.
- Mejora en la textura, aroma y sabor del helado.

CAPITULO 4

CLASIFICACIÓN – ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS NUEVAS

4.1. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La Clasificación de la empresa se determinará de acuerdo con la clasificación establecida por organismos del gobierno, el gobierno de Bolivia y la Cámara de Industria y Comercio (CAINCO) establecen la siguiente clasificación:

CUADRO N° 4

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO

SECTOR	TAMAÑO DE LA EMPRESA	NO. DE EMPLEADOS
INDUSTRIA	MICRO PEQUEÑA MEDIANA GRANDE	1 - 30 31 - 100 101 - 500 Mas de 500
COMERCIO	MICRO PEQUEÑA MEDIANA GRANDE	1 - 5 6 - 20 21 - 100 Mas de 100
SERVICIOS	MICRO PEQUEÑA MEDIANA GRANDE	1 - 20 21 - 50 51 - 100 Mas de 100

FUENTE: CAINCO (Cámara de industria y comercio)

4.2. INSCRIPCIÓN A INSTITUCIONES

Las empresas nuevas deben inscribirse a las siguientes instituciones:

- FUNDAEMPRESA.
- SERVICIOS DE IMPUESTOS NACIONALES.

4.2.1. PROCESO DE INSCRIPCIÓN A FUNDAEMPRESA

Es importante inscribirse a fundaempresa debido a que este trámite permite obtener la matricula de registro de comercio, la cual es imprescindible para cualquier actividad.

Para cumplir con los requisitos necesarios para viabilizar el proceso de inscripción a fundaempresa es necesario dos aspectos:

- Primero, verificar la disponibilidad del nombre comercial que utilizará su empresa, mediante el Control de Homonimia.
- Luego, efectuar el registro de comercio de acuerdo a la forma legal que tendrá su empresa:
 - Empresa unipersonal o comerciantes individuales.
 - Sociedad de responsabilidad limitada.

- Sociedad anónima.

Luego, se debe realizar la inscripción de la sociedad en FUNDEMPRESA. Para la inscripción de la entidad en esta institución se debe presentar:

- Memorial de solicitud dirigido al director general del Registro de Comercio y Sociedades por Acciones.
- Depósito a la cuenta 108-000074-9 del Banco Santa Cruz.
- Formulario de control.
- Copia del Balance de Apertura.
- Publicación en prensa de la Escritura de Constitución.
- Fotocopia legalizada del NIT.
- Fotocopia legalizada de la Constitución.
- Fotocopia legalizada del poder del representante legal.
- Compra del memorial de inscripción.
- Compra de valores de inscripción.

4.2.2. PROCESO DE INSCRIPCIÓN AL SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES (SIN)

Pertenecer al universo de contribuyentes o registro único de contribuyentes es uno de los trámites de inscripción más importantes hacia la formalidad de la empresa para obtener el NIT e iniciar cualquier actividad económica.

Los principales requisitos son:

- **PARA PERSONAS JURIDICAS:**

- Formulario de empadronamiento
- Escritura de constitución de la Sociedad o personería jurídica, Ley, Decreto Supremo o resolución según corresponda; Fotocopia legalizada.
- Documento de identificación del titular.
- Factura de luz que acredite el domicilio.
- Balance de Apertura.

Para el representante legal se deben presentar los siguientes papeles:

- Fuente de mandato (Poder, Acta de Directorio, Estatuto o Contrato) Fotocopia legalizada.
- Documento de identidad.
- Factura de luz.

Para la siguiente actividad se debe adicionar la licencia de funcionamiento que acredita la actividad de turismo receptivo que desempeña la empresa.

4.2.3. PROCESO DE INSCRIPCIÓN AL GOBIERNO MUNICIPAL

EL propósito de este trámite o esta inscripción es para certificar la apertura de una actividad económica, es decir para tener la licencia de funcionamiento. Están incluidas todas las actividades comerciales y de servicios.

Los principales requisitos son:

- Cedula de identidad, RUN o RIN y fotocopia.
- Fotocopia del NIT o inscripción del régimen simplificado.
- Croquis de distribución de ambientes del local.
- Ultima factura de luz local.
- Recabar y llenar el formulario Único de licencias de funcionamiento (FULF).
- Recabar y llenar el formulario 401 en caso de no contar con el padrón municipal del contribuyente.
- Recabar y llenar el formulario 402, si cuenta con el padrón municipal del contribuyente.
- Fotocopia del poder notarial y cedula de identidad de los representantes legales.
- Fotocopia del testimonio de constitución de la empresa.

4.2.4. PROCESO DE INSCRIPCIÓN A LA CAJA NACIONAL DE SALUD

Todas las empresas deben afiliar a sus empleados a la caja nacional de salud para cumplir con las normas sociales vigentes, de acuerdo a la norma legal que poseen, de la misma manera un trabajador que desea incorporarse a la caja de forma voluntaria también puede hacer sus consultas.

Los requisitos para inscribir una empresa de responsabilidad limitada son:

- Formulario AVC 01 (formulario del empleador) con sello y firma
- Formulario AVC 02 (carnet del empleador)
- Carta de solicitud dirigida al jefe de la caja nacional de salud

- Fotocopia del carnet del representante legal.
- Certificado de inscripción del NIT.
- Balance de apertura aprobado y sellado por el SIN.
- Testimonio de constitución si es en sociedad.
- Planilla de sueldos de trabajadores firmada.
- Licencia de funcionamiento.
- Croquis de ubicación de la empresa.

4.2.5. PROCESO DE INSCRIPCIÓN A LA AFP s.

Las administradoras de fondos de pensiones son las encargadas de administrar los recursos de los trabajadores cuando los mismos lleguen a una edad avanzada.

El principal objetivo es incrementar el ahorro del país, de acuerdo a las leyes vigentes todas las empresas están obligadas a registrarse ante las AFP s.

- **PARA REGISTRO DE LAS EMPRESAS**

- Llenar formulario de inscripción del empleador.
- Fotocopia del NIT.
- Fotocopia del documento de identidad del representante legal.

4.2.6. PROCESO DE INSCRIPCIÓN AL MINISTERIO DE TRABAJO

Permite obtener el certificado de inscripción en el registro de empleadores del ministerio de trabajo, que autoriza la utilización del libro de Asistencia o

sistema alternativo de control de personal, así como la apertura del libro de accidentes. En cumplimiento de las normas legales vigentes en el país, el empleador o empresa, inscritos en el mencionado registro, deberá presentar obligatoriamente el trámite visado de planillas trimestrales de sueldos y salarios.

Los requisitos para la inscripción en este ministerio son:

- Llenado de declaración jurada (Formulario único de registro de empleadores, original y una copia).
- Última planilla salarial de los empleadores.
- Boleta de depósito de 50 Bs. en la cuenta de banco del ministerio de trabajo.

4.3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA NUEVAS EMPRESAS

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.¹

Consiste básicamente en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa competirá, cuáles van a ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Se debe tener en claro hacia

¹ SERNA, Gomes Humberto. "Planeacion y Gestión Estratégica". Editorial RAM, Colombia 1995.

dónde quiere ir, es decir se debe realizar un diagnóstico estratégico, definiendo su direccionamiento estratégico que le servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa, tanto internamente como frente a su entorno con el fin de poder identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

El análisis FODA permitirá a la empresa definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, de tal manera anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente efecto de las amenazas.

4.4. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Para Michael E. Porter el análisis del sector industrial:

“... el análisis de la situación del entorno de un sector industrial o de la situación de una compañía específica, para lo que se procesa información sobre el entorno con el fin de identificar allí las cinco fuerzas competitivas de Porter.”²

Para efectuar el análisis de intensidad de la competencia en un sector industrial, se utilizará el modelo propuesto por Michael E. Porter, debido a que es el marco de referencia más influyente y el más empleado para las respectivas evaluaciones.

² PORTER E. Michael. “Estrategia Competitiva” Editorial CECSA, Pág. 95

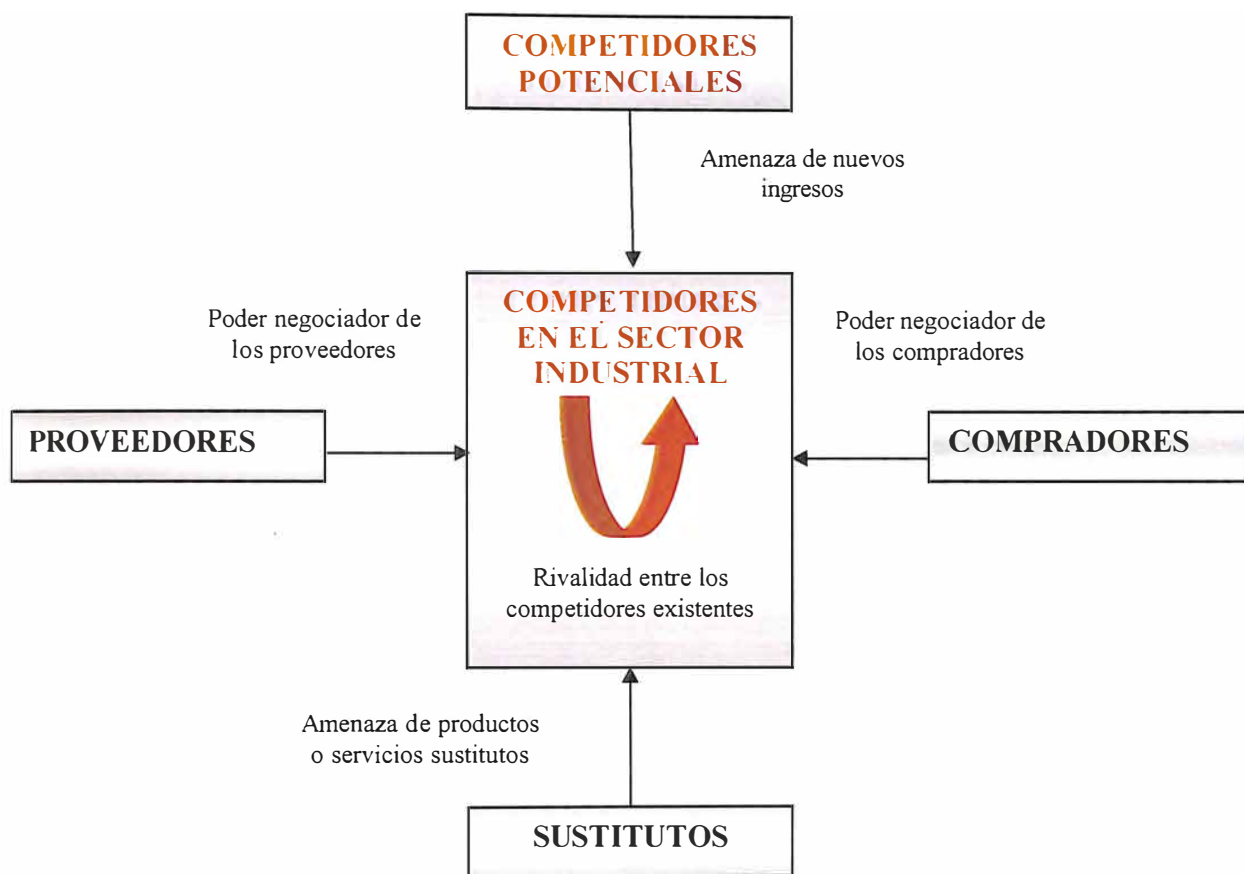
4.5. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Las cinco fuerzas competitivas, son desarrolladas por el autor Michael E. Porter el cual las define como:

“...un análisis cuyo poder colectivo determina la capacidad de las empresas en un determinado sector ya sea industrial, comercial o servicios. Son herramientas de análisis de los sectores industriales, comerciales y de servicios que comprometen el grado de rivalidad, barreras de entrada, amenaza de sustitutos, poder del comprador y poder del proveedor”.³

³ PORTER E. Michael. “Estrategia Competitiva” Editorial CECSA, Pág. 116

GRAFICO N° 1
Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: PORTER E. Michael. "Estrategia Competitiva"

4.5.1. GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El autor Michael E. Porter define el grado de rivalidad entre competidores como

“ ... El nivel competitivo que se presenta entre las diferentes empresas que se encuentran dentro del mismo. La rivalidad se presenta porque uno o varios competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar la posición de su empresa”.

CAPÍTULO 5

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. CALIFICACIONES PARA ENTRAR AL AREA

Detrás de toda iniciativa, empresarial, de toda Microempresa, existe un acto emprendedor y un empresario que organiza, gestiona y asume el riesgo que comprende la puesta en marcha de una empresa, La persona que emprende y gestiona una empresa deberá tener conocimiento de los principios y la tecnología del rubro que desarrolla. Esto significa una capacitación constante, actualizarse en los últimos conocimientos e instruirse permanentemente. Es su mejor inversión a largo plazo.

La calidad de los productos mejora la imagen de la empresa, atrae compradores, y la satisfacción de estos últimos genera fidelidad al producto. Un cliente satisfecho vuelve a comprar el producto y asegura la rentabilidad del negocio, pero un cliente engañado nunca volverá a comprarlo y además “pasará la voz” a sus familiares, amigos y colegas, todos ellos potenciales clientes que ya no lo serán.

5.2. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el

área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

5.2.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Los objetivos del plan de marketing deben ser específicos, medibles en una forma cuantitativa y realizables en un determinado periodo de tiempo, contribuyendo a la consecución de los objetivos generales de la organización, dichos objetivos deben ser formulados por escrito, deben ser ambiciosos pero realistas y congruentes entre sí.

5.3. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

La estrategia de mercadotecnia es la lógica por medio de la cual una unidad de negocio pretende alcanzar sus objetivos de ventas. Está formada por estrategias específicas para el mercado meta, una mezcla de mercadotecnia y un nivel de gasto para la misma.

5.3.1. VENTAJAS COMPETITIVAS

La competitividad se refiere a la posición relativa que ocupa una persona, unidad, empresa o nación en comparación con otros individuos, unidades, empresas o naciones.

Se entiende por ventaja competitiva a “las características o atributos de un producto o de una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos”.

Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto (beneficio básico) o a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al producto, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta propios del producto o de la empresa.

Una ventaja competitiva es “una prebenda que sus competidores no tienen”⁴ la cual al tener acceso a esta ventaja por sus competidores deja de ser una ventaja competitiva.

La meta siempre debe consistir en obtener la ventaja competitiva más significativa posible y en desarrollarla y protegerla de tal manera que no se pueda copiar por la competencia.

5.3.2. PLAN DE ACCION

El programa o plan de acción, es un cronograma detallado que muestra lo que debe hacerse, quién ha de realizarlo y cómo se han de coordinar las decisiones y acciones para implementar los planes y las estrategias de mercadotecnia.

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

5.3.3. PROMOCION

Promoción es informar al cliente, al consumidor del producto o servicio a través de canales de distribución esta puede ser escrito u oral. Es básicamente un intento de influir en el público puede ser definido como cualquier método que informa al consumidor sobre el producto o el servicio la finalidad es comunicar al cliente acerca del producto y de la empresa, y de esta manera despertar el deseo de compra.

“La promoción es la comunicación de la información entre el vendedor y el comprador con el objeto de modificar las actitudes y el comportamiento”

Hay cinco formas de promoción: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la publicidad no pagada.

La promoción ofrece un incentivo adicional y estimula el mercado meta. Esta conducta, origina un incremento en las ventas en un corto plazo esta clase de incentivos cae dentro de las cuatro áreas siguientes:

Incentivos de precios: alguna forma de rebaja del producto

Producto: ofrecer una muestra del producto.

Mercancías o regalos: dar a los clientes la oportunidad de obtener regalos en la compra del producto.

Una experiencia: participación del individuo o los individuos en eventos como rifas, fiestas, etc.

5.3.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PUBLICIDAD

El cronograma de actividades es una guía del desarrollo que debe seguir la publicidad, permitiendo que cada actividad se lleve a cabo en el tiempo previsto, ya que refleja las actividades a seguir durante la ejecución del mismo.

CAPITULO 6

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

6.1. FILOSOFIA EMPRESARIAL

6.1.1. MISION

Toda empresa tiene una razón de ser; porque sus principios, sus valores, su visión, sus políticas y objetivos, hacen que sea diferente de las demás.

Es el propósito o motivo por el cual existe y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. Toda misión debe contestar a 3 preguntas básicas:

- 1 ¿Qué? (Necesidad que satisface o problema que resuelve)
- 2 ¿Quién? (Clientes a quienes pretende alcanzar)
- 3 ¿Cómo? (Forma en que será satisfecha la necesidad)

Para el autor Humberto Serna Gómez la misión es:

“...una formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Es el expresar de la razón de ser de la empresa, es la definición “del negocio” en todas sus dimensiones.”

6.1.2. VISION DE LA EMPRESA

La visión del negocio es la descripción de un futuro deseado, basado en principios, valores, ideales y metas de rango superior. Por medio de esta declaración se pretende llegar a que la organización establezca una identidad de la misma.

El ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, por ello, es la parte fundamental del proceso estratégico.

Para el autor Humberto Serna Gómez la Visión es:

“.....el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere llegar a ser en el futuro. Debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos los trabajadores e inclusive debe integrar al equipo gerencial, la visión define el rumbo de la empresa hacia el futuro, sirve para formular las estrategias y los objetivos.

6.1.3. VALORES Y PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Los principios de una empresa no son parte de la visión, tampoco de la misión; pero si son un soporte para ambos. Estos principios son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa

Para el autor Humberto Serna Gómez los valores son:

“...el conjunto de principios, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Estos valores definen aspectos importantes para las mismas y deben ser compartidos por todos los miembros del ente. A demás constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Para entender lo que son los valores de una sola frase, decimos que son las directrices de conducta de la organización”.

6.2. ESTRATEGIA GENÉRICA

La determinación de la misión, los valores, los principios, el análisis del medio externo e interno efectuado anteriormente, nos permite realizar una inteligente formulación de la estrategia del negocio, ya que una estrategia es un conjunto bien coordinado de programas de acción que apuntan al logro de una ventaja sostenible a largo plazo.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector.

Para Michael E.Porter la estrategia de diferenciación consiste:

“... Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece una empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único.”⁶

⁶ PORTER E Michael, “Ventaja Competitiva”, Editorial Continental.

Para Michael E. Porter, la estrategia de Liderazgo en costos:

“...Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico, también se requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente.”

Michael E. Porter sostiene que la estrategia de enfoque o alta segmentación:

“...Consiste en enfocarse sobre un grupo de consumidores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico.”

6.2.1. PROPOSITO ESTRATEGICO

El propósito estratégico es la idea de un sueño real estratégico tomando en cuenta la visión y misión y objetivos de la organización, para luego a partir de esto poder armar la estrategia y buscar las herramientas necesarias para poder cumplir con el fin propuesto.

6.3. ORGANIZACIÓN

La organización es la manera en que se dispone el trabajo y se asigna tareas al personal, con la finalidad de alcanzar eficientemente los objetivos de un grupo de personas, es decir, identifica los niveles de autoridad y responsabilidad, definiendo las funciones administrativas, las actividades,

deberes, obligaciones y atribuciones que corresponde a cada parte de la empresa.

A partir de lo anterior, podemos decir que la empresa debe adoptar un tipo de organización, que permita desarrollar todas las actividades necesarias para la venta de los productos y servicios complementarios; sin olvidar que esta siendo elaborado para ser una empresa de nuestro medio y por lo tanto, debe tener una organización jurídica y administrativa definida.

“La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos para la empresa”⁷

Facilita la comunicación y el control al agrupar a los empleados que tienen obligaciones afines de trabajo.

Puede aumentar la probabilidad de que se tomen decisiones en el sitio donde se encuentran la información y la competencia. Permite dar diferente importancia a la tarea y asignarles un rango también diferente, al situarlas en diversos niveles de la jerarquía.

6.3.1. ORGANIGRAMA

“Un organigrama se define como la presentación grafica de la estructura formal de una organización. En conclusión, el organigrama muestra gráficamente las relaciones que existe entre las partes que la componen”.⁸

Debe ser considerado como una herramienta a través de la cual pueden lograrse algunos de los siguientes objetivos:

- **Mostrar las áreas de actividad que compone la organización.**

El conocimiento de las áreas permite a los miembros de la empresa visualizar su ubicación relativa a la misma. facilita también una mejor definición de la distribución de las responsabilidades de los funcionarios.

- **Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes.**

Se refiere a que debe recordarse la existencia de principios básicos de organización que determinan formalmente las pautas a que deben ajustarse las empresas en cuanto a la distribución de las funciones y responsabilidades.

La estructura organizativa que se empleará para el negocio, estará basado en una **organización de tipo funcional**. Este tipo de estructura en particular, se

caracteriza por dividir las unidades de modo que cada una cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades.

Una **organización funcional** da buenos resultados en una situación donde se desea la ejecución estable de una tarea o trabajo rutinario, Las ventajas que se presentan al aplicar este tipo de estructura son:

- ✚ Orienta a la gente a una actividad especial, concentran la Competencia del personal en formas particulares eficaces.
Estructura simple y de fácil comprensión.
- ✚ Delimitación clara de responsabilidades.
- ✚ Es el tipo de estructura organizativa mas indicada para el tamaño de la empresa.

Además la organización funcional es aplicable en los siguientes casos:

- ✚ Cuando las empresas son pequeñas y no requieren ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- ✚ Cuando las empresas tienen poco de funcionamiento.
- ✚ Cuando las actividades de las empresas mantienen una estructura estable y permanente.

Los niveles por los que esta formado el organigrama de la empresa, se detallan a continuación:

6.3.2. MANUAL DE FUNCIONES

“El manual de funciones es un elemento dentro de la organización administrativa que permite asignar funciones generales y específicas a cada cargo de la estructura orgánica de la empresa”⁹

Ahora un cargo se puede definir como un conjunto de funciones (tareas, y atributos determinados con anterioridad) que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

También puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades. Las responsabilidades y deberes de un cargo corresponden al trabajador o empleado que lo desempeña y proporcionan medios que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

6.4. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6.4.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Se refiere:

“Al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar los puestos vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia

⁹ CHIAVENATO, Adalberto. “Administración de recursos humanos” Editorial McGraw Hill.

cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.”¹⁰

1. Se inicia con la búsqueda de candidatos para el puesto a ocupar.
2. Elaboración del anuncio de requerimiento de personal.
3. Secretaria lleva el anuncio a un medio de prensa.
4. Una vez publicado el anuncio, el candidato interesado se presenta en la empresa.
5. El candidato llena el formulario de solicitud de empleo.
6. El gerente general revisa la solicitud.
7. Si el candidato cumple con los requisitos, se selecciona y si no cumple se la rechaza.

6.4.2. SELECCION DEL PERSONAL

“El proceso de selección del personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitante debe ser contratado. El proceso se inicia cuando una persona solicita empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.”¹¹

¹⁰ CHIAVENATO, Adalberto. “Administración de recursos humanos” Editorial McGraw Hill.

¹¹ CHIAVENATO, Adalberto. “Administración de recursos humanos” Editorial McGraw Hill.

6.4.3. SELECCION DEL PERSONAL

“El proceso de selección del personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitante debe ser contratado. El proceso se inicia cuando una persona solicita empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

6.4.4. CONTRATACION DEL PERSONAL

La contratación del personal es el proceso mediante el cual se pacta un convenio con una persona. Este es un proceso simple si se toman en cuenta todos los detalles legales que implica.

6.4.5. CAPACITACION DEL PERSONAL

“La capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de una manera sistemática y organizada; mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades relativas a su trabajo, buscando proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo”.

6.4.6. PROCESO DE INDUCCION O SOCIALIZACION ORGANIZACIONAL

El proceso de inducción es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa, cuando este es contratado. Es la presentación con la misión,

visión y valores de la empresa y por supuesto con el puesto que va a desempeñar y en ella se ofrece al trabajador una panorámica de lo que la empresa espera de el, así como de lo que el puede esperar de la empresa.

6.5. CONTABILIDAD

“ La contabilidad es un sistema de información que esta basado en un conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos que permite registrar en forma ordenada, completa y detallada los hechos económicos y financieros de la gestión empresarial, con el fin de emitir los estados financieros; para luego analizar e interpretar la situación económica y financiera de la empresa, la que permitirá tomar decisiones oportunas a los usuarios internos y externos.

El sistema de contabilidad de una empresa es una herramienta muy útil y practica que facilita la toma de decisiones del administrador y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y la salud financiera de la empresa. Se diseña con la finalidad de concentrar y registrar todos los ingresos y egresos que puede tener la empresa por la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios.

Es por tal motivo, que el objetivo del área contable de la empresa, será el de facilitar el proceso de toma de decisión a sus diferentes usuarios, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica durante un cierto periodo.

6.5.1. PLAN DE CUENTAS

“ El plan de Cuentas puede definirse como el ordenamiento metódico de todas las cuentas de las que se sirve el sistema de procesamiento contable para el logro de sus objetivos. Dicho ordenamiento debe ser sistemático para evitar la existencia de dudas relativas a la contabilización de hechos y operaciones.”¹²

El plan de cuentas es un listado oficial donde se muestran codificadas las cuentas que representan los bienes de la empresa, los cuales constituyen elementos irremplazables en el sistema de contabilidad.

La finalidad del plan de cuentas es de facilitar la consecución de los objetivos de la contabilidad, de modo que facilite la preparación de la información contable referida a

- Proporcionar a la Gerencia, información útil, que será utilizada para la toma de las mejores decisiones para la empresa.
- Proporcionar información que permita un control efectivo sobre el patrimonio de la empresa.

6.5.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE CUENTAS

El plan de cuenta debe tener las siguientes características o condiciones:

¹² FUNES, Orellana Juan. “El ABC de la Contabilidad”

- **Flexibilidad**, permitiendo la incorporación de cuentas adicionales necesarias para el registro de operaciones nuevas dentro de la vida económica de la empresa.
- **Homogeneidad** en los agrupamientos prácticos, condición necesaria para facilitar la preparación de los informes contables.
- **Claridad** en la terminología utilizada, facilitando la tarea de quienes practicarán los registros contables.
- **El plan de cuentas** será diseñado para que provea informes con rapidez y de manera oportuna.

6.5.1.2. CODIFICACION DEL PLAN DE CUENTAS

Un buen plan de cuentas proporciona al ejecutivo o empresario de una empresa, reportes contables apropiados y encuadrados dentro de los objetivos que se persiguen para la toma de decisiones, por tal motivo la creación y codificación de un eficiente plan de cuentas es de vital importancia.

La codificación del plan de cuentas consiste en la asignación de códigos, es decir símbolos, números y/o letras, a las cuentas en el incluidas. Al efectuar la codificación se persiguen las siguientes finalidades:

- Facilitar el archivo de las cuentas de la empresa
- Permitir la lectura de su código para reconocer el carácter de la cuenta.

- Facilitar el procesamiento de los datos.
- Facilitar el control sobre el proceso de contabilización.
- Servir como base en los sistemas de procesamiento.

En la codificación del plan de cuentas, se ha decidido utilizar el Sistema Numérico, denominado decimal por grupos, debido a que es el que mejor reúne las características de flexibilidad y claridad. Este sistema utiliza una cierta cantidad de dígitos, los cuales identifican a los grupos de cuentas a las que pertenecen.

CAPITULO 7

EVALUACION FINANCIERA

7.1. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son documentos contables que se formulan con el objeto de suministrar información en forma periódica o eventual al propietario o socio, gerente general, acreedores y publico en general ; acerca de la situación financiera o resultado económico a la que ha llegado una empresa, como consecuencia de operaciones realizadas en el transcurso de un periodo.

La formulación de los estados financieros se sujetará a ciertas reglas contables, cuyo objetivo es garantizar la información contenida en dichos reportes.

Los estados financieros surgen de los registros contables de la empresa, y al ser procesados estos a través de un sistema computarizado, contribuirán a la preparación y obtención de los mismos en forma rápida, efectiva y oportuna.

7.1.1. BALANCE GENERAL

El Balance General es un estado financiero que revela los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa, debidamente clasificados para mostrar la situación financiera a una fecha determinada; es decir, los recursos económicos a los derechos de los acreedores, las obligaciones de los deudores y la participación de los componentes del capital.

El Balance General es un estado financiero que da a conocer la riqueza de la unidad económica; es decir muestra sus bienes y derechos (activos), las obligaciones hacia terceros (pasivos) y para con el propietario o socio (patrimonio) a una determinada fecha.

7.1.2. ESTADO DE RESULTADOS

Este documento, es conocido también con el nombre de “estado de pérdidas y Ganancias”. Reúne las principales operaciones de la empresa por un periodo contable respecto a los ingresos comparados con los gastos.

Presenta un estado analítico de los hechos, que durante el periodo en consideración, dieron lugar a un aumento o disminución de los recursos económicos de la empresa, excluyendo los cambios resultantes de las distribuciones o inversiones adicionales de su patrimonio.

Utilidad neta de la gestión. El estado de resultados muestra su saldo económico de operaciones de una empresa por un periodo determinado, reflejando los ingresos, gastos y la utilidad o pérdida.

7.2. COSTOS

7.2.1. COSTOS FIJOS

“Los costos fijos son aquellos que están en función al tiempo y que no sufren ninguna alteración con cualquier volumen de venta, ya que son constantes a cualquier nivel de ventas.”¹³

Los costos fijos son aquellos desembolsos que no cambian a través del pasar del tiempo, siempre son constantes, como por ejemplo: los sueldos administrativos, servicios básicos, depreciación, son aquellos que no varían con el nivel de producción. Es importante este tipo de análisis, ya que a medida que el costo fijo sea mas bajo, mas bajo será también el punto de equilibrio, y por lo tanto fácil de alcanzar.

7.2.2. COSTOS VARIABLES

Son los costos que varían en forma directa con el cambio en los volúmenes de producción, como los costos de la materia prima, materiales e insumos directos, mano de obra directa, comisión por ventas, gastos de distribución y transporte.

¹³ POLIMENI, R FABOZZI, F Y ADELBERG, A “Contabilidad de costos” McGraw Hill

7.2.3 COSTOS TOTALES.

Los costos totales corresponde a la sumatoria de los costos fijos y variables.

PUNTO DE EQUILIBRIO

“El punto de equilibrio es el nivel de ventas a partir del cual la empresa comienza a tener utilidades; es decir, el punto en el cual los ingresos y los costos son iguales. El punto de equilibrio es el indicador de la rentabilidad del proyecto y del margen de cobertura del riesgo, que analiza la relación entre el costo fijo, el costo variable y los ingresos netos. Se llama también punto o punto de nivelación.”

7.3.1. CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el calculo del punto de equilibrio en ingreso y en porcentajes, se utilizan las siguientes formulas, las cuales se detallan a continuación:

a) En términos de ingresos (\$us)

$$\text{Peq} = \frac{\frac{\text{CF}}{\text{CV}}}{1 - Y_t}$$

b) En términos de porcentaje (%)

$$\text{Peq} = \text{CF}$$

Donde:

Peq = punto de equilibrio

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

Yt = Ingresos Netos

7.4. INVERSIONES

“Una inversión es el proceso en virtud del cual se utilizan determinados recursos para la creación de nuevos medios de producción.”

La inversión en términos generales es cualquier actividad realizada en un año que aumenta la capacidad de la economía para producir en el futuro, incluye no solo la inversión física sino también, humana.

Las inversiones de un proyecto se pueden utilizar con dos objetivos: para inversiones fijas, las cuales a la vez se dividen en inversiones tangibles e inversiones intangibles; y para capital de operaciones o capital de trabajo.

7.4.1. INVERSION FIJA

“La inversión fija es aquella erogación de dinero que se efectúa en elementos tangibles que no son materia de transacciones corrientes o usuales durante la vida útil del proyecto; sino por el contrario, cuando se adquieren o producen quedan permanentemente incorporados al proyecto hasta su extinción por depreciación o liquidación”¹⁴

ORELLANA, Jorge “Manual de proyectos de inversión” UPS

La inversión fija se divide en:

- **Inversión fija tangible:** Es la inversión en bienes materiales o tangibles que están sujetos a la depreciación o desvalorización gradual a lo largo de su vida útil, ya sea por desgaste o por obsolescencia.

Los bienes que se encuentran en esta clasificación son las maquinarias, construcciones civiles, vehículos, muebles etc.

- **Inversión fija intangible** “La inversión fija intangible esta constituida por bienes que no son materiales y por ende no están sujetas a depreciación; son servicios y derechos adquiridos.”¹⁵

En esta clasificación se encuentran los gastos de constitución de la empresa, estudios, gastos de organización, etc.

7.4.2. CAPITAL DE OPERACIONES

“El capital de operaciones es el conjunto de recursos necesarios como activos corrientes para la operación normal de un negocio, durante un ciclo productivo, para una capacidad utilizada y un tamaño dado”¹⁶.

¹⁵ ORELLANA, Jorge “Manual de proyectos de inversión” UPSA

¹⁶ ORELLANA, Jorge “Manual de proyectos de inversión” UPSA

El capital de trabajo (operaciones) es el conjunto de recursos necesarios, como activos corrientes para la operación normal de un negocio, durante un ciclo productivo para una capacidad utilizada y un tamaño dado.

El capital de operaciones esta constituido por el requerimiento de sueldos, servicios básicos, materia prima, e insumos materiales para la puesta en marcha del negocio.

7.4.3. ESTRUCTURA DE INVERSIONES

“La estructura de las inversiones es la combinación de los diferentes tipos de adeudos (pasivo a largo plazo) y el capital social que una empresa utilizará para financiar sus operaciones”¹⁷.

La estructura de las inversiones se refiere a la composición que existe entre el aporte propio y los necesarios para realizar la inversión mencionada, con la finalidad de comercializar los diferentes productos derivados de petróleo.

7.4.4. CRONOGRAMA DE INVERSION

“ El cronograma de inversiones se refieren a un calendario que indica la fecha o periodos durante los cuales se realizará la inversión. La reposición de inversiones tangibles, son las inversiones necesarias para restituir las partes o

¹⁷ ORELLANA, Jorge “Manual de proyectos de inversión” UPSA

elementos de los bienes físicos, cuyo desgaste u obsolescencia hace necesario su reemplazo”¹⁸.

7.5. FINANCIAMIENTO

“El financiamiento es una actividad por la cual se obtienen los recursos financieros para la implementación de una actividad económica productiva, ya sea de bienes y / o servicios. El proyecto usa este medio para poner en marcha las actividades inherentes al mismo”¹⁹

7.6. COSTO DE CAPITAL

El costo de capital se define como la tasa de rendimiento de una empresa debe obtener sus inversiones para que su valor de mercado permanezca inalterado.

El valor de la empresa puede considerarse como el valor presente de las utilidades prevista de la empresa. El costo de capital es la tasa a la cual las utilidades futuras de la empresa son descontadas en el mercado.

7.7. COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL

Es la alternativa de retorno más alta a la cual se renuncia como consecuencia de elegir determinada oportunidad de inversión de capital.

¹⁸ ORELLANA, Jorge “Manual de proyectos de inversión” UPSA

¹⁹ ORELLANA, Jorge “Manual de proyectos de inversión” UPSA

La unidad de medida del costo de oportunidad del capital puede expresarse en cualquier categoría (financiera, política, religiosa, militar, etc.); en el caso de una unidad económica de comercialización se mide por intereses.

Comúnmente se relaciona el costo de oportunidad de capital con la tasa de interés del mercado, pues esta tasa nos indica el margen de ganancia nominal que la inversión puede obtener corriendo un riesgo mínimo.

Es así que, el costo de oportunidad del capital en el mercado financiero local es del 6.15 % que corresponde a la tasa pasiva depositando el capital en un Depósito a Plazo Fijo (DPF) durante un año.”

7.8. FLUJO DE EFECTIVO

Es un instrumento de análisis de rentabilidad a través del cual se mide el rendimiento efectivo de los recursos invertidos. Los flujos se obtienen en cada período y expresan la eficiencia del proyecto para generar excedentes re-invertibles.

7.9. EVALUACION FINANCIERA “ La evaluación financiera constituye el conjunto de técnicas, mediante las cuales se estima las bondades o debilidades del comportamiento financiero de los resultados de un determinado proyecto”.

La evaluación financiera busca determinar el rendimiento de los recursos financieros que se invierte en un proyecto.

7.9.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El valor actual determina el valor de actualización de los flujos de efectivos del proyecto, menos la inversión total del mismo; es decir el VAN permite determinar el beneficio total neto actualizado del proyecto, utilizando una tasa de descuento para el flujo de beneficios.

La tasa de descuento es determinada mediante el costo de oportunidad, dado por el costo del capital medio ponderado, que es la alternativa más alta a la cual se renuncia como consecuencia de elegir el proyecto.

En otras palabras el VAN es el valor actual de los flujos de tesorería del proyecto menos la inversión inicial.

7.9.1.1. INTERPRETACION DEL VAN

- **VAN = 0.** Inversión igual a los beneficios netos actualizados a una tasa de interés. Significa que se recupera la inversión a esa tasa de descuento y que el proyecto rinde exactamente lo que se ha invertido.
- **VAN < 0.** Inversión es mayor a los beneficios netos actualizados. Significa que el proyecto genera ingresos que no alcanzan para cubrir la inversión.

- **VAN > 0.** Inversión es menor a los beneficios netos actualizados. Significa que se tiene una ganancia neta una vez cubierta la inversión.

Para calcular el VAN se utiliza la siguiente formula:

$$\text{VAN} = \text{Flujo de tesorería} - \text{Inversión Inicial}$$

7.9.2. TASA INTERNA DE RETORNO - TIR

La tasa interna de retorno es un índice financiera de recuperación de capital, el cual representa aquella tasa de interés (actualización) que anule al VAN del flujo de efectivo y expresa el rendimiento medio del dinero en el tiempo.

En otras palabras el TIR no es más que la rentabilidad promedio de un proyecto durante su vida útil de este, expresado en porcentaje.

La TIR de un proyecto es el tipo de descuento para el cual el proyecto daría un VAN = 0 . Esto concede una útil definición: La TIR es el tipo de descuento que hace al VAN = 0 .

Para el cálculo de la TIR se utilizó la siguiente formula:

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{FNF}{(1+i)^t} = I_0$$

Donde:

TIR = Tasa Interna de Rendimiento

FNF = Flujo Neto de Fondos

t = Periodo de la inversión

r = Tasa interna de Rendimiento

Io = Inversión Inicial

n = Ultimo periodo del flujo de efectivo

7.9.3. RELACION BENEFICIO – COSTO (B/C)

Representa el rendimiento unitario del capita invertido, es una relación adimensional, ósea que no explica el monto. Para calcular la relación de beneficio costo se debe conocer la tasa de interés.

La relación beneficio costo se aplica para la inversión total del proyecto y se parte de la hipótesis de que toda la inversión es del promotor del proyecto y además no se considera el origen de los fondos, su formula es:

$$B/C = \frac{VAN (10\%)}{INVERSION} + 1$$

7.9.4. PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión es el numero de años que el proyecto necesita (a través de sus beneficios) para recuperar la inversión total. Su cálculo es sencillo y se lo hace en base a los resultados obtenidos en el flujo de efectivos o flujos de fondos actualizados.

Para el cálculo del PRI se utilizó la siguiente formula:

$$PB = Pi + \frac{1 - C^1}{C^2 - C^1}$$

7.9.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para determinar que cosas pueden suceder en el futuro y las implicaciones y efectos que pudiesen ocasionar en el negocio: es necesario llevar a cabo un análisis de los efectos de los cambios en las ventas, costos y demás, sobre la rentabilidad del proyecto; a este tipo de previsión se lo conoce como análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad estudia las variaciones o cambios que puedan suceder en el VAN o en la TIR, cuando se modifican ciertos parámetros; es decir, mide la sensibilidad de estos dos indicadores frente a ciertas modificaciones.

Este tipo de análisis, generalmente, se lo realiza desde dos posiciones extremas: optimista y pesimista.

7.9.6. INDICES FINANCIEROS

Las razones, índices o cuocientes financieros pueden dividirse en cuatro grupos básicos:

1. **Razones de liquidez.** La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para con sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera total.
2. **Razones de Actividad.** Las medidas de actividad se emplean para medir la velocidad o rapidez a la que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivos.
3. **Razones de Endeudamiento.** Indica el monto de dinero de terceros que se usa para generar utilidades, se debe ocupar en especial de las deudas a largo plazo de la empresa, ya que estas la comprometen a pagar intereses a largo plazo y a devolver la suma prestada.
4. **Razones de Rentabilidad.** Estas medidas permiten evaluar las ganancias de las empresas con respecto a un nivel determinado de ventas, de activos o de la inversión de los accionistas.

Como requisito general, los insumos necesarios para un buen análisis

financiero deben incluir, por lo menos, el Estado de Resultado y el Balance General. Los elementos importantes relacionados con las operaciones a corto plazo son la liquidez, la actividad y la rentabilidad, ya que proporcionan información crítica para la operación a corto plazo de la empresa. Las razones de endeudamiento son útiles exclusivamente cuando el analista ha enfrentado con éxito el corto plazo.

Las formulas utilizadas para el cálculo de las diferentes razones financieras, se las detalla a continuación:

1. Razones de Liquidez

$$\text{Liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

2. Capital de Trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

3. Razones de Endeudamiento

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

4. Razones de Rentabilidad

$$\text{Razón de Eficiencia y Operación} = \text{Ventas Netas} / \text{Total Activo}$$

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$$

$$\text{Rentabilidad sobre Activos} = \text{Utilidad Neta} / \text{Total Activos}$$

$$\text{Rendimiento sobre Capital} = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio Total}$$



TERCERA PARTE

MARCO PRACTICO

CAPÍTULO 8

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. TIPO DE ESTUDIO

Se utilizará la metodología del estudio exploratorio cuantitativo, para conocer la aceptación del producto terminado, y luego se realizará una investigación de carácter probabilística de tipo descriptivo usando entrevistas personales entre la población cruceña.

8.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES

8.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

- Diseño de un plan de negocios de una heladería.

8.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

- Determinar la viabilidad técnico-económica de la implantación en la ciudad de Santa Cruz.

8.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- Evaluar el mercado para la implantación de la empresa.
- Realizar un estudio de mercado.
- Realizar el análisis FODA.
- Realizar encuestas.

- Analizar e interpretar las encuestas.
- Determinar los objetivos de la propuesta.
- Desarrollar la propuesta.
- Formular las conclusiones finales.

8.4. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis es el departamento de Santa Cruz, que es donde se fabricará y comercializará el producto.

8.5. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

8.5.1. ENCUESTA

La encuesta tipo que se pretende aplicar debe ser cuidadosamente planeada. Es muy importante que los datos que se quieran conocer, respecto al mercado potencial de la empresa, sean breves y realmente arrojen la información que se busca.

La encuesta tipo de la empresa “HELADERIA CREMOSA” se muestra en el anexo N° 1.

8.5.1.1. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

No basta con diseñar el instrumento adecuado, sino también resulta necesario aplicarlo en forma correcta para asegurar que la información que se obtendrá sea válida para los fines perseguidos. Por eso se necesita

determinar cómo, dónde y cuándo se va a aplicar, además de quién la aplicará.

La información que quiere obtener la empresa HELADERIA "CREMOSA S.R.L." se la obtendrá mediante encuestas a los habitantes de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra es:

DATOS:

Universo.....N = 1.400.909.-

Confiabilidad..... Z = 95% 1,96

Error.....E = 5 %

Probabilidad a favor..... P = 0,50

Probabilidad en contra.....Q = 0.50

FORMULA:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Tamaño de la Muestra:

$$n = \frac{(3.8416) \times 0.5 \times 0.5 \times 1.400.909.-}{(0.0025) \times (1.400.908) + (3.8416) \times 0.5 \times 0.5} = 384 \text{ encuestas}$$

El número de encuestas a aplicar será de 384, debido a que se tiene en cuenta el número de clientes potenciales de (1,400.909.- habitantes). Las encuestas se aplicarán en forma aleatoria. Los encuestadores serán los integrantes o creadores del proyecto.

CAPÍTULO 9

AREA DE ESTRATEGÍA DE MERCADO

Consiste básicamente en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa competirá, cuáles van a ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Se debe tener en claro hacia dónde quiere ir, es decir se debe realizar un diagnóstico estratégico, definiendo su direccionamiento estratégico que le servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa, tanto internamente como frente a su entorno con el fin de poder identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

El análisis FODA permitirá a la empresa definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, de tal manera anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente efectos de las amenazas.

9.1. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Se realizó el análisis del sector industrial a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

1 Número de competidores

Son todas las empresas de Heladerías que existen actualmente en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

2 Identidad de marca

La identidad de marca se presenta cuando existe fidelidad de los compradores hacia una o varias marcas.

En el caso de las Heladerías, existen 3 empresas de marca y que han logrado posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor.

CUADRO N° 5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	
☐	Existen muchos competidores.
☐	Existen marcas posicionadas en el mercado.

Fuente: Elaboración Propia

9.2. DETERMINACIÓN DE AMENAZAS

9.2.1. AMENAZA DE INGRESO

Requerimiento de capital

La inversión que se requiere para ingresar al mercado es media Alta, puesto que se requiere maquinarias, equipos e instalaciones para el funcionamiento de la empresa.

Política Gubernamental

En el área industrial existen leyes y normas de seguridad e higiene para el funcionamiento de la misma.

Tecnología.

La tecnología es una barrera de entrada, puesto que se requieren las maquinarias y equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

En conclusión se puede decir que la barrera de entrada al sector es Media Alta, en el siguiente cuadro se podrá observar detalladamente.

CUADRO N° 6
AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS

BARRERAS DE ENTRADA
☐ Requerimiento de capital e inversiones media Alta. ☐ Existen políticas, leyes, normas de seguridad e higiene que se deben cumplir. ☐ Se precisa de una infraestructura y tecnología adecuada.

Fuente: Elaboración propia

9.2.2. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Al hacer un análisis de los aspectos citados anteriormente, se puede concluir que las amenazas de los productos sustitutos son positivas, debido al siguiente factor:

CUADRO N° 7
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	
1.	Refrescos
2.	Gaseosas
3.	Gelatinas y otros

Fuente: Elaboración propia

9.3. PODER DE NEGOCIACIÓN

9.3.1. DE LOS COMPRADORES

El poder de la negociación de los compradores se analizará mediante los siguientes factores: productos no diferenciados, información total del comprador y grandes volúmenes de compra.

Productos no diferenciados

Los consumidores pueden cambiar fácilmente de marcas, si es que no se cubren sus expectativas.

El comprador tiene información total

Los consumidores siempre disponen de bastante información sobre la oferta de los servicios, sobre todo en los precios de los mercados.

En este caso como es una empresa Industrial que elabora productos de Heladerías los precios serán fijados de acuerdo al mercado.

Costos bajos por cambiar de proveedor

Los costos son bajos si la empresa HELADERIA "CREMOSA" cambia de proveedor, ya que no afecta en nada el precio del producto

Volumen de compra con relación a las ventas de la empresa

Los intermediarios que compren grandes cantidades, tendrán mayor poder de negociación que los intermediarios que compran cantidades pequeñas.

CUADRO N° 8

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES
☐ Producto poco diferenciado ☐ Poseen información sobre la oferta sobre todo en los precios del mercado ☐ Los costos cambiantes son bajos ☐ Los compradores no tienen poder por comprar grandes volúmenes

Fuente: Elaboración propia

9.3.2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación con los proveedores se va a analizar mediante los siguientes factores: gran cantidad de proveedores, importancia de volumen de compra para los proveedores.

Gran cantidad de proveedores

En el caso del sector INDUSTRIAL, hay varios proveedores que le pueden vender a la empresa.

Importancia del volumen de compra para los proveedores

En el caso del sector INDUSTRIAL, los minoristas no tienen poder sobre los proveedores a la hora de comprar el producto en cantidad.

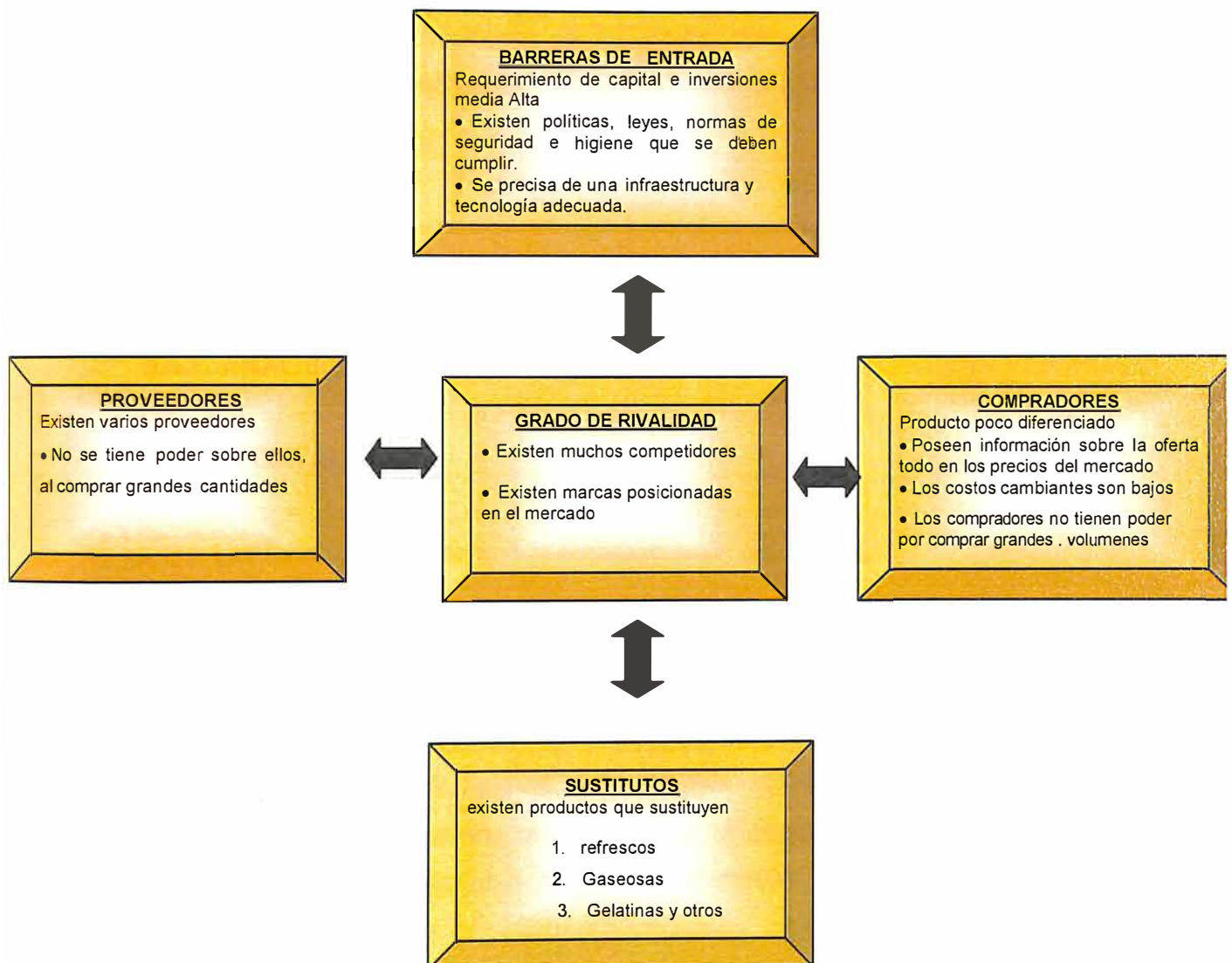
CUADRO N° 9

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	
☐	Existen varios proveedores
☐	No se tiene poder sobre ellos, al comprar grandes cantidades

Fuente: Elaboración propia

9.4. DIAMANTE DE PORTER

GRAFICO Nº 2
DIAMANTE DE PORTER



9.5. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA comprende las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es un análisis que ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. “Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades de éxito.”

El análisis FODA esta dividido en dos partes: el análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y el análisis externo (Oportunidades y Amenazas).

9.5.1. ANALISIS INTERNO

9.5.1.1. FORTALEZAS

Las fortalezas que tendrá la empresa a ser creada son:

Marca de la empresa

Una de las principales fortalezas que tendrá la empresa y de mucho prestigio es la marca: HELADERIA “CREMOSA”, ya que está relacionada con los productos que se ofrecen y que fácilmente se puede posicionar en la mente del consumidor.

Experiencia laboral

Los proyectistas de esta empresa cuentan con los conocimientos requeridos para implantar una nueva empresa en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

La capacidad competitiva

Se tendrá que tomar muy en cuenta la calidad del producto y del servicio a ofrecer, para que de esta manera se pueda tener la lealtad y satisfacción del cliente.

Capacidad financiera

La empresa contará con el capital necesario para la implementación de este nuevo proyecto.

Personal calificado

La empresa seleccionará al personal calificado para la supervisión de los procesos de producción, evaluación y control de calidad en cuanto al servicio.

Infraestructura y ubicación

Tendrá una infraestructura extensa con un ambiente moderno y adecuado, donde se elaborará el diseño tomando en cuenta la

comodidad y el proceso de sistema de ventas, para tener una óptima distribución y para lograr un flujo de servicio más eficiente y con una ubicación favorable.

Control

Un estricto control de seguridad e higiene, en el proceso del servicio de los diferentes productos.

9.5.1.2. DEBILIDADES

Las debilidades que tendrá la empresa a ser creada es la siguiente:

- Por ser una empresa nueva existirán dificultades para posicionarse en el mercado, debido a que existe mucha competencia.

9.5.2. ANALISIS EXTERNO

9.5.2.1. OPORTUNIDADES

- Ser una empresa Líder en la comercialización de Helados en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.
- El producto será consumido directa o indirectamente por todas las personas sin restricción alguna.

- Existe una gran demanda que se incrementa año tras año, debido a que el Departamento de Santa Cruz de la Sierra tiene una de las mayores tasas de crecimiento.

9.5.2.2. AMENAZAS

Las amenazas que tendrá la empresa serán las siguientes:

- Problemas sociales, como ser: paros, bloqueos, etc. que tiene el país con mucha frecuencia, y que es muy perjudicial para el transporte de combustibles líquidos.
- Condiciones climatológicas como ser: lluvias, derrumbes o deterioro de caminos, etc. que pueden retrasar el transporte de las materias primas que se requieren.
- La credibilidad del consumidor al servicio, es decir que al ser una empresa nueva, el consumidor percibirá que es un servicio de baja o mala calidad.

CUADRO N° 10
RESUMEN ANALISIS FODA

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
☐ Marca de la empresa ☐ Experiencia laboral ☐ Capacidad competitiva ☐ Capacidad financiera ☐ Personal calificado ☐ Ambiente adecuado ☐ Control de seguridad e higiene	☐ Ser empresa Líder en la comercialización. ☐ Consumo directo o indirecta por todas las personas. ☐ Incremento de la demanda
DEBILIDADES	AMENAZAS
☐ Al ser una empresa nueva será difícil posicionarse.	☐ Problemas sociales ☐ Factores climatológicos ☐ Credibilidad del consumidor ☐ Competencia ☐ Productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia

9.6. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxitos que se identificaron para la comercialización de productos son principalmente los siguientes:

Canales de Distribución
Atención Personalizada
Gran Variedad de Productos

- **Canales de Distribución.** Dado que la HELADERIA “CREMOSA” tendrá una ubicación conveniente y proveerá todos los productos y servicios que requiera las personas, para así disminuir los gastos de distribución acortando la distancia con los clientes, se contará además con la distribución a domicilio.

- **Atención Personalizada.** Para que la calidad del producto y servicio sea un factor clave de éxito, se recurrirá a la buena administración de recursos humanos, ya que el personal se encontrará capacitado para desenvolverse de acuerdo a la misión y objetivos de la empresa. Razón por la cual la búsqueda y contratación del personal se enfocará en tener personal amable y cortés en todas las posiciones de contacto con los clientes, con la habilidad para responder con rapidez y brindar asesoramiento a los clientes de la empresa. Ya que el hecho de tener una buena reputación garantizará la credibilidad de los clientes por los servicios.
- **Variedad de Productos.** La empresa contará con una gran gama de variedad de productos, helados en diferentes envases y sabores, con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de los consumidores.

9.7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

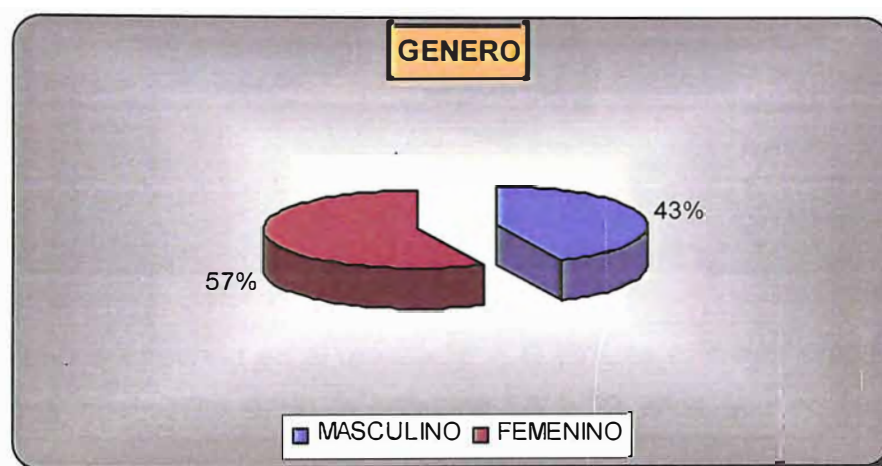
Las organizaciones para su crecimiento, desarrollo, generación de utilidades y permanencia en el mercado deben tener claro hacia donde van, haber definido su direccionamiento estratégico, el cual esta integrado por la misión, visión, objetivos y los valores corporativos de la organización.

CAPITULO 10

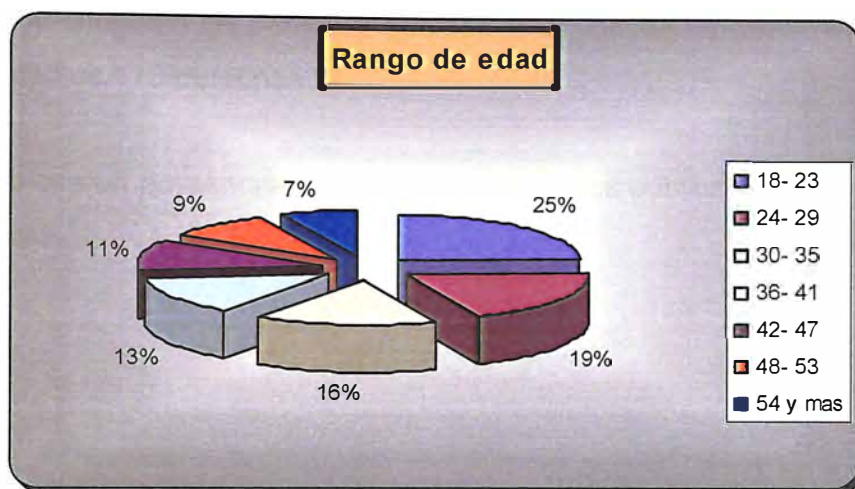
CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO DE CAMPO

De acuerdo a la encuesta realizada se determinó lo siguiente:

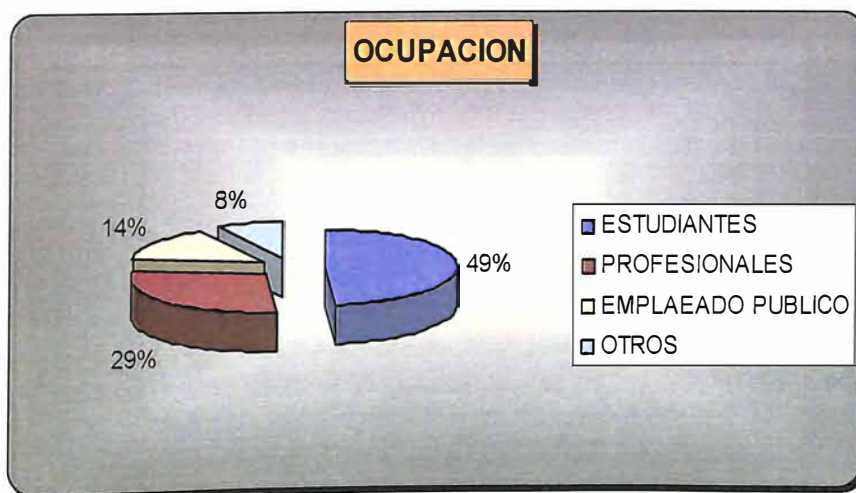
GRÁFICO N° 3



Se pudo determinar que de las 384 encuestas realizadas, 219 personas son mujeres con un porcentaje de 57%, y los restantes 165 son hombres con un porcentaje de 43%. Como se indica en el gráfico N° 3.

GRAFICO N° 4

Como se puede observar en el gráfico N° 4 el 25% es el mayor porcentaje de encuestados que oscila entre la edad de 18 a 23 años que equivale a 93 personas encuestadas.

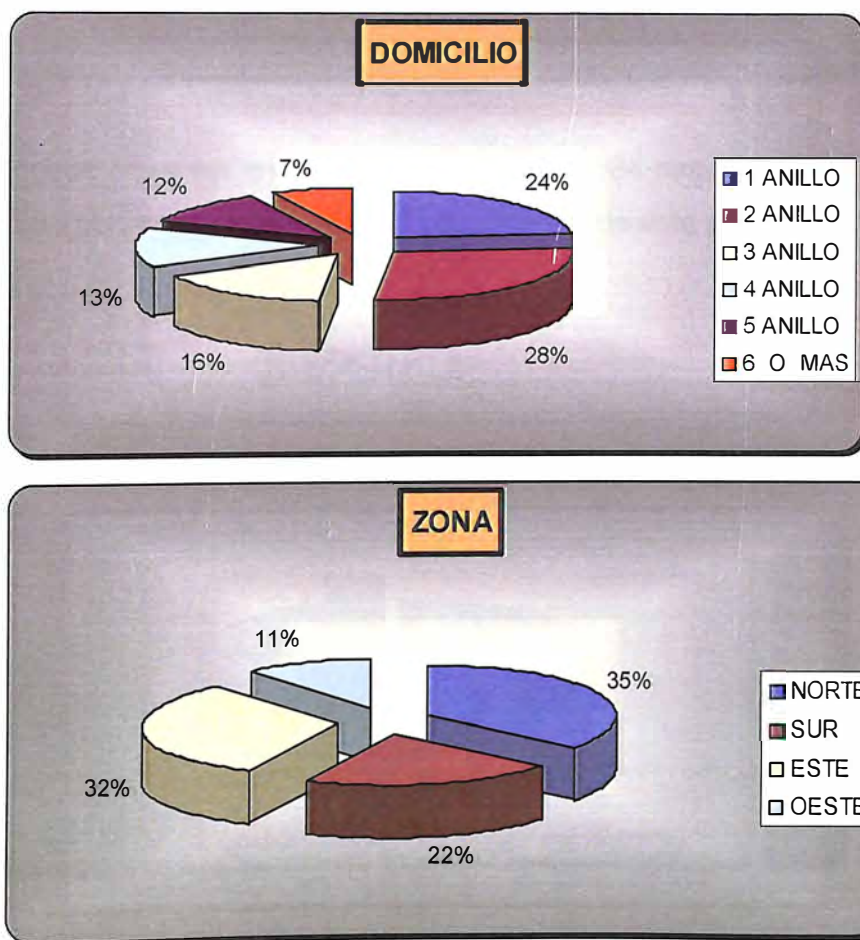
GRAFICO N° 5

De las encuestas realizadas se determinó de acuerdo al gráfico N° 5 que el 49% de los encuestados son estudiantes con un equivalente 187 personas.

El 29% corresponde a las personas que son profesionales independientes, con una cantidad de 113 personas.

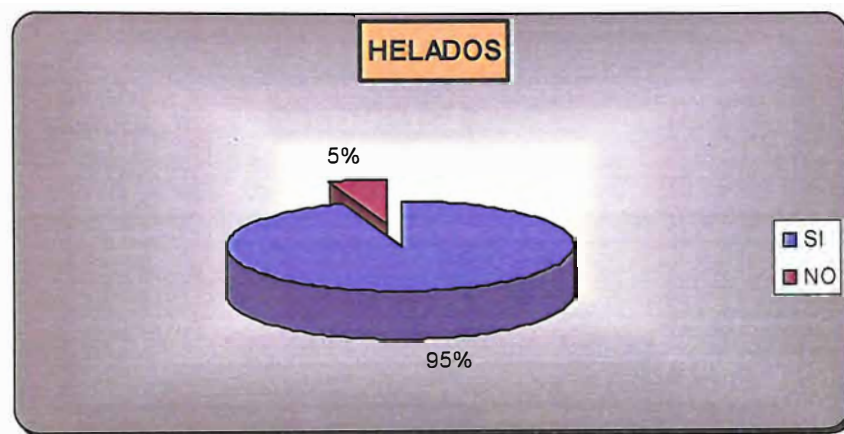
Por último con un porcentaje de 14% son empleados públicos, que equivalen a 53 personas.

GRAFICO N° 6



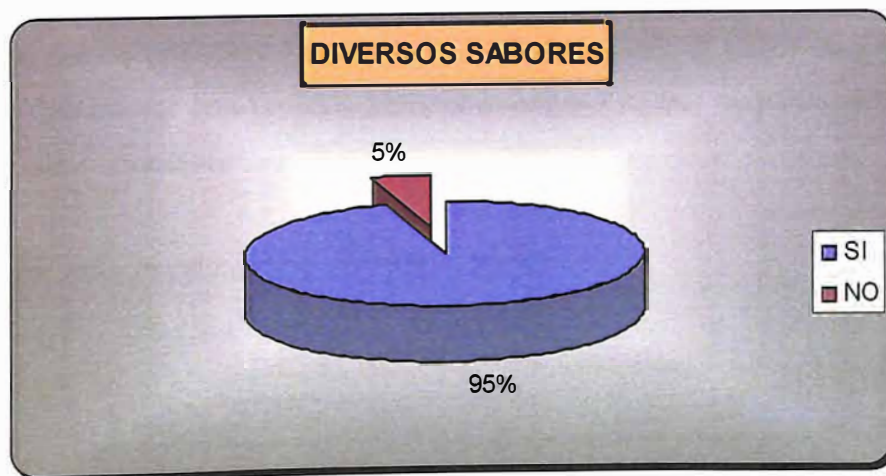
De todas las personas encuestadas como se puede observar en el gráfico N° 6, se determino que el 28% vive por el 2° anillo o más que equivale a 106 personas.

GRAFICO N° 7



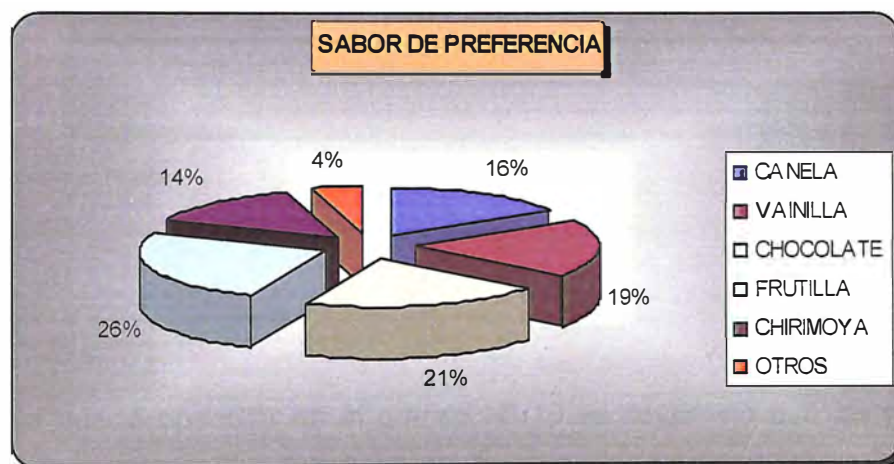
Como se puede observar en el gráfico N° 7 de las 384 encuestas el 95% que equivale a 364 personas, existe una gran aceptación de este producto

GRAFICO N° 8



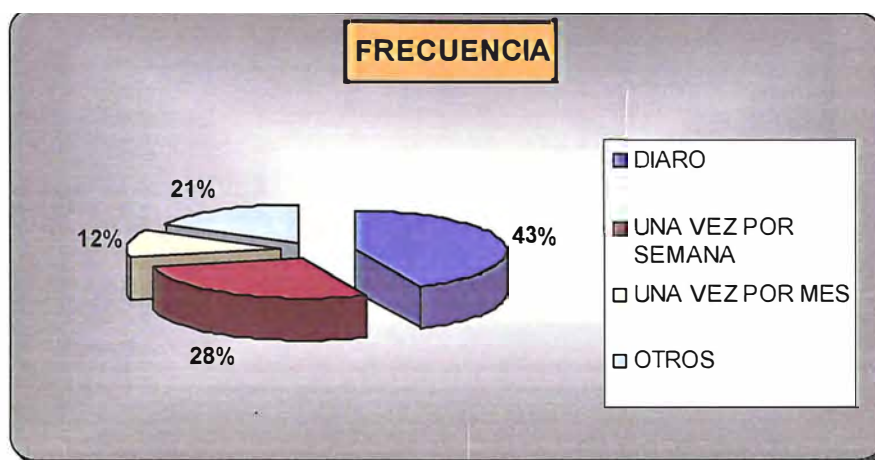
Como se puede observar en el gráfico N° 8 de las 384 encuestas se pudo determinar de la siguiente manera, el mayor porcentaje con un 95% dijeron que si con una gran aceptación del producto con diversos sabores.

GRAFICO N° 9



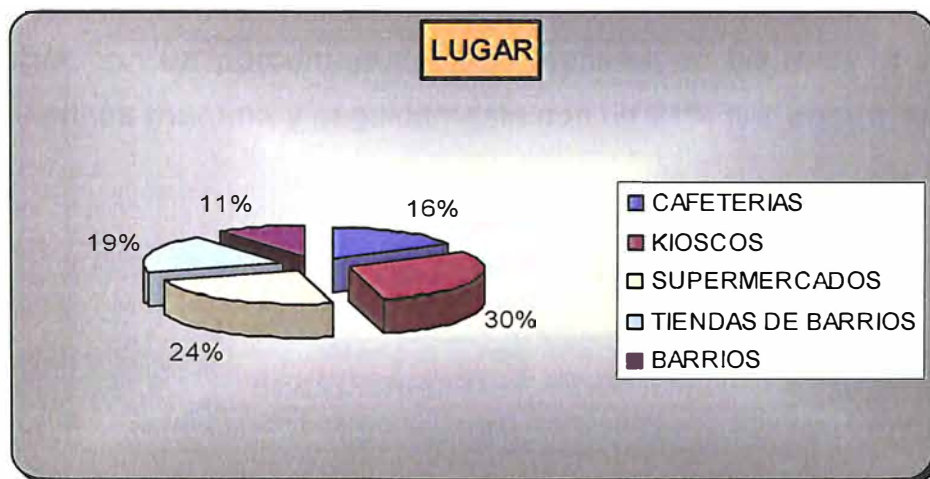
Como se puede observar en el gráfico N° 9 En cuanto al sabor de preferencia se pudo determinar con un 26% prefiere el sabor Frutilla, seguidamente con un 21% el sabor chocolate.

Por ultimo, con un porcentaje de 19% el sabor vainilla.

GRAFICO N° 10

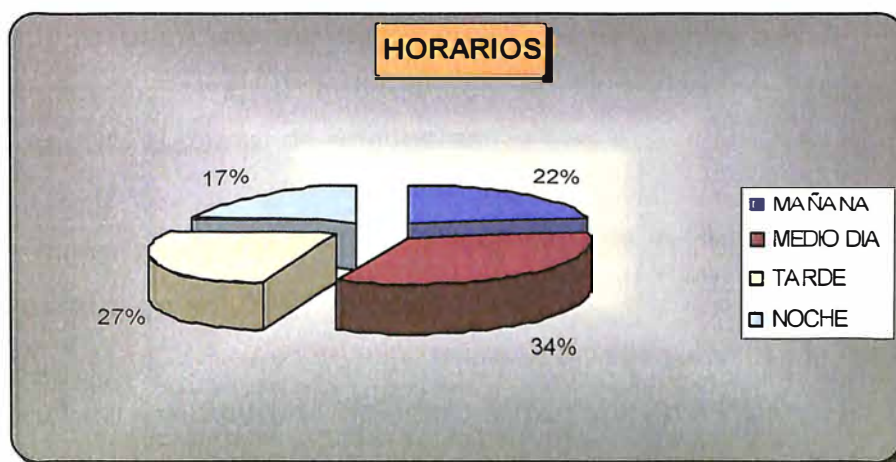
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico N° 10 se determinó que las personas frecuentemente se inclinan diariamente a comprar estos productos con un 43% que equivale a 165 personas de las 384 encuestas realizadas.

GRAFICO N° 11

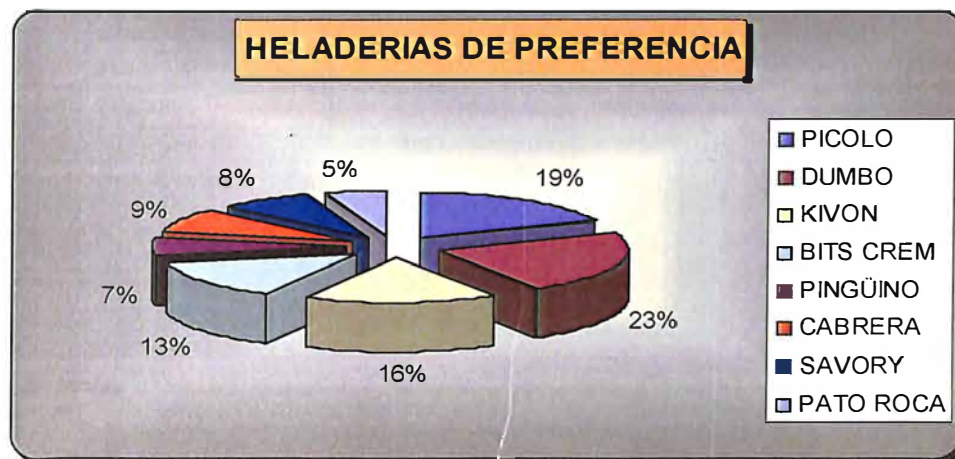
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el grafico N° 11 se pudo determinar de las 384 encuestas que el 30% prefiere conseguir estos productos en kioscos y en segundo lugar, prefieren en supermercados con un 24%

GRAFICO N° 12

En cuanto a los horarios se puede observar en el gráfico N° 12 que con un mayor porcentaje de 34% prefieren servirse un helado al medio día. En segundo lugar con un porcentaje de 27% prefieren en las tarde. Y por ultimo con un 22% en las mañana y seguidamente con un 21% prefiere en las noches.

GRAFICO N° 13



Fuente: Elaboración Propia

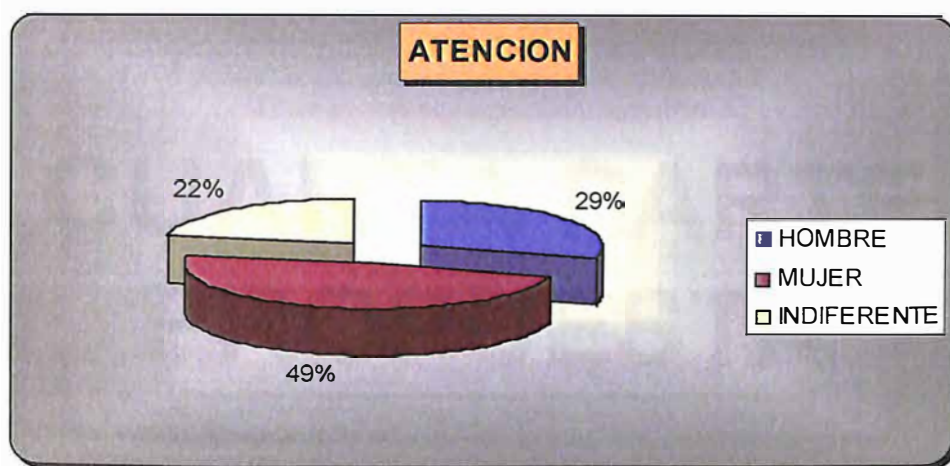
Como se puede observar en el grafico N° se determino que la Heladería de mayor preferencia para el consumidor es la Heladería "Dumbo" con un porcentaje de 23% del total de encuestas.

El segundo mejor preferido para el consumidor, es la Heladería PicoLO con un 19% sobre el total de las encuesta.

En tercer lugar se encuentra la Heladería Kivon con un 16% sobre el total de las encuestas.

Las demás son Heladerías que tienen un bajo porcentaje .

GRAFICO N° 14



Fuente: Elaboración Propia

El grafico N° 14 muestra que el 49% de las encuestas, la atención prefiere que la realicé una mujer.

El 29% de los encuestados prefiere que la realicé un hombre, y el 22% es indiferente, que no les importa si es mujer o hombre. Solo prefieren una buena atención.

CUARTA PARTE PROPUESTA



CAPÍTULO 11

OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA

11.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

11.1.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la *HELADERIA "CREMOSA" S.R.L* es el de producir y comercializar Helados en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, a fin de satisfacer las necesidades, deseos y requerimientos del mercado.

11.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el nivel de demanda de Heladerías para la Empresa HELADERIA "CREMOSA 11•
- Determinar la factibilidad técnica y económica de la empresa HELADERIA " CREMOSA II en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.
 - Determinar los requerimientos de infraestructura, equipos y maquinaria, personal, muebles y enseres, servicios básicos y demás.
 - Efectuar estudios sobre el impacto ambiental según lo establecido por la ley de medioambiente N° 1333.

11.2. ALCANCE DE LA PROPUESTA

El proyecto será implantado en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, departamento de Santa Cruz.

CAPÍTULO 12

PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

12.1. ELECCION Y EVALUACION DEL NOMBRE DE LA EMPRESA

Una vez definido el negocio se procede a la colocación del nombre con el cual se identifique y se dé a conocer en el mercado. Este proceso se realiza de manera similar a la lluvia de ideas de negocios. Para ello se elaboró el siguiente cuadro:

CUADRO N° 11
ELECCION DEL NOMBRE DE LA EMPRESA

NOMBRE	DESCRIPTIVO	ORIGINAL	CLARO	SIGNIFICATIVO	AGRADABLE	TOTAL
CREMOSITA	3	3	2	3	3	14
PINGUINO	2	4	2	3	3	14
CREMOSA	4	4	5	4	4	21
PANDA	2	3	3	2	3	13
OSITO POLAR	2	4	3	4	3	16

Fuente: Elaboración propia.

Una vez evaluados los posibles nombres se coloca el que obtuvo mayor puntaje.

NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre de la empresa es el fiel reflejo de la imagen y distinción de nuestro producto con el que llegaremos al consumidor exigente de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

El nombre propuesto es:

HELADERIA "CREMOSA" S.R.L

12.2. CLASIFICACION DE LA EMPRESA

La empresa HELADERIA "CREMOSA" esta clasificada en el sector de INDUSTRIA, siendo una empresa pequeña porque sólo contará con 6 a 20 empleados.

12.3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La empresa de acuerdo al giro del negocio se clasifica en industrial por ser una empresa de producción (transformación de materia prima), la misma que ofrece un producto final al consumidor.

12.4. PLAN DE MARKETING

12.4.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

El plan de marketing que aplicará la empresa *HELADERIA "CREMOSA"* tendrá una duración de 1 año y estará compuesto por los siguientes objetivos:

- 1 Lograr posicionarse en el mercado creando identidad hacia la marca.
- 2 Dar a conocer sus características y servicios a la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

12.4.2. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

La estrategia de mercadotecnia, estará alineada con la estrategia genérica:

La estrategia genérica que utilizará la *HELADERIA "CREMOSA"* será la de: ***Diferenciación en base a la calidad del Producto y servicio***, que consiste en dar a los consumidores un producto y servicio con cualidades distintas, diferenciándolo de la competencia.

Se optó por la estrategia de diferenciación por las siguientes razones:

- 1 La estrategia de diferenciación esta más ligada a los factores claves de éxito en el cual se va a competir.
- 2 Maquinarias que son fundamentales para el negocio, para elaborar un buen producto y captar la atención del cliente.
- 3 La ubicación es un factor clave de diferenciación debido a que estará ubicado en un lugar estratégico donde hay un nivel alto de trafico, y además estará cerca del cliente.
- 4 Las promociones que son claves para este tipo de empresa.
- 5 La publicidad para la empresa será clave, porque por medio de ella informará a sus clientes del servicio que presta.

12.4.3. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Las estrategias de posicionamiento se refieren a las acciones de una compañía cuya finalidad es distinguirla favorablemente de los competidores en la mente de algunos grupos de consumidores.

La estrategia de posicionamiento que aplicará la empresa HELADERIA "CREMOSA" será la de posicionamiento por calidad en el Producto y Servicio.

La empresa HELADERIA "CREMOSA" buscará el posicionamiento a través de la alta calidad, es decir que brindará un buen producto y servicio con mayor comodidad, confiabilidad y responsabilidad.

12.4.4. PLAN DE ACCION

El plan de acción de la empresa *HELADERIA "CREMOSA"* se enfocará en promocionar el producto, plaza o distribución y promoción.

12.4.4.1. PRECIO

La Empresa HELADERIA "CREMOSA" utilizará la estrategia de precios de penetración o lanzamiento, debido a que es un producto y servicio nuevo y se desea captar clientes de la competencia, esta estrategia consta de precios bajos y competitivos en el mercado.

Esta estrategia se realizará por un tiempo no mayor a tres meses, para posicionarnos en el mercado y en la mente del consumidor.

12.4.4.2. PROMOCION

HELADERIA "CREMOSA"SRL realizará una publicidad intensiva, ya que al entrar al mercado deberá posicionarse en la mente del consumidor, para lograr este objetivo se realizarán spots publicitarios en los diferentes medios de comunicación.

Lanzará una publicidad informativa a través de medios de comunicación masivas, tales como:

- Prensa Escrita. Diarios de circulación local: el Deber, y el Extra.
- Televisión. Canales locales del medio, canal 9 y canal 13.
- Radio. Radio Santa Cruz, Fama, Activa.
- Volantes informativos.
- Tripticos.

12.5. PUBLICIDAD

12.5.1. PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

El presupuesto de la publicidad muestra los egresos en los que incurrirá la empresa para llevar acabo la publicidad.

CUADRO N° 12
PRESUPUESTO DE LA PUBLICIDAD
(Expresado en \$us)

DETALLE	CANTIDAD UNITARIA./ MINIMA	COSTO C/U.	TOTAL \$us
Publicidad en Televisión contrato Mensual.	1	300	300
Publicidad en Radio contrato mensual	1	300	300
Publicidad en Prensa escrita contrato semanal	4	100	400
Elaboración de afiches grandes	300	0,5	150
Elaboración de afiches pequeños	100	0.5	300
TOTAL			1.850

Fuente: Elaboración propia

Los afiches grandes y pequeños serán elaborados por la Imprenta "Creativa" ubicada en la Av. Cañoto N° 507 Santa Cruz - Bolivia

12.5.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PUBLICIDAD

En el siguiente cuadro se mostrará el cronograma de actividades de la publicidad de la empresa *HELADERIA "CREMOSA"*

CUADRO N° 13
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEMANAS			
	1	2	3	4
<i>1. elaboración de volantes informativos.</i>	X			
<i>2 Elaboración de spot y radio.</i>	X			
<i>3. Publicidad en periódico.</i>	X			
<i>4. Elaboración de afiche.</i>	X			
<i>5. Entrega de volantes.</i>		X		
<i>6. Difusión del spot.</i>		X	x	x
<i>7. Circulación de Publicidad</i>		X	x	x
<i>8. Reunión con grupos a fines.</i>			X	x

Fuente: Elaboración propia

12.5.3. EVALUACION Y CONTROL DE LA PUBLICIDAD

El control se realizará verificando mensualmente los objetivos del plan de marketing, por medio de este sistema se podrá revisar los resultados de cada periodo o detectar el porqué no se están alcanzando las metas.

La empresa HELADERIA "CREMOSA SRL" realizará los siguientes sistemas de evaluación:

Análisis de la publicidad

Se realizarán encuestas para conocer el grado de aceptación de los productos y servicios, de tal manera se determinará si el mensaje ha sido captado por los consumidores comprobando si los medios publicitarios son los adecuados y han cumplido con los objetivos del plan de marketing.

Análisis de ventas vs. publicidad

Este control consistirá en medir y evaluar mensualmente las ventas reales en relación a los objetivos de ventas o las ventas proyectadas y analizar si la publicidad está teniendo algún impacto sobre las ventas, es decir incremento de las ventas vs. ventas proyectadas y ver si justifica continuar con la publicidad para los años siguientes.

12.6. UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA

Puesto que el producto, puede alcanzar un alto nivel de segmentación, en relación con el área geográfica en el que se desarrollará la actividad, se estima que no tendrá la misma aceptación ni el mismo propósito en unas zonas que otras.

Con esto se quiere diferenciar entre las zonas de fácil acceso de proveedores de materia prima, así como el de los consumidores potenciales, se a visto por conveniente ubicarse en la avenida tres pasos al frente, cuarto anillo de la ciudad de Santa Cruz.

12.7. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

HELADERIA “CREMOSA”, realizará una planeación estratégica por medio de un proceso explícito, para asegurar que las políticas y acciones de la empresa estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes.

12.8. MISION DE LA EMPRESA

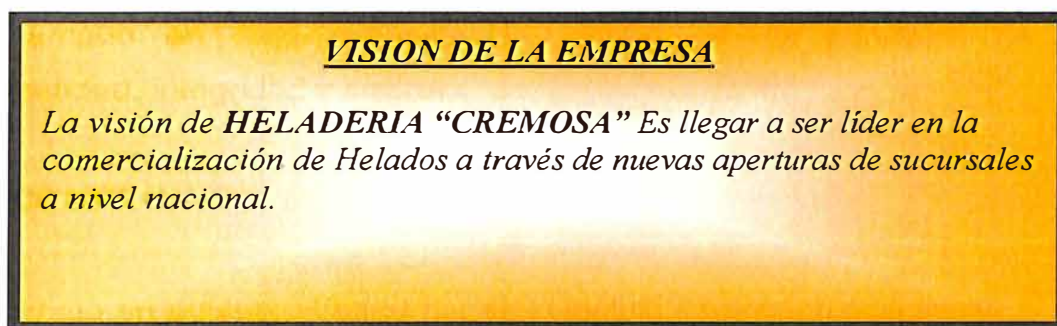
La misión de la empresa *HELADERIA “CREMOSA”* es la siguiente.

MISION DE HELADERIA “CREMOSA”SRL

La HELADERIA “CREMOSA” busca satisfacer la demanda existente de consumo de Helados, por el clima reinante en la Ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

12.9. VISION DE LA EMPRESA

La visión de *HELADERIA "CREMOSA"* es ser reconocida como una empresa:



12.10. VALORES Y PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Los principios y valores con los que actuará la empresa *HELADERIA "CREMOSA"* son los siguientes:

1 CALIDAD:

Cada integrante de la organización debe tener la calidad como una norma de vida, de conducta, comportamiento, es un reto diario y permanente, y de ésta manera respetar dentro de su área de trabajo los parámetros necesarios para lograr la excelencia.

2 ETICA:

El comportamiento de los integrantes de la empresa estará enmarcado en toda circunstancia, dentro de los principios de honestidad, integridad y justicia.

3 COMPROMISO:

El trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y transparencia frente a la empresa serán las características indispensables de los integrantes de la empresa.

4 IDENTIFICACION:

Los integrantes de la empresa deben sentirse parte indispensable dentro de la organización, cada uno en su área de trabajo.

5 RENTABILIDAD:

El trabajo en equipo, el compromiso y responsabilidad de todos es lograr altos niveles de productividad y rentabilidad.

6 RESPONSABILIDAD SOCIAL:

Es la de impulsar el desarrollo socioeconómico de la región, creando fuentes de trabajo estables que permitan el progreso y bienestar de los subordinados de la misma y por ende a sus respectivas familias.

CUADRO N° 14

VALORES Y PRINCIPIOS

Valores y Principios HELADERIA "CREMOSA"	
☐	CALIDAD
☐	ETICA
☐	COMPROMISO
☐	IDENTIFICACION
☐	RENTABILIDAD
☐	RESPONSABILIDAD SOCIAL

Fuente: Elaboración propia

12.11. ESTRATEGIA GENÉRICA

La empresa *HELADERIA "CREMOSA S.R.L."* aplicará las siguientes estrategias genéricas:

- Diferenciación.
- Liderazgo en costo.
- Enfoque o alta segmentación.

12.11.1. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

La empresa *HELADERIA "CREMOSA SRL"* desarrollará una estrategia de **DIFERENCIACION**, ya que una empresa se diferencia de sus competidores en algo que sea valioso para los consumidores.

La estrategia genérica que utilizará la *HELADERIA "CREMOSA SRL"* será la de: diferenciación en base a la calidad del producto y servicio brindándoles una atención única y personalizada que consiste en dar a los consumidores un servicio con cualidades distintas, diferenciándolo de la competencia.



- ✓ Al hablar de calidad del producto y servicio se hace referencia a ofrecer al consumidor un producto elaborado bajo normas de salubridad e higiene.

12.11.1.1. RIESGO DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

La diferenciación tiene mucho riesgo o es vulnerable ante las siguientes afirmaciones:

- 1 Que los competidores imiten las estrategias.
- 2 No colmar las expectativas esperadas por los consumidores.
- 3 Que los consumidores no logren diferenciar las características y ventajas del producto con las de la competencia.

12.12. PROPOSITO ESTRATEGICO

El propósito estratégico de HELADERIA "CREMOSA", es ser líder en la Comercialización y Distribución de HELADOS en la Ciudad de Santa Cruz de la Sierra, en cuanto al servicio, proporcionar a los empleados de la empresa las condiciones y medios de trabajo necesarios para que desempeñen de manera eficiente y eficaz y así poder brindar un producto y servicio de buena calidad.

12.13. ESTRATEGIA DE MARKETING

Esta estrategia funcional se llevará a cabo con una mercadotecnia orientada hacia el consumidor.

- 1 Construir y desarrollar la imagen de la marca.
- 2 Comprensión de las inclinaciones de los consumidores hacia el servicio con respecto a su diferencia y ventaja.

12.14. ESTRATEGIA FINANCIERA

En la estrategia financiera la empresa *HELADERIA "CREMOSA"* se basará en la búsqueda de liquidez y rentabilidad.

- 1 Incrementar los ingresos cada periodo
- 2 Obtener mayores rendimientos sobre la inversión

12.15. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

La empresa *HELADERIA "CREMOSA"* consistirá en realizar un seguimiento de diagnóstico y evaluación de cargos que desempeñan el personal, para lograr los volúmenes de ventas deseadas.

- 1 Mayor productividad del personal de la empresa.
- 2 Lograr la eficiencia y eficacia del personal.

CAPITULO 13

AREA DE ORGANIZACIÓN, RECURSOS HUMANOS, Y PROCESOS

13.1. ÁREA DE ORGANIZACIÓN

El objetivo de esta área es buscar y establecer una adecuada distribución y asignación de responsabilidades para el desarrollo de todas las actividades de tal manera que se facilite el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para llegar a constituirse legalmente como una empresa, esta se Instituirá como persona física para desarrollar su actividad económica, con el nombre de:

HELADERIA “CREMOSA S.R.L.”

Comprende el organigrama y un manual de funciones para la empresa ***HELADERIA “CREMOSA” S.R.L.***

13.1.1. OBJETIVOS DEL AREA DE ORGANIZACIÓN

En el área organizacional, HELADERIA ucREMOSA" buscará plantear una clara asignación de responsabilidades y una adecuada distribución de actividades o tareas, con el objetivo de lograr establecer canales de comunicación eficientes entre todos los miembros de la organización.

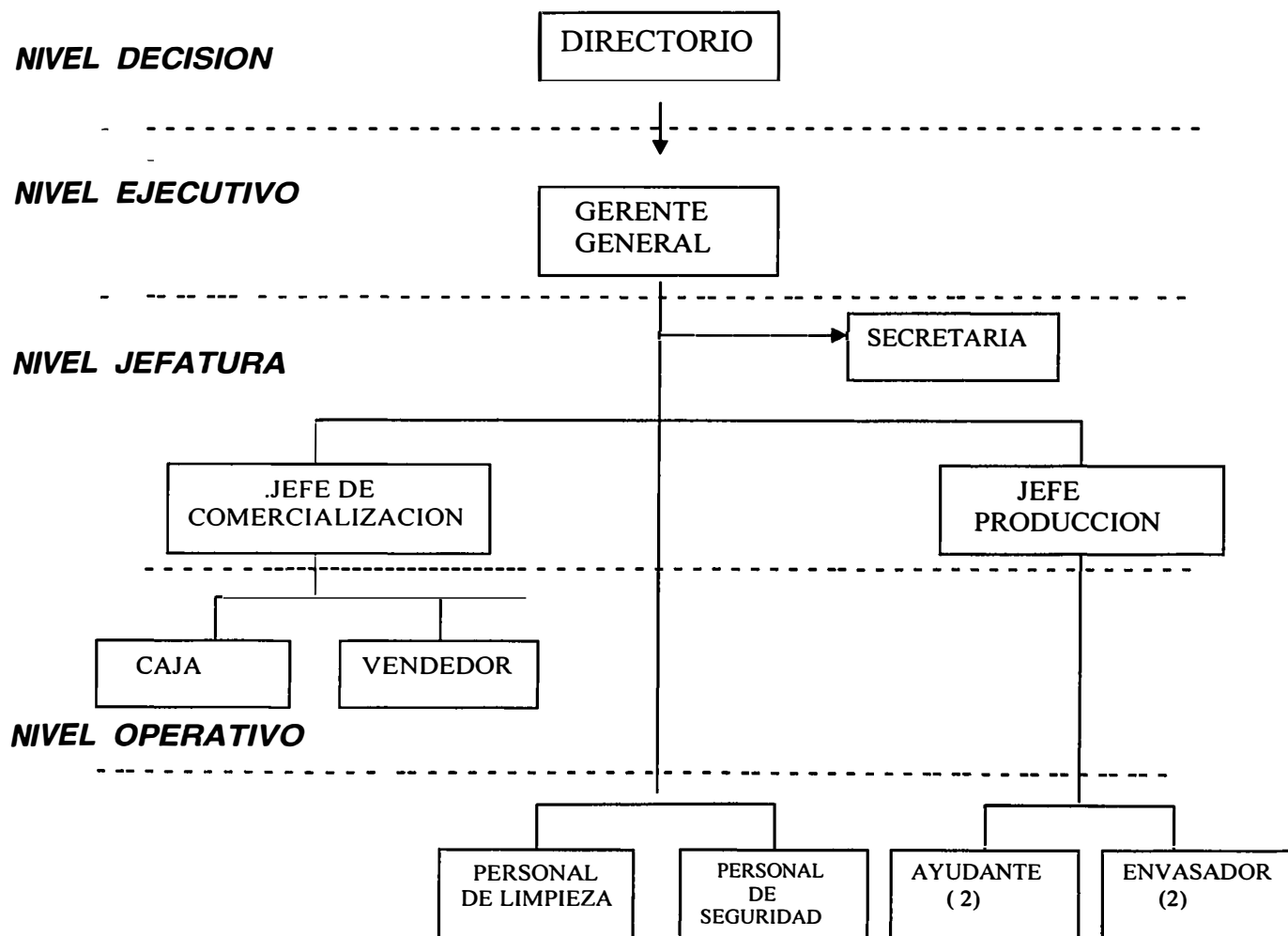
La Empresa **HELADERIA “CREMOSA”** buscará los siguientes objetivos

- Describir características del tipo de organización jurídica que se pretende establecer en el proyecto.
- Realizar el organigrama de todos los puestos del trabajo, necesarios para el funcionamiento de una moderna estación de servicio.
- Definir actividades principales a desempeñar por personal administrativo y de servicios a contratar.
- Elaborar una planilla con las remuneraciones mensuales de cada uno de los puestos de trabajo.

13.1.2. ORGANIGRAMA DE LA HELADERIA “CREMOSA”

El organigrama que se propone se muestra en el gráfico N° 15.

GRAFICO N° 15
ORGANIGRAMA DE HELADERIA “CREMOSA”



FUENTE: *Elaboración propia*

13.1.3. MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones de la empresa **HELADERIA "CREMOSA"** estará conformado de las siguientes partes:

- **Nivel:** Dirección, Ejecutivo. Jefatura o Operativo.
- **Dependencia.**
- **Supervisión.**
- **Funciones.**
- **Requisitos para ocupar el cargo.**

A continuación se presenta el manual de funciones de cada uno de los funcionarios o empleados de la empresa **HELADERIA "CREMOSA"**

MANUAL DE FUNCIONES
HELADERIA "CREMOSA"

DIRECTORIO

1. El directorio es el responsable del normal desenvolvimiento de la Empresa. Se mantendrán en sus cargos durante la vida útil del proyecto.
2. El directorio se reunirá en sesiones ordinarias una vez cada mes, previa convocatoria del presidente.
3. El Directorio tendrá libertad para realizar cualquier acto que se pueda adoptar en beneficio de la empresa.
4. El Directorio nombrará al administrador de la Empresa.
5. El Directorio fijará la remuneración del administrador.
6. El Directorio tendrá la facultad de suspender o sustituir al administrador.
7. El Directorio actuará en todo acto civil y mercantil que sean necesarios en representación exclusiva de la empresa.
8. El Directorio podrá contraer toda clase de obligaciones, tales como prestamos bancarios o particulares y otorgar garantías hipotecarias, prendaías o de otro índole que sean necesarios. El
9. Directorio en cada sesión ordinaria, revisará los diferentes estados financieros de la emoresa.

MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

NIVEL : Alta Gerencia o Ejecutivo.
DEPENDENCIA : Directorio.
SUPERVISA A : Jefe administrativo y Financiero
Jefe de producción
Secretaria

FUNCIONES.

- .Planificar, dirigir, evaluar y organizar todas las actividades realizadas, a través de reuniones periódicas con los encargados de los diferentes departamentos
- Elaborar la planificación estratégica, operativa y presupuestaria de toda la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones que emane el directorio.
- Representar a la empresa y tomar decisiones.
- Presentar informes periódicos al Directorio sobre el desempeño y desarrollo de actividades dentro de la empresa.
- Representar a la empresa ante personas o instituciones.
- Controlar todas y cada una de las diferentes operaciones y transacciones Comerciales que realice la empresa.
- Cumplir con otras funciones que le sean expresamente asignadas por el directorio .

REQUISITOS PARA EL PUESTO.

- Licenciado en Administración de empresas.
- Conocimientos en paquetes contables.
- Conocimiento de computación.

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA.

- 2 años de experiencia en el trabajo a desempeñar.

MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE COMERCIALIZACION

NIVEL : Medio o de jefatura
DEPENDENCIA : Gerente General
SUPERVISA A : Vendedores , caja

FUNCIONES.

- Planificar, Organizar. Dirigir y controlar las diferentes estrategias comerciales de la empresa.
- Estar actualizado en cuanto a precio y volúmenes de ventas de empresas que conformen la competencia (niveles ofertados y demandados) para actualizar los precios de la empresa.
- Promover los productos y la empresa a través de la diferentes técnicas de promoción y publicidad.
- Acordar los términos y condiciones de las transacciones comerciales con los clientes, en coordinación con el vendedor de la empresa.
- Elaborar cuadros y datos estadísticos como parte del informe mensual del movimiento de los productos..
- Supervisar las actividades de ventas
- Entrenar con técnicas de ventas a los vendedores de la empresa.
- Mantener contacto con las empresas encargada de la difusión de las actividades promocionales.
- Cumplir con otras funciones que le sean expresamente asignadas por la empresa y que tenga relación con sus actividades específicas.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

- Titulo o Egresado en administración de Empresas o ingeniería Comercial.
- Cursos especializados en Marketing.

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- 1 año de experiencia como mínimo en cargos similares

MANUAL DE FUNCIONES JEFE ADM. FINANCIERO

NIVEL : Medio o de jefatura
DEPENDENCIA : Gerente General
SUPERVISA A : Personal de limpieza
Personal de Seguridad

FUNCIONES.

- Elaborar la política administrativa, económica y financiera de la empresa.
- Aprobar en primera instancia los balances mensuales, anuales y sus estados complementarios.
- Participar en la elaboración de la planificación estratégica, operativa y presupuestaria de la empresa.
- Llevar registros contables de las diferentes transacciones de carácter económico y financiero que realiza la empresa.
- Evaluar mensualmente los aspectos de carácter económico y financiero y presentar los informes al gerente general.
- Supervisar la aplicación de normas vigentes para el desarrollo de las operaciones de la empresa.
- Llevar control sobre los pagos de los impuestos y gastos administrativos financieros y operativos de la empresa.
- Elaborar planilla de sueldos para todos los trabajadores de la empresa.
- Cumplir con otras funciones que le sean expresamente asignadas por la empresa y que tenga relación con sus actividades específicas.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

- Título Contador General o Auditor Financiero
- Buen estado físico

MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE PRODUCCION

NIVEL : Medio o de jefatura
DEPENDENCIA : Gerente General
SUPERVISA A : Ayudante
 Envasador

FUNCIONES.

- Controlar de manera eficiente cada una de las actividades que conforman el proceso de producción.
- Realizar el control de calidad durante y después del proceso productivo.
- Verificar el correcto uso de la materia prima e insumos.
- Presentar informes periódicos a la gerencia sobre el desempeño de actividades en el área de producción.
- Capacitar al personal a su cargo
- Controlar la limpieza y mantenimiento de las maquinarias y equipos.
- Cuidar las instalaciones y realizar supervisiones periódicas
- Cumplir con otras funciones que le sean expresamente asignadas por la gerencia y que tengan relación con sus actividades específicas.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

- Título en Ingeniería Química o Industrial
- Tener conocimiento del manejo de maquinarias y equipos industriales.

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- 1 año de experiencia como mínimo en cargos similares

MANUAL DE FUNCIONES DEL CARGO VENDEDOR

NIVEL : Operativo
DEPENDENCIA : Jefe Adm. y financiero
SUPERVISA A : Nadie

FUNCIONES.

- Encargado de la venta directa de los productos de la empresa.
- Contactar directamente a los posibles clientes.
- Llevar una agenda actualizada con información de los clientes de la empresa.
- Informar al cliente sobre las características de la empresa y de sus productos.
- Promover el producto y la empresa a través de técnicas de venta personal.
- Contactarse con el cliente después de la entrega de los pedidos, para verificar su conformidad.
- Controlar que los pedidos lleguen en el tiempo establecido.
- Cumplir con otras funciones que le sean expresamente asignadas por el directorio .

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

- Conocimiento básico en el área de ventas
- Cursos especializados en Marketing

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- Haber trabajado en cargos similares anteriormente.

MANUAL DE FUNCIONES PERSONAL DE LIMPIEZA

NIVEL : Apoyo
DEPENDENCIA : Jefe Adm. Y Financiero
SUPERVISA A : Nadie

FUNCIONES.

- Desempolvar, barrer, trapear diariamente tanto en el área administrativa.
- Realizar la limpieza respectiva en todas las dependencias de la empresa.
- Limpiar y encerar todos los muebles.
- Notificar cualquier anomalía.
- Sacar diariamente la basura.
- Velar por la constante existencia de material de limpieza respectivo.
- Cumplir con otras funciones que le sean expresamente asignadas por la empresa y que tenga relación con sus actividades específicas.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

- Ninguna

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- No es indispensable

MANUAL DE FUNCIONES PERSONAL DE SEGURIDAD

NIVEL : Apoyo
DEPENDENCIA : Jefe Adm. Y Financiero
SUPERVISA A : Nadie

FUNCIONES.

- Realizar el trabajo de seguridad de las instalaciones de la empresa durante los 7 días de la semana.
- Abrir y cerrar las instalaciones de la empresa cuando lleguen y se retire el personal de la empresa.
- Cuidar las instalaciones de la empresa durante todo el día.
- Llevar un registro o una agenda de las entradas y salidas de las personas ajenas a la empresa.
- Brindar informes de algún movimiento sospechoso en la zona o en las instalaciones de la empresa.
- Cumplir con otras funciones que le sean expresamente asignadas por la empresa y que tenga relación con sus actividades específicas.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

- Bachiller en Humanidades
- Buen estado físico
- Certificado de buena conducta de la Policía Técnica Judicial (PTJ)
- Autorización y conocimiento en el manejo de armas de fuego.

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- Haber trabajado en cargos similares anteriormente

MANUAL DE FUNCIONES AYUDANTE

NIVEL : Apoyo
DEPENDENCIA : Jefe de Producción
SUPERVISA A : Nadie

FUNCIONES.

- Cumplir con todas las labores del día, el cual será distribuido por el jefe de producción, dentro de las cuales tenemos.
- Mantener el área de producción limpio e impecable.
- Cumplir con otras funciones que le sean expresamente asignadas por la empresa y que tenga relacion con sus actividades específicas.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

- Ninguna

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- Ninguna

13.2. AREA DE RECURSOS HUMANOS

En esta parte del documento, se expondrán modelos que servirán para una guía de implementación de los recursos humanos para la empresa. Cual será el proceso de contratación y el tipo de contrato, selección del personal así como la capacitación de los empleados, los horarios de oficina, los sueldos y salarios y la señalización de la empresa en letreros.

13.2.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso que es la consecución de recursos humanos para la organización.

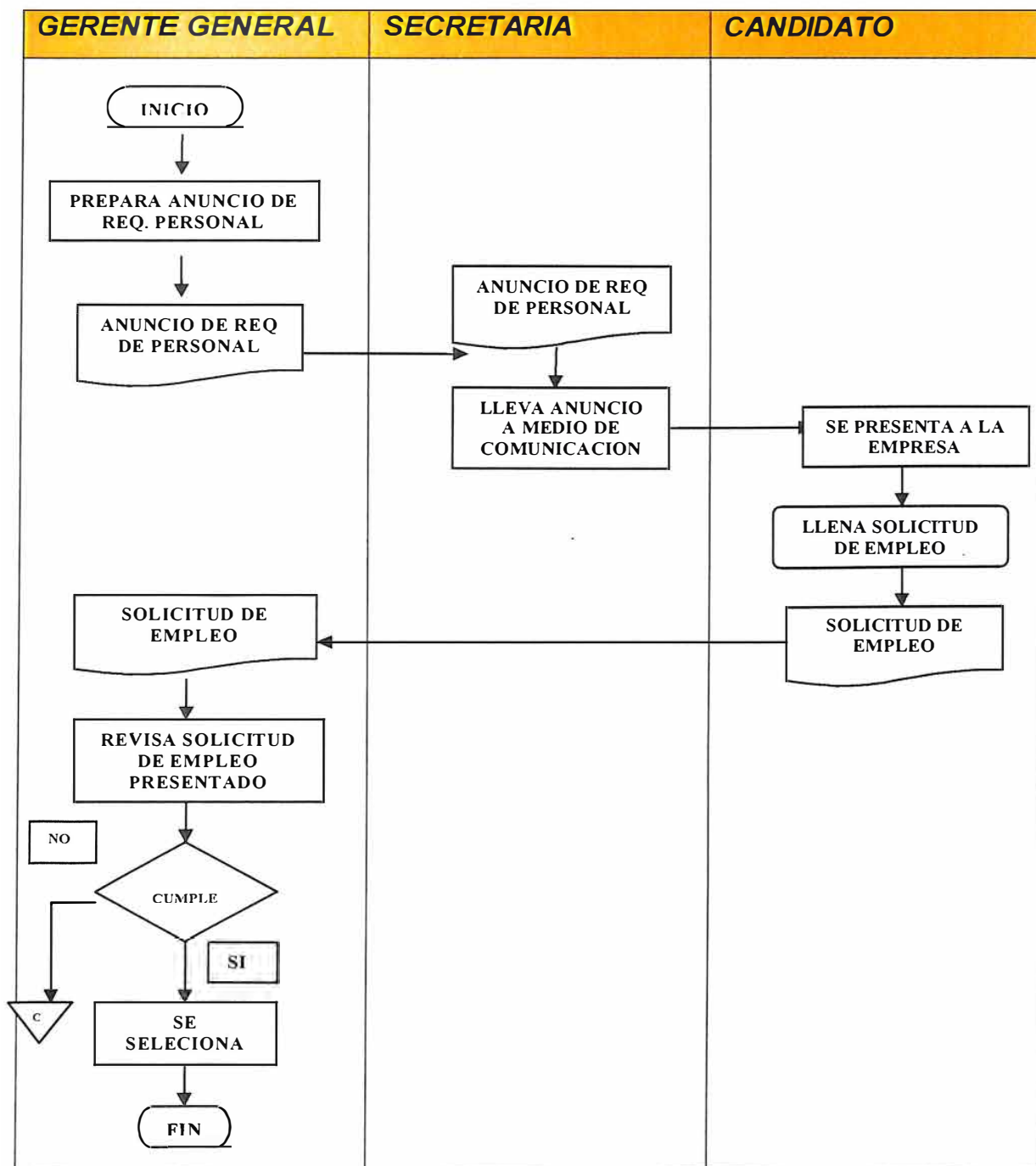
13.2.2.1. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

HELADERIA "CREMOSA" reclutara personal de manera externa, que consiste en atraer a personas ajenas a la empresa. Para lograr este objetivo se utilizarán las siguientes técnicas:

- PERIODICO
- RADIO
- RECOMENDACION DE EMPLEADOS

A continuación se presenta en el siguiente flujograma el proceso de reclutamiento que utilizara la empresa.

FLUJOGRAMA N° 1
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

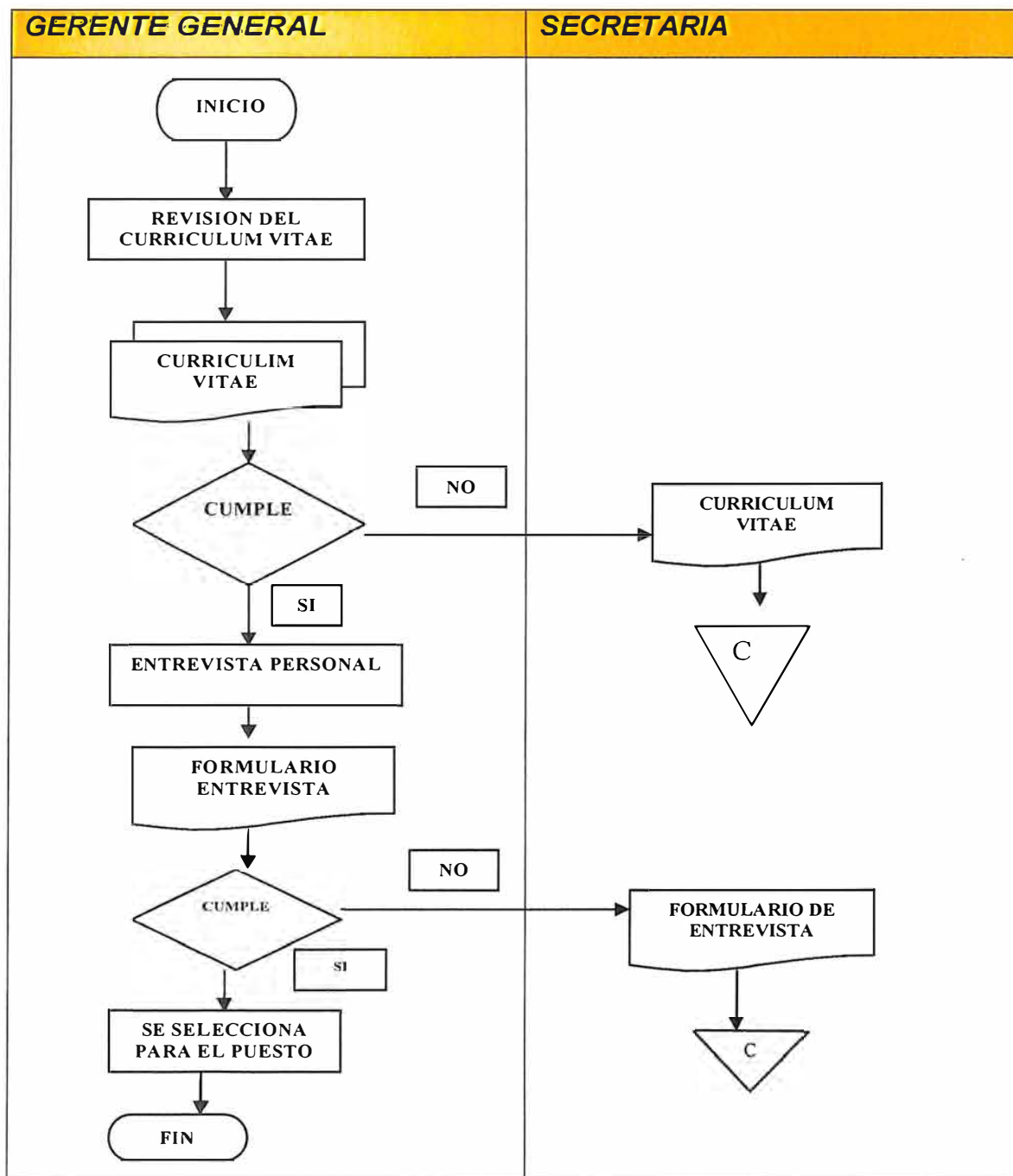


13.2.2.2. SELECCION DEL PERSONAL.

Para la empresa **HELADERIA “CREMOSA”** el proceso de selección del personal se basara principalmente en 2 etapas principales, las cuales se detallan a continuación en el siguiente flujograma:

1. En la etapa uno, el proceso de selección se inicia en la revisión del currículum vitae del candidato, en función al perfil y al cargo al que se presenta.
2. Si el candidato cumple con los requisitos exigidos por la empresa, el candidato pasará a la siguiente etapa; caso contrario será retirado o excluido del proceso.
3. En la segunda etapa, el candidato pasa a la entrevista con el Gerente General para verificar sus antecedentes.
4. Si el candidato cumple con el perfil exigido por la empresa, será seleccionado para ocupar el puesto vacante.

FLUJOGRAMA N° 2
PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL



13.2.2.3. CONTRATACION DEL PERSONAL

La empresa *HELADERIA "CREMOSA"* establecerá contratos laborales con los trabajadores de la empresa por un periodo de un año con una etapa de prueba de 3 meses. En este contrato se incluirán cláusulas, en donde los trabajadores se comprometan a seguir las políticas de trabajo que se les exijan, como ser la confianza, tanto del producto como del servicio, así como también las formas de pago, la cantidad a pagar y el tipo de prestaciones que de acuerdo a ley les serán otorgados.

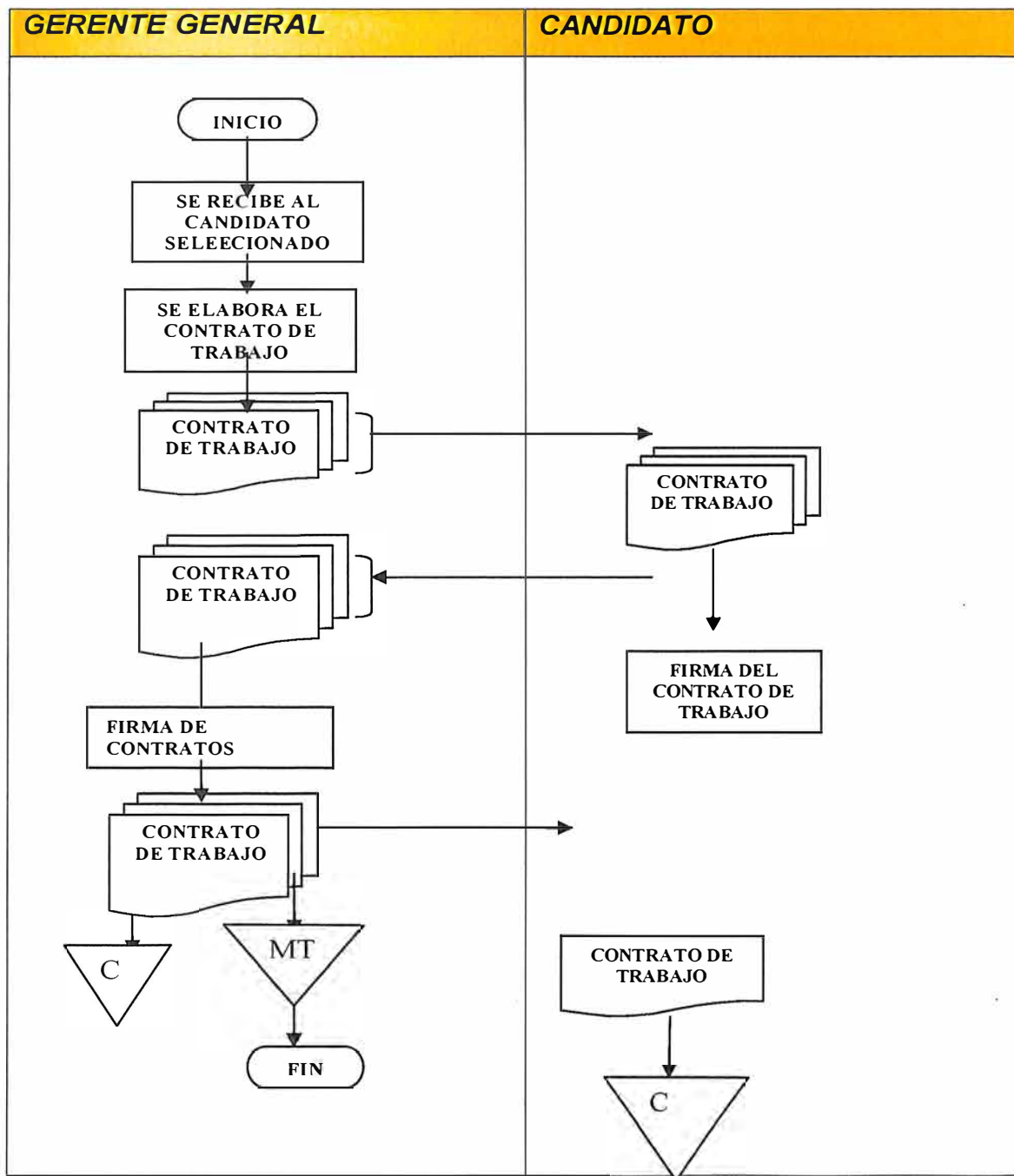
Una vez firmado el contrato de trabajo, se procederá al llenado del kardex por parte del empleado con la siguiente información.

- Nombres y Apellidos del trabajador.
- Fotocopia del carnet legalizada.
- Lugar y fecha de nacimiento.
- Nacionalidad.
- Estado civil.
- Fotografía a color.
- Teléfono.

A continuación se detalla por medio de un flujograma el proceso de contratación del personal para la empresa *HELADERIA "CREMOSA"*

1. El proceso de contratación de personal se inicia con la admisión del postulante a candidato que aprobó el proceso de selección del personal.
2. El Gerente General elabora el respectivo contrato de trabajo, para el candidato seleccionado.
3. El candidato firma el respectivo contrato de trabajo que lo ligará a la empresa.
4. El Gerente General revisa el contrato firmado por el postulante.
5. Archivo del contrato de trabajo.

FLUJOGRAMA N° 3 PROCESO DE CONTRATACION DEL PERSONAL



13.2.2.4. CAPACITACION DEL PERSONAL.

Las áreas a ser capacitadas en la empresa serán.

- **Capacitación al personal operativo.** En esta área se dictarán o se realizará la capacitación al personal. Así también se dictarán cursos, charlas y adiestramiento para brindar trato cordial hacia los clientes o usuarios de la empresa.

13.2.3. PROCESO DE INDUCCION O SOCIALIZACION ORGANIZACIONAL

HELADERIA “CREMOSA” realizará el proceso de inducción de sus nuevos empleados, destinando a su respectivo inmediato superior, para que este le haga conocer los aspectos más importantes de la organización, tales como:

- La misión, la visión y los valores de la empresa.
- Los objetivos básicos de la empresa.
- Los instrumentos que se utilizarán para el logro de los objetivos.
- Hacer conocer el manual de funciones para que cumpla eficientemente todas las tareas encomendadas con responsabilidad.
- Hacer conocer el reglamento interno de la empresa.
- Presentar personalmente a sus compañeros de trabajo, tanto del área como de la empresa en general.
- Realizar un recorrido completo por las instalaciones de la empresa.

13.2.4. SUELDOS Y SALARIOS

La empresa contará con personal fijo que trabajará durante todo el año. La selección de personal se realizará por medio de entrevistas a los interesados en ocupar los cargos ya sean administrativos y operativos.

A continuación se muestran los sueldos y salarios que pagará la empresa a sus empleados que asciende a:

CUADRO N° 15
SALARIOS DE LOS CARGOS
HELADERIA “CREMOSA”

CARGOS	No DE TRABAJADORES	SALARIOS (\$)
<i>Gerente General</i>	1	400
<i>Jefe de producción</i>	1	300
<i>Jefe de Comercializacion</i>	1	300
<i>Secretaria</i>	1	150
<i>Vendedor</i>	1	100
<i>Encargado de limpieza</i>	1	100
<i>Seguridad</i>	1	100
<i>Ayudante</i>	2	2x100 = 200
<i>Envasador</i>	2	2x100 = 200
TOTAL	11	1.850

FUENTE: *Elaboración propia*

13.3. AREA LEGAL DE LA EMPRESA

En esta parte o en esta área se determinará el tipo de constitución legal que tendrá la empresa, la razón social, los procesos de inscripción que tiene que realizar a las distintas instituciones para su funcionamiento.

13.3.1. CONSTITUCION LEGAL DE LA EMPRESA

Para poder definir el tipo de constitución legal o conformación legal, se procederá a analizar las diferentes alternativas jurídicas que plantea el código de comercio boliviano actualmente vigente el cual establecerá las normas jurídicas de la empresa.

Todos los socios deben reunirse en una asamblea en la que se realice el acto de constitución social, acordar la Razón Social, también suscribir íntegramente el monto del capital y lo mas importante, realizar la Escritura de Constitución o Testimonio ante un Notario.

Algo importante es el otorgamiento del Poder General de Administración que le conferirán los socios a favor de uno solo.

Otro elemento es la Aprobación del Balance de Apertura, para luego proceder con el aporte de capital de cada socio.

RAZON SOCIAL

La razón social de una empresa es el nombre o denominación con que es designada o conocida dicha empresa.

Se ha determinado que la razón social de la empresa es denominado HELADERIA “CREMOSA”

La empresa se manejará en base a los principios y características de toda empresa , según el código de comercio.

13.3.2. REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA

La empresa **HELADERIA “CREMOSA”** contará con estatutos que guíen de manera eficiente los diferentes procesos de la empresa, por eso contará con un reglamento interno, ver anexo N° 2.

13.3.3. TESTIMONIO DE CONSTITUCION DE HELADERIA “CREMOSA,,

Una vez definidas la razón social de la empresa, se procederá a la elaboración del testimonio de Constitución de la empresa **HELADERIA “CREMOSA,, S.R.L.** ver anexo N° 3.

13.3.4. INSCRIPCIÓN A INSTITUCIONES

HELADERÍA “CREMOSA“ S.R.L. deberá inscribirse a las siguientes instituciones cumpliendo todos los requisitos:

- FUNDAEMPRESA
- SERVICIOS DE IMPUESTOS NACIONALES (S.I.N)
- INSCRIPCIÓN AL GOBIERNO MUNICIPAL
- CAJA NACIONAL DE SALUD
- AFP s
- MINISTERIO DE TRABAJO

13.4. AREA DE PROCESOS

La empresa **HELADERIA “CREMOSA”** utilizará el diagrama de flujo funcional para distribuir sus diferentes procesos, ya que estos muestran el movimiento entre diferentes unidades de trabajo. La simbología utilizada se muestra en el anexo N° 4.

Los procesos considerados los más importantes y que van hacer objeto de estudios son:

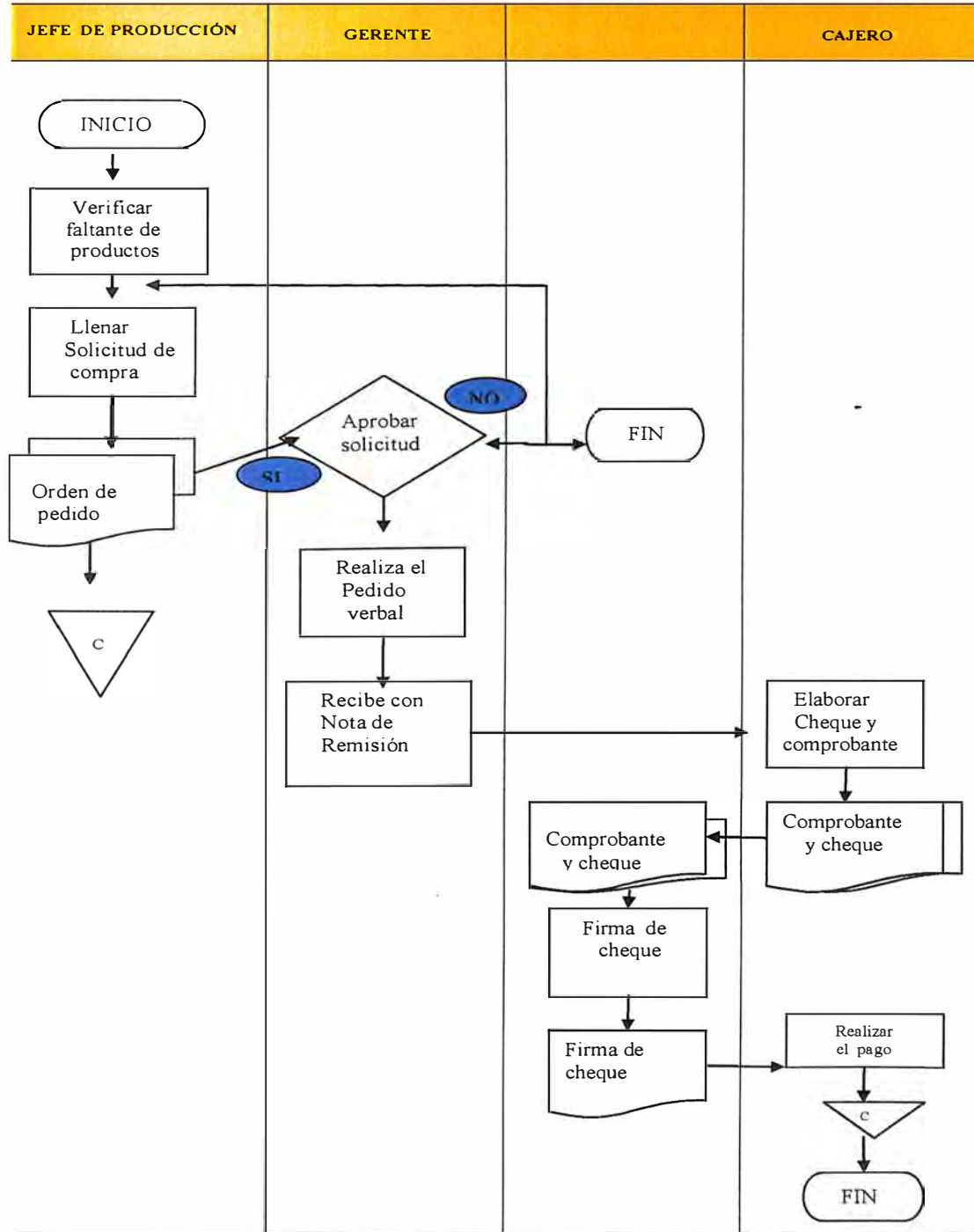
- Procesos de compra de materia prima
- Proceso de venta

13.4.1. PROCESO DE COMPRA

1. Verificación de las cantidades del producto
2. Se procede al llenado formulario de solicitud de compra
3. se entrega el formulario de solicitud de compra al administrador

4. El administrador autoriza el pedido de compra según la cantidad necesaria.
5. El administrador realiza el contacto con el proveedor para la orden de compra y pasa la autorización a caja.
6. La cajera asegura la compra y emite el cheque.
7. La cajera entrega el cheque al administrador junto con la orden de compra y su copia.
8. El administrador firma el cheque y la orden de compra, aprobada pasándola a caja.
9. El jefe de almacén recibe la mercadería, verificando el producto y las cantidades.
10. El jefe de almacén una vez verificada, emite la orden de cancelación aprobándola y dando el curso a la cancelación de la mercadería por parte de caja, quedándose con una copia de almacén sellada y firmada.
11. La cajera entrega el cheque respectivo al proveedor, haciendo firmar a este, la cancelación del mismo en el comprobante de egreso.

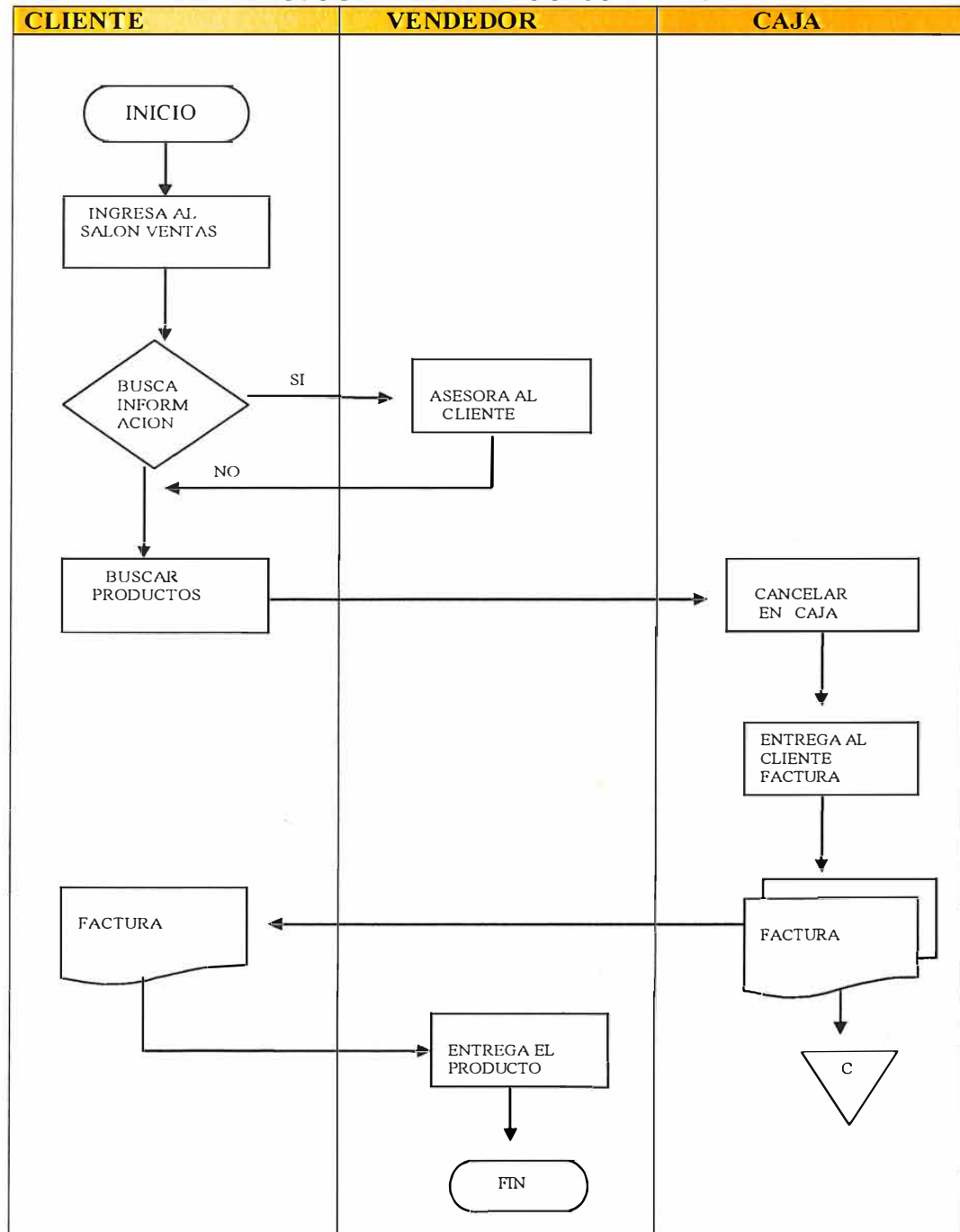
FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COMPRA



13.4.2. PROCESO DE VENTA

1. El proceso se inicia cuando el cliente ingresa al sector de exhibición de Heladería "Cremosa".
2. El cliente realiza su pedido
3. El vendedor verifica y elabora el pedido
4. El cliente pasa a caja.
5. El cliente cancela su pedido en caja
6. El cliente pide su factura cancelada.
7. El cajero elabora la factura con sello de cancelado y entrega esta misma al cliente.
8. El cliente entrega la factura al vendedor para recoger el pedido
9. El vendedor entrega el pedido y la factura.
10. Fin del proceso

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE VENTA



CAPÍTULO 14

AREA DE CONTABILIDAD Y COSTOS

14.1. AREA DE CONTABILIDAD

El sistema contable que utilizará HELADERIA “CREMOSA” , permitirá tener un mejor control sobre el manejo económico y financiero de la empresa, el mismo que se adecuará a las normas contables generalmente aceptadas y a las leyes fiscales vigentes en el país; además este sistema exigirá a los emprendedores al cumplimiento de ciertos requisitos formales en materia de registro de su operatoria y normas de exposición y presentación de los estados financieros.

El sistema contable que utilizará HELADERIA “CREMOSA” , Comprende los siguientes aspectos:

- Estructura del plan de cuentas
- Formato del Balance General
- Formato del Estado de Resultados.
- Diseño de un Sistema de inventarios

14.2. PLAN DE CUENTAS

La estructura general de los códigos que se utilizarán en el plan de cuentas de HELADERIA “CREMOSA” es el siguiente:

- En el nivel 1 se deberá considerar 6 grupos de cuentas ;
 1. Cuentas de Activos
 2. Cuentas por Pasivos
 3. Patrimonio
 4. Cuentas de ingresos
 5. Cuentas de Egresos
 6. Costos

- En el nivel 2 , se deberá considerar las cuentas de definición, como por ejemplo :
 - 1.1 Activo Corriente
 - 1.2 Activo fijo.
 - 1.3 Otros Activos
 - 2.1 Pasivo exigible a corto plazo.
 - 2.2 Pasivo a largo plazo
 - 3.1 Capital social

- En el nivel 3 se ubican las cuentas de control, que son para mantener un orden apropiado del manejo contable, como por ejemplo:
 - 1.1.1 Caja
 - 1.1.2 Banco
 - 1.1.3 Cuentas por cobrar

- En el nivel 4 , se ubican las cuentas que dependen básicamente de las necesidades de control de cada empresa, como por ejemplo :

1.1.2.1 Banco Bisa

1.2.2.2 Cuenta corriente Banco Bisa

El plan de cuentas que utilizará la empresa HELADERIA "CREMOSA " se muestra a continuación:

PLAN DE CUENTAS HELADERIA "CREMOSA"

<u>Nº DE CUENTA</u>	<u>NOMBRE DE LA CUENTA</u>
1	ACTIVO
1.1	ACTIVO CORRIENTE
1.1.1	Disponible
1.1.1.1	Caja
1.1.1.2	Caja Moneda Extranjera
1.1.1.3	Banco
1.1.1.3.1	Banco Moneda Nacional
1.1.1.3.2	Banco Moneda Extranjera
1.1.2	Exigible
1.1.2.1	Cuentas por cobrar
1.1.2.2	Documentos por cobrar
1.1.2.3	Cuentas a cobrar a empleados
1.1.2.4	Cuenta personal socio
1.1.2.4.1	Socio "A"
1.1.2.4.2	Socio "B"
1.1.2.4.3	Crédito Fiscal
1.1.3	<u>Realizables</u>
1.1.3.1	Inventario
1.1.3.1.1	Productos
1.1.3.2	Otros Productos
1.2	<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>
1.2.1	<u>Activo Fijo</u>
1.2.1.1	Terrenos
1.2.1.2	Edificios
1.2.1.2.1	Dep. acumulada edificio
1.2.1.3	Muebles y enseres
1.2.1.3.1	Dep. acum... Mueb. y enseres

PLAN DE CUENTAS**Continuación,**

1.2.1.4	Maquina y equipo
1.2.1.4.1	Dep. acum. maquinaria y equipo
1.2.1.5	Vehículos
1.2.1.5.1	Dep. acumulada vehículos
1.2.1.6	Equipo de computación
1.2.1.6.1	Dep. acum.. equipo de comput.
1.2.2	<u>Activo Diferido</u>
1.2.2.1	Gastos pagados por adelantado
1.2.2.1.1	Gastos de publicidad
1.2.2.1.2	Gastos de organización
2	PASIVO
2.1	PASIVO CORRIENTE
2.1.1	Cuentas por pagar
2.1.2	Documentos por pagar
2.1.4	Sueldos por pagar
2.1.5	Aportes laborales y patronales
2.1.5.1	A.F.P.
2.1.5.2	C.N.S.
2.1.5.3	FONVIS
2.1.6	Beneficios sociales
2.1.6.1	Aguinaldo por pagar
2.1.6.2	Bonos por pagar
2.1.6.3	Vacaciones por pagar
2.1.7	Impuestos a pagar
2.1.7.1	I.V.A.
2.1.7.2	I.T.
2.1.7.3	I.U.E
2.1.8	Obligaciones bancarias a pagar
2.1.9	Servicios Básicos a Pagar
2.1.9.1	COTAS Ltda.
2.1.9.2	SAGUAPAC

PLAN DE CUENTAS
(Continuación)

2.1.9.3	CRE
2.1.9.4	ENTEL S.A.M.
2.1.9.10	Debito fiscal
2.2	PASIVO NO CORRIENTE
2.2.1	Previsión para indemnización
3	PATRIMONIO
3.1	Capital social
3.2	Utilidades retenidas
3.3	Ajuste global al patrimonio
3.4	Utilidad, pérdida de la gestión
4	INGRESOS
4.1	Ingresos por ventas
4.2	Otros ingresos
4.3	A.I.T.B.
5	EGRESOS
5.1	Compras
5.1.1	Compras de Insumos
5.1.2	Compra de Publicidad
5.2	Gastos de administración
5.3	Gastos de distribución
5.4	Gastos de ventas
5.5	Gastos financieros
5.5.1	ITF
5.6	Gastos de capacita. al personal
6	COSTOS
6.1	Costos de ventas
6.1.1	Costo de producto vendido
6.1.2	Fletes

14.3. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros a ser utilizados por HELADERIA “CREMOSA”, serán:

- El Balance General
- El Estado de Resultados

Los estados financieros anteriormente, serán parámetros de análisis económicos y servirán a la empresa para la toma de decisiones

14.3.1. BALANCE GENERAL y ESTADO DE RESULTADOS

La estructura del Balance General de HELADERIA “CREMOSA” y la proyección del Balance General y Estado de resultados se muestra a continuación:

BALANCE GENERAL DE HELADERIA "CREMOSA"
AL 31 de Diciembre del 2006
(Expresado en \$us)

CUENTAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible					
Caja	7.162,00	4.695,00	3.196,00	1.597,00	1.627,00
Banco	89.757,00	69.194,00	58.445,00	47.010,00	50.468,00
Exigible					
Crédito Fiscal	64.927,00	66.539,00	69.876,00	73.393,00	77.096,00
Realizable					
Inventario de productos	43.500,00	68.513,00	81.926,00	95.980,00	66.425,00
Inversiones					
Línea telefónica	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
Activo diferido					
Gastos de organización	682,00	512,00	341,00	171,00	0,00
Total de activos corrientes	208.727,00	212.053,00	216.384,00	220.751,00	198.216,00
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Obras civiles	785,00	785,00	785,00	785,00	785,00
Depreciación acumulada de obras civiles	20,00	39,00	59,00	78,00	98,00
Equipos de computación	2.175,00	2.175,00	2.175,00	2.175,00	3.480,00
Depreca acumulada de equipo de comp.	544,00	1.088,00	1.631,00	2.175,00	2.501,00
Maquinaria y equipo	4.469,00	4.469,00	4.469,00	4.765,00	4.765,00
Deprec. acumulada de maq. Y equipo	559,00	1.117,00	1.676,00	2.272,00	2.867,00
Muebles y enseres	1.757,00	1.757,00	1.757,00	1.757,00	1.757,00
Deprecación acumulada de mueb y ens.	176,00	351,00	527,00	703,00	879,00
Vehículos automotores	1.131,00	1.131,00	1.131,00	1.131,00	1.131,00
Depreciación acumulada Vehículos	226,00	452,00	679,00	905,00	1.131,00
Total activos no Corrientes	9.140,00	7.616,00	6.092,00	4.827,00	4.788,00
TOTAL ACTIVOS	217.868,00	219.669,00	222.476,00	225.578,00	203.004,00

PASIVO Y PATRIMONIO					
PASIVO CORRIENTE					
Debito fiscal por pagar	7.721,00	8.114,00	8.526,00	8.959,00	9.414,00
I.T por pagar	21.382,00	4.935,00	1.636,00	1.630,00	2.649,00
IUE por pagar	17.533,00	21.974,00	23.180,00	23.421,00	26.611,00
RC- IVA por pagar	165,00	181,00	199,00	219,00	219,00
Sueldos y salarios a pagar	1.850,00	1.850,00	2.300,00	2.300,00	2.750,00
Aportes patronales a pagar	154,00	154,00	192,00	192,00	229,00
Total pasivo corriente	53.246,00	42.273,00	41.316,00	42.782,00	47.471,00
PASIVO NO CORRIENTE					
Préstamo Bancario	30.000,00	22.500,00	15.000,00	7.500,00	0,00
Previsión de beneficios sociales	6.320,00	13.272,00	20.919,00	29.331,00	0,00
Total pasivo no corriente	36.320,00	35.772,00	35.919,00	36.831,00	0,00
TOTAL PASIVO	89.566,00	78.045,00	77.235,00	79.613,00	47.471,00
PATRIMONIO					
Capital social	75.701,00	75.701,00	75.701,00	75.701,00	75.701,00
Reserva legal	2.630,00	3.296,00	3.477,00	3.513,00	3.992,00
Utilidad de la gestión	49.971,00	62.627,00	66.062,00	66.750,00	75.840,00
TOTAL DE PATRIMONIO	128.302,00	141.624,00	145.240,00	145.964,00	155.533,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	217.868,00	219.669,00	222.476,00	225.578,00	203.004,00

Fuente: Elaboración propia

ESTADO DE RESULTADOS DE *HELADERIA "CREMOSA"*

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2006

(Expresado en \$us)

CONCEPTO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Ingresos brutos	712.747,00	748.955,00	787.001,00	826.981,00	868.992,00
(-) Debito fiscal	92.657,00	97.364,00	102.310,00	107.508,00	112.969,00
Ingresos Netos	620.090,00	651.591,00	684.692,00	719.474,00	756.023,00
Costo de venta	407.137,00	426.639,00	447.074,00	468.489,00	490.930,00
Utilidad Bruta	212.953,00	224.952,00	237.617,00	250.984,00	265.092,00
Gastos de operación					
Sueldos y salarios	22.200,00	22.200,00	27.600,00	27.600,00	33.000,00
Aportes patronales	3.048,00	3.048,00	3.216,00	3.216,00	4.512,00
Indemnización	1.850,00	1.850,00	2.300,00	2.300,00	2.750,00
Aguinaldo	1.850,00	1.850,00	2.300,00	2.300,00	2.750,00
Servicio de agua	402,00	422,00	442,00	465,00	488,00
Energía eléctrica	2.677,00	2.810,00	2.951,00	3.099,00	3.254,00
Publicidad	1.450	850,00	500,00	400,00	400,00
Gastos de organización	171,00	171,00	171,00	171,00	171,00
Alquileres	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00
Material de Limpieza	1.290,00	1.355,00	1.423,00	1.494,00	1.568,00
Depreciación activos fijos	1.524,00	1.524,00	1.524,00	1.561,00	1.343,00
Interés sobre préstamo Bancario	2.700,00	2.700,00	2.025,00	1.350,00	675,00
Combustible para vehículos	703,00	773,00	850,00	935,00	1.028,00
Mantenimiento de vehículos	134,00	147,00	162,00	178,00	196,00
Material de escritorio	810,00	810,00	979,00	1.076,00	1.185,00
Uniformes y ropa de trabajo	439,00	439,00	439,00	439,00	439,00
Gastos de comercialización	135,00	148,00	163,00	179,00	197,00
Impuestos a trans. Financieras	2.184,00	2.295,00	2.411,00	2.534,00	2.663,00
Impuestos a las transacciones	21.382,00	4.935,00	1.636,00	1.630,00	2.649,00
Total Gastos de Operación	65.993,00	49.371,00	52.136,00	51.971,00	60.312,00
Utilidad antes de impuesto	146.960,00	175.581,00	221.481,00	199.013,00	204.780,00
IUE	36.740,00	43.895,00	55.370,00	49.753,00	51.195,00
Utilidad Neta de la Gestión	110.220,00	131.686,00	166.111,00	149.260,00	153.585,00

Fuente: Elaboración propia

14.3.2. FRECUENCIA DE EMISION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

HELADERIA “CREMOSA” emitirá sus estados financieros de manera mensual para el control interno, y de manera anual para presentar al servicio nacional de impuestos, tal como lo exige el código de comercio en los artículos 195 a 216 referidos referidos a las empresas de responsabilidad limitada.

14.4. INVENTARIOS

El sistema de inventario que se utilizará deberá considerar los siguientes aspectos fundamentales:

- Deberá salvaguardar las existencias de forma que puedan ser sustentadas, independientemente del grado de confiabilidad atribuidas al responsable (encargado de almacén), en este sentido todas las entradas, salidas, transferencias, bajas, etc. deberán ser debidamente documentadas por los formularios

Correspondientes para introducir dicha información al sistema de inventario.

- Deberá proporcionar información para realizar adquisiciones a través de la determinación de stock mínimo.

- Deberá prever un adecuado ordenamiento de exposición de manera que se optimice la identificación del movimiento de bienes y servicios.

14.4.1. OBJETIVO DE LOS INVENTARIOS

El objetivo general de controlar los inventarios a través de un sistema, es el de ayudar a la administración en la toma de decisiones para mejorar la productividad de la empresa y satisfacer en forma efectiva la demanda de los clientes.

Los objetivos específicos que se pretende alcanzar con la utilización de un sistema de inventarios, son los siguientes:

- Proporcionar información a contabilidad respecto a los movimientos y saldos de existencia.
- Mantener un efectivo control sobre la existencias que impidan sustracciones, deterioros e inmovilizaciones; minimizando las perdidas por daños, obsolescencia y por artículos perecederos.
- Posibilitar un eficiente control sobre los servicios y venta en la comercialización de combustibles líquidos.

14.4.2. SISTEMAS DE INVENTARIOS

El sistema de inventario a utilizar será denominado “sistema de inventario perpetuo” que es el procedimiento contable tendiente a mantener actualizadas las entradas, salidas y saldos de cada rubro de existencias que coadyuvan a la producción o que están disponibles para la venta.

Al trabajar bajo un sistema perpetuo, los registros de las existencias se mantienen siempre al día y la ventaja al utilizarlo es que la información que provee es corriente.

14.4.3. CODIFICACION DE LOS INVENTARIOS

La codificación de inventarios para la empresa estará dada por códigos, siendo esto una abreviatura que se le da a un determinado artículo de inventario. Esta abreviatura para la empresa estará bajo la codificación numeral, siendo esto la forma más fácil de controlarlos, ya que esto nos ayudara a contar con una información contable para el sistema y así llevar a cabo las decisiones gerenciales adecuadas o correctas.

A continuación se muestra la codificación de los productos que pertenecen al inventario de la empresa.

CUADRO No 16
CODIFICACIÓN DE INVENTARIOS

CODIGO	DETALLE
1.1.3.1.1	Helados
1.1.3.1.2	Ingredientes
1.1.3.1.3	Otros productos

Fuente:Elaboración propia

14.4.4. CONTROL DEL ALMACEN

Debido a que la aplicación del sistema de inventario reside en la imperiosa necesidad de contar con los dos factores principales que se mencionaron anteriormente; siendo allí donde se reciben y despachan las materias primas, es decir la comercialización de Helados, es que se han diseñado formularios de entrada, salida, kardex y otros que permitan un control eficaz de las existencias.

El control físico y manual de los artículos estará a cargo del jefe de almacén, el cual deberá utilizar los formularios que le servirán al mismo tiempo de documentos para el ingreso de información que alimentará el sistema de inventario.

- **Formulación de recepción de materiales.** Este formulario registrará los ítems ingresados al inventario, por concepto de compra de materia prima e insumos y el registro del ingreso del producto.
- **Nota de entrega** Este formulario registrará las salidas físicas del almacén de los materiales requeridos.
- **Kardex de proveedores** Este formulario servirá para registrar las direcciones y precios de los diferentes proveedores de los artículos que se utilizarán para lograr los objetivos de la empresa.

14.4.5. SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DEL ALMACEN

La empresa HELADERIA “CREMOSA” utilizará el sistema conocido como “punto de reorden” que consiste en definir una cantidad mínima de existencia en el inventario para cada uno de los artículos que lo componen.

El punto de reorden se lo definirá de acuerdo al comportamiento de la demanda del mercado es decir según los registros de ventas.

14.4.6. METODO DE VALUACION DE INVENTARIOS

El método que se utilizará para el control del almacén y para determinar el valor de las salidas de productos por concepto de ventas, será denominado “Método PEPS (primeros en entrar, primeros en salir”).

Este método consiste en valuar las salidas o consumo de materiales al precio de las primeras entradas; esta técnica se usa cuando se trata de productos que se venden muy rápido, debido a que los ítems comprados primeros, son los que se despachan primero a ventas. El inventario final estar compuesto por las ultimas compras, esto ocurre cuando la rotación de inventario es rápida.

14.5. DEPRECIACION Y OBSOLESCENCIA.

Para el cálculo de la depreciación de los activos fijos, la empresa utilizará el método de depreciación lineal, basada en el supuesto de que el bien físico se deprecia en una cantidad constante cada año.

El Decreto Supremo No. 24051 del 29 de junio de 1955, establece que las depreciaciones de los activos fijos de la empresas se computarán sobre el costo (el costo de adquisición) depreciable de acuerdo a su vida útil.

La formula para el cálculo de la depreciación lineal es:

$$\text{Depreciación} = \text{Valor inicial del bien} / \text{vida útil del bien (años)}$$

Existen disposiciones legales que determinan la proporción de depreciación anual y la vida útil de los activos fijos. Así también se verán aspectos relativos al valor residual de los activos fijos, el cual es definido como el valor total de los activos fijos recuperados a la finalización del proyecto; esta recuperación se realiza bajo el supuesto de venta de todos los activos una vez concluido el proyecto.

La formula para el cálculo del valor residual es:

$$\text{VR} = (\text{Depreciación} \times \text{años del proyecto}) - \text{valor original}$$

En el siguiente cuadro se detalla la depreciación y el valor residual de cada uno de los activos fijos a ser utilizados en la empresa *HELADERIA "CREMOSA"*

CUADRO N° 17
DEPRECIACION ANUAL Y VALOR RESIDUAL
(Expresado en \$us)

DETALLE	IMPORTE NETO	VIDA UTIL	TASA DEPRECIACION	VALOR RESIDUAL
1.1Obras civiles				
Mejoras en obras	785	40 años	2,50%	763
1.3Maquinaria y Equipo				
Caja registradora	348	8 años	12,50%	305
Aire acondicionado	700,00	8 años	12,50%	612
Balanzas Electrónicas	475,00	8 años	12,50%	416
Telefono fax	170,00	8 años	12,50%	149
Extinguidotes	150,00	8 años	12,50%	131
Equipo de música	250,00	8 años	12,50%	219
Bebedero	360,00	8 años	12,50%	315
Cafetera	30,00	8 años	12,50%	26
1.4Muebles y enseres				
Escritorio	540,00	10 años	10.00%	486
Silla ejecutivo	60,00	10 años	10.00%	54
Silla secretarial	70,00	10 años	10.00%	63
Gaveta para oficina	50,0	10 años	10.00%	45
Mesa para reuniones	200,00	10 años	10.00%	180
Mesa para deposito	40,00	10 años	10.00%	36
Mostrador de vidrio	500,00	10 años	10.00%	450
1.5 Equipos de computación				
Equipos de computación	2500,00	4 años	25.00%	1875
1.6 Vehiculo automotores				
moto	1200,00	5 años	20.00%	960
TOTAL	8428			7085

Fuente: Elaboración propia

14.6. IMPUESTOS

Actualmente en nuestro país existen tres tipos de impuestos básicos que se encuentran debidamente reglamentados por la Ley 843, y además son controlados y fiscalizados por el Servicio Nacional de Impuestos (SIN).

A continuación se enumeran los tres impuestos básicos más importantes:

- **Impuestos al Valor Agregado (IVA).** Este impuesto grava el 13% de las compras realizadas con facturas, y da origen tanto al débito como al crédito fiscal. En el caso particular de la empresa “HELADERIA “CREMOSA” ,se procederá a la emisión de facturas por concepto de toda venta realizada, donde se incluirá el 13% del IVA ; así mismo se exigirá la entrega de la factura por el pago de servicios básicos, y otros.
- **Impuestos a las Transacciones (IT).** Corresponde el 3% sobre los ingreso brutos que puede generar la empresa y se hace efectivo junto a la emisión de la factura correspondiente,
- **Impuestos a las utilidades de las empresas (IUE).** Este impuesto implica un 25% de los ingresos netos. Su calculo se realiza después de establecido los costos.

CUADRO N° 18
CALCULO DE IMPUESTO IVA
(Expresado en \$us)

CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos totales	712.747,00	748.955,00	787.001,00	826.981,00	868.992,00
Debito fiscal	92.657,00	97.364,00	102.310,00	107.508,00	112.969,00
Costos fijos					
Energía eléctrica	2.677,00	2.810,00	2.951,00	3.099,00	3.254,00
Agua	402,00	422,00	442,00	465,00	488,00
Alquiler	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00
Publicidad	1.450,00	850,00	500,00	400,00	400,00
Material de limpieza	1.290,00	1.355,00	1.423,00	1.494,00	1.568,00
Costos Variables					
Materia prima	284.882,00	299.354,00	314.561,00	330.541,00	347.332,00
Envases	94.960,00	99.785,00	104.853,00	110.180,00	115.777,00
Combustibles para vehículos	703,00	773,00	850,00	935,00	1.028,00
Mantenimiento de vehículos	134,00	147,00	162,00	178,00	196,00
Servicios de refrigerios	155,00	167,00	187,00	206,00	226,00
Material de escritorio	810,00	810,00	979,00	1.076,00	1.185,00
Uniformes y ropa de trabajo	439,00	439,00	439,00	439,00	439,00
Crédito Fiscal	64.927,00	66.539,00	69.876,00	73.393,00	77.096,00
Total debito fiscal	92.657,00	97.364,00	102.310,00	107.508,00	112.969,00
Total crédito fiscal	64.927,00	66.539,00	69.876,00	73.393,00	77.096,00
Impuesto al valor agregado	27.730,00	30.825,00	32.434,00	34.115,00	35.873,00
Impuesto a las transacciones	21.382,00	22.469,00	23.610,00	24.809,00	26.070,00
Impuesto a la utilidades	17.533,00	21.674,00	23.179,00	23.421,00	26.611,00

Fuente: Elaboración propia

14.7. AREA DE COSTOS

El área de costo comprende el cálculo de los costos fijos, costos variables y costos totales; así como también la determinación del cálculo de los ingresos brutos y netos y por ultimo el cálculo del punto de equilibrio. Se presentan para la HELADERIA "CREMOSA" S.R.L. en el cuadro N° 19.

CUADRO N° 19
PROYECCION DE LOS COSTOS
(Expresado en Dólares)

CONCEPTO	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos					
Sueldos y salarios	22.200,00	22.200,00	27.600,00	27.600,00	33.000,00
Aportes Patronales	3.048,00	3.048,00	3.216,00	3.216,00	4.512,00
Aguinaldos	1.850,00	1.850,00	2.300,00	2.300,00	2.750,00
Indemnización	1.850,00	1.850,00	2.300,00	2.300,00	2.750,00
Alquileres	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00
Servicio de agua	402,00	422,00	442,00	465,00	488,00
Energía Eléctrica	2.677,00	2.810,00	2.951,00	3.099,00	3.254,00
Publicidad	1.450	850,00	500,00	400,00	400,00
Gastos de organización	171,00	171,00	171,00	171,00	171,00
Interés sobre préstamo bancario	2.700,00	2.700,00	2.025,00	1.350,00	675,00
Total Costos Fijos	37.392,00	36.945,00	42.549,00	41.945,00	49.044,00
COSTOS VARIABLES					
Materia Prima	284.882,00	299.354,00	314.561,00	330.541,00	347.332,00
Envases	94.960,00	99.785,00	104.853,00	110.180,00	115.777,00
Combustibles para vehículos	703,00	773,00	850,00	935,00	1.028,00
Mantenimiento de vehiculo	134,00	147,00	162,00	178,00	196,00
Servicios de refrigerio	155,00	167,00	187,00	206,00	226,00
Material de escritorio	810,00	810,00	979,00	1.076,00	1.185,00
Uniformes y ropa de trabajo	439,00	439,00	439,00	439,00	439,00
Gastos de comercialización	135,00	148,00	163,00	179,00	197,00
Imp. A las Transacciones financieras	2.184,00	2.295,00	2.411,00	2.534,00	2.663,00
Impuesto a las transacciones	21.382,00	4.935,00	1.636,00	1.630,00	2.649,00
Total Costos Variables	405.784,00	408.853,00	426.241,00	447.898,00	471.692,00
COSTOS TOTALES	443.176,00	445.798,00	468.790,00	489.843,00	520.736,00

Fuente: Elaboración propia

14.8. INGRESOS

14.8.1. INGRESOS BRUTOS

Los ingresos brutos se refieren a los montos de dinero que recibe la empresa por concepto de la venta del producto en un determinado periodo de tiempo, sin descontar los impuestos por dichas ventas.

Para obtener los ingresos brutos se trabaja sobre una base anual, multiplicando la cantidad de clientes por el precio estimado de consumo.

A continuación se presentan los ingresos brutos que se calcularon durante los cinco años del proyecto.

CUADRO N° 20
PROYECCION DE INGRESOS BRUTOS
(Expresado en \$us)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS TOTALES	712.747,00	748.955,00	787.001,00	826.981,00	868.992,00

Fuente: Elaboración propia

14.8.2. INGRESOS NETOS

Los ingresos netos son los ingresos brutos menos los impuestos vigente que exige la ley, los impuestos que se toman en cuenta para calcular los ingresos netos son el impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto a las transacciones (IT). El primero grava el 13% de las ventas facturadas, formando lo que se denomina el debito fiscal, y que pueden ser descontados por el crédito fiscal, que representa el 13% de los costos facturados que tiene la empresa. El otro impuesto el (IT) grava el 3% de todas las transacciones o ventas que realiza la empresa.

En el siguiente cuadro se muestra los ingresos netos de la empresa HELADERIA “CREMOSA” S.R.L.

CUADRO N° 21
PROYECCION DE INGRESOS NETOS
(Expresado en \$us.)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos totales brutos	712.747,00	748.955,00	787.001,00	826.981,00	868.992,00
(-) debito fiscal	92.657,00	97.364,00	102.310,00	107.508,00	112.969,00
Ingresos netos	620.090	651.591	684.691	719.473	756.023

Fuente: Elaboración propia

14.8.3. UTILIDAD NETA

Las utilidades son las “entradas brutas después de deducir los costos relacionados. Aun cuando el termino designa por lo general una cifra final en un estado de ingreso o resultados”.

La utilidad neta de la gestión se obtiene restando a los ingresos netos los costos totales (costos fijos y costos variables). Para obtener en primera instancia la utilidad antes del pago de impuestos; para luego aplicar el 25% de impuestos sobre las utilidades, obteniendo así la utilidad neta.

14.9. PUNTO DE EQUILIBRIO

El objetivo del presente apartado esta referido al análisis del punto de equilibrio, que ayudará a medir la rentabilidad y el riesgo del proyecto, así se mostrará el volumen mínimo de ventas necesarias a realizar para cubrir los costos de operación.

A continuación, en el cuadro siguiente se detalla el punto de equilibrio del presente proyecto durante la vida útil del mismo. Los resultados obtenidos reflejan que la nueva unidad económica no genera ningún tipo de perdidas a lo largo de los cinco años de vida útil. Al contrario, en cada uno de los años los costos cubiertos en su totalidad por los ingresos, además de obtener superávit en cada gestión.

CUADRO N° 22
CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO
(Expresado en \$us)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos netos	620.090,00	651.591,00	684.691,00	719.473,00	756.023,00
C. Variables	405.784,00	408.853,00	426.241,00	447.898,00	471.292,00
C.Fijos	37.392,00	36.945,00	42.549,00	41.945,00	49.044,00
Costos totales	443.176,00	445.798,00	468.790,00	489.843,00	520.736,00
Punto equilibrio en (\$us)	300.259	335.969	373.208	414.741	414.796
Punto Equilibrio en %	54.55%	56,91%	59,11%	61,54%	58,09

Fuente : Elaboración propia

14.10. AREA DE FINANZAS

El objetivo del área de finanzas esta orientado a describir y cuantificar las actividades que la empresa requiera para que su funcionamiento sea de la mejor manera posible.

El área financiera de la empresa HELADERIA "CREMOSA 11 comprende el análisis de las inversiones, el cronograma de inversiones, el financiamiento y su estructura, el flujo de caja y el uso de los diferentes criterios de evaluación de las inversiones (VAN, TIA, PR, C/B) finalizando con un análisis de sensibilidad.

La Empresa **HELADERIA “CREMOSA”** utilizará el capital de operaciones para un mes de comercialización en la respectiva empresa.

CUADRO N° 23
INVERSION INICIAL DE HELADERIA “CREMOSA”
(Expresado en \$us)

INVERSION FIJA

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1.1 Obras Civiles				
Mejoras en Obras civiles	Global	1	785,00	785,00
Inversiones				
Línea Telefónica	Unidad	2	1.300,00	2600,00
1.3 MAQUINARIA Y EQUIPOS				
Caja registradora	Unidad	1	400,00	400,00
Aire acondicionado	Unidad	1	700,00	700,00
Balanza electrónica	Unidad	1	475,00	475,00
Telefono Fax	Unidad	1	170,00	170,00
Extinguidores	Unidad	2	75,00	150,00
Equipo de música	Unidad	1	250,00	250,00
Bebedero	Unidad	3	120,00	360,00
Cafetera	Unidad	1	30,00	30,00
1.4 Muebles y Enseres				
Escritorios	Unidad	3	180,00	540,00
Sillón Ejecutivos	Unidad	1	60,00	60,00
Silla Secretarial	Unidad	2	35,00	70,00
Gavetas para oficina	Unidad	2	25,00	50,0
Mesa para reuniones con silla	Unidad	1	200,00	200,00
Mesas para deposito	Unidad	2	20,00	40,00
Mostrador de vidrio	Unidad	2	250,00	500,00
1.5 Equipos de computación				
Equipos de computación	Unidad	5	500,00	2500,00
1.6 Vehículos y automotores				
Moto	Unidad	2	600,00	1200,00
TOTAL INVERSION FIJA				12916,00

INVERSION DIFERIDAS

CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Estudios de factibilidad	Global	1	400,00	400,00
Gastos de organización				
Minuta de Constitución	Global	1	200,00	200,00
Publicación en prensa	Global	1	30,00	30,00
Diseño de pagina Web	Global	1	200,00	200,00
Balance General	Global	1	50,00	50,00
Tramites de funcionamiento	Global	1	100,00	100,00
TOTAL INVERSION DIFERIDA				980,00

CAPITAL DE TRABAJO (EN \$US) MES

CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Materia prima				
Insumos	Global	1	30.000	30.000
Envase	Global	1	10.000,00	10.000
Publicidad y promoción				
Gastos en publicidad	Global	1	1450,00	1450,00
Uniformes ropa de trabajo				
Ropa de trabajo	Global			440,00
Material de limpieza				
material de limpieza	Global			110,00
Material de escritorio				
Gasto material de escritorio	Global			70,00
Refrigerios				
Refrigerios	Global			18,00
Seguros				
Seguros	Global	1	348,00	348,00
Alquileres				
Alquiler	Global	2	600,00	1.200,00
Servicios básicos				
Energía eléctrica	Global	1	260,00	260,00
agua	Global	1	80,00	80,00
Gastos de operación				
Combustibles para vehículos	Global	1	80,00	80,00
mantenimiento de vehículos	Global		15,00	15,00
Gastos de comercialización				
Gastos de comercialización	Global	1	155,00	155,00
Gastos en sueldos y salarios				
Sueldos y salarios	Global	1	155,00	1850,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO				60.381

Fuente : Elaboración propia

14.10.1. ESTRUCTURA DE INVERSIONES

A continuación se muestran los montos que se aportará con capital de los socios.

CUADRO N° 24
ESTRUCTURA DE INVERSIONES
(Expresado en \$us)

CONCEPTO	APORTE PROPIO	CREDITO LARGO PLAZO	TOTAL
INVERSIONES FIJAS			
1.1 Obras civiles	785,00		785,00
1.2 Inversiones	2.600,00		2.600,00
1.3 Maquinaria y Equipo	5.137,00		5.137,00
1.4 Muebles y Enseres	2.020,00		2.020,00
1.5 Equipos de Computación	2.500,00		2.500,00
1.6 Vehículos y automotores	1.300,00		1.300,00
Inversión Diferida			
2.1 Estudio de factibilidad	400,00		400,00
2.2 Gastos de Organización	580,00		580,00
Capital de trabajo	30.381,00	30.000,00	60.381,00
Total inversión	45.701,00	30.000,00	75.701,00
Porcentaje	60,37%	39,63%	100%

Fuente: Elaboración propia

14.10.2. CRONOGRAMA DE INVERSION

Para desarrollar el cronograma se considerarán los requerimientos de la fase de implementación e instalación que pudieran contemplar los bienes establecidos como inversiones, tomando en cuenta la vida útil de los mismos.

14.11. FINANCIAMIENTO

En esta sección se pretende determinar las mejores posibilidades o alternativas del financiamiento que requiere el proyecto de manera que éste se vea favorecido en su implementación. El presente Proyecto se verá con el aporte propio de los emprendedores en su integridad.

Entre las fuentes de financiamiento, se pueden mencionar 2 tipos, que son las siguientes.

- 1. Financiamiento interno.-Dentro de este financiamiento se encuentra el aporte propio, que según la estructura de la inversión, asciende a un monto de 45.701 \$us.**
- 2. Financiamiento externo.-Dentro de este tipo de financiamiento se encuentra los préstamos de instituciones financieras. El caso particular del presente proyecto implica realizar las gestiones necesarias para acceder al mencionado crédito. El monto del crédito asciende a un monto de 30.000\$us.**

14.11.1. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

La estructura de financiamiento es la relación que existe entre las fuentes de financiamiento internas y externas, es decir, el aporte propio y los recursos económicos de instituciones financieras (créditos bancarios y convenios con proveedores) que se necesitará para la fase de implementación del proyecto.

CUADRO N° 25

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

CONCEPTO	APORTE PROPIO	CREDITO LARGO PLAZO	TOTAL
Inversión fija	14.340,00		14.340,00
Inversión Diferida	980,00		980,00
Capital de trabajo	30.381,00	30.000,00	60.381,00
Total inversión	45.700,00	30.000,00	75.701,00
Porcentaje	60,37%	39,63%	100%

Fuente: Elaboración propia

14.11.2. CARACTERISTICAS DEL CREDITO

INSTITUCION	Banco Bisa
TIPO DEL CREDITO	Hipotecario
TASA DE INTERES	9%

MONTO	30.000 \$us
PLAZO DE PAGO	5 años
PERIODO DE GRACIA	0
FORMA DE PAGO	cuotas mensuales fijas

14.11.3. OBLIGACIONES FINANCIERAS

Las obligaciones financieras representan las sumatorias de las amortizaciones del capital y los intereses del crédito asumido por el proyecto.

CUADRO N° 26
AMORTIZACIONES E INTERESES DEL CREDITO BANCARIO 9%

AÑO	SALDO CREDITO	AMORTIZACION CAPITAL	INTERES 9%	SERVICIO DEUDA
1	30.000,00	0,00	2.700,00	2.700,00
2	30.000,00	7.500,00	2.700,00	10.200,00
3	22.500,00	7.500,00	2.025,00	9.525,00
4	15.000,00	7.500,00	1.350,00	8.850,00
5	7.500,00	7.500,00	675,00	8.175,00
TOTAL	105.000,00	30.000,00	9.450,00	39.450,00

Fuente: Elaboración propia

14.12. FUENTES Y USOS DE FONDOS

Este es un instrumento a través del cual se trata de clasificar, en categorías adecuadas las etapas de ejecución y operación del proyecto.

El cuadro de capacidad de pago debe reflejar el movimiento y disponibilidad real de efectivo, por lo cual las disponibilidades anuales resultantes deben indicar las asignaciones que se puedan hacer a rubros como pago de dividendos y constitución de reservas de acuerdo a la política financiera que proponga la Empresa responsable del presente proyecto.

El cuadro que se ilustra a continuación, se define en cada línea, las distintas fuentes y usos de recursos, ubicando en las sucesivas columnas los valores relativos a cada periodo.

CUADRO N° 27

FUENTES Y USOS DE FONDOS

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FUENTES						
Crédito a largo plazo	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aporte propio	45.701,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad neta o perdida	0,00	52.601,00	65.923,00	69.539,00	70.263,00	79.832,00
Depreciaciones	0,00	1.524,00	1.524,00	1.524,00	1.561,00	1.343,00
Depreciaciones	0,00	6.320,00	6.952,00	7.647,00	8.412,00	-37.743,00
Amortiz. Gastos de operación	0,00	171,00	171,00	171,00	171,00	171,00
Recuperación cap. Trabajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150.744,00
Valor residual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.440,00
TOTAL FUENTES	75.701	60.616	74.570	78.881	80.407	198.787
USOS						
Inversión tangible	14.340,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión diferida	980,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión en mercaderías	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de trabajo	10.381,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Revisión de inversión tangible	0,00	0,00	0,00	0,00	340,00	1.500,00
Amortización del crédito	0,00	0,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
TOTAL USOS	75.701,00	0,00	7.500,00	7.500,00	7.840,00	9.000,00
SUPERAVIT/DEFICIT ANUAL	0	60.615	67.069	71.381	72.566	189.787
SUPERAVIT/DEFICIT ACUMULADO	0	60.615	127.684.23	199.065	271.631	461.418

Fuente: Elaboración propia

14.13. COSTO DE CAPITAL

El valor de la empresa puede considerarse como el valor presente de las utilidades prevista de la empresa. El costo de capital es la tasa a la cual las utilidades futuras de la empresa son descontadas en el mercado

14.14. COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL

Es la alternativa de retorno más alta a la cual se renuncia como consecuencia de elegir determinada oportunidad de inversión de capital.

Es así qué, el ***costo de oportunidad del capital*** en el mercado financiero local es del 6.15 % que corresponde a la tasa pasiva depositando el capital en un Depósito a Plazo Fijo (DPF) durante un año.”

14.15. FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo proyectado para cinco años se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 28

FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	INVERSION INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de efectivo de las actividades operativas						
Subtotal actividades operativas	-980	82.818,50	95.540,27	100.211,94	102.020,96	75.834,55
Flujo de Efectivo Actividades de inversión						
Subtotal	-64.340	0,00	0,00	0,00	340,00	1.500,00
Flujo de efectivo Actividades de financiamiento						
Subtotal	75.700,89	0,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00
Saldo operativo al final de la gestión	10.380,89	82.818,50	88.040,27	92.711,94	94.860,96	69.834,55
Saldo gestión anterior	0,00	10.380,89	93.199,39	181.239,66	273.951,66	368.812,62
Saldo disponible para la siguiente Gestión	10.380,89	93.199,39	181.239,66	273.951,60	368.812,62	438.647,17

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 15

EVALUACION FINANCIERA

Para evaluar el presente proyecto se recurrió a los indicadores de rentabilidad tales como:

- Valor actual neto (**VAN**)
- Tasa interna de retorno (**TIR**)
- Relación beneficio – costo (**B/C**)
- Periodo de la recuperación de la inversión (**PRI**)

15.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

CUADRO N° 29
VALOR ACTUAL NETO (VAN)

INVERSION INICIAL	FLUJO DE EFECTIVO	TASA DESCUENTO 10%	FACTOR DE ACTUALIZACION	V.A.N GENERADO DE LA GESTION
75.701	93.199,39	0,10	0,9090909091	84.726,72
	88.040,27	0,10	0,8264462810	72.760,55
	92.711,94	0,10	0,7513148009	69.655,85
	94.860,96	0,10	0,6830134554	64.791,31
	69.834,55	0,10	0,6209213231	43.361,76
TOTAL SUMATORIA DE VAN				335.296,19
INVERSION INICIAL				75.701
VALOR ACTUAL NETO				259.595,30

VAN = 259.595,30

15.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

El criterio de La TIR es invertir en aquellos proyectos que ofrezca una tasa de rentabilidad mayor al coste de oportunidad del capital.

CUADRO N° 30

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

AÑO	INVERSION INICIAL	FLUJO DE EFECTIVO	TASA DESCUENTO 44,06%	FACTOR DE ACTUALIZACION	V.A.N GENERADO DE LA GESTION
1	75.701	93.199,39	0,4406	0,694155213	64.694,84
2		88.040,27	0,4406	0,481851460	42.422,33
3		92.711,94	0,4406	0,334479703	31.010,26
4		94.860,96	0,4406	0,232180829	22.024,90
5		69.834,55	0,4406	0,161169533	11.255,20

Para el cálculo de la TIR se utilizó la siguiente formula:

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{FNF}{(1+i)^t} = I_0$$

Donde:

TIR = Tasa Interna de Rendimiento

FNF = Flujo Neto de Fondos

t = Periodo de la inversión

i = Tasa interna de Rendimiento

I₀ = Inversión Inicial

n = Ultimo periodo del flujo de efectivo

$$\mathbf{TIR = 44,06}$$

15.3. RELACION BENEFICIO – COSTO (B/C)

La relación beneficio costo se aplica para la inversión total del proyecto y se parte de la hipótesis de que toda la inversión es del promotor del proyecto y además no se considera el origen de los fondos, su formula es:

$$B/C = \frac{VAN (10\%)}{INVERSION} + 1$$

$$B/C = \frac{259.595,30}{75.701} + 1$$

$$B/C = 4,42$$

15.4. PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión es el numero de años que el proyecto necesita (a través de sus beneficios) para recuperar la inversión total. Su cálculo es sencillo y se lo hace en base a los resultados obtenidos en el flujo de efectivos o flujos de fondos actualizados.

Para el cálculo del PRI se utilizó la siguiente formula:

$$PB = Pi + \frac{1 - C^1}{C^2 - C^1}$$

CUADRO N° 31

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	SUMATORIA DEL FLUJO DE EFECTIVO
0	-75.701	-75.701
1	93.199,39	17498,5
2	181.239,65	
3	173.951,59	
4	368.812,55	
5	438.647,1	

PRI	AÑO	0,00
	MESES	9,7469595
	DIA	24,367398

El periodo de recuperación de la inversión es de 9 meses, 24 días

15.5. RESUMEN DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD

En el siguiente cuadro todos los indicadores de evaluación

CUADRO N° 32
RESUMEN DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD
(Expresado en \$us)

INDICADOR	RESULTADO
VAN	259.595,30
TIR	44,06%
PERIODO DE RECUPERACION	9 Meses , 24 dias
BENEFICIO - COSTO	4,42

Fuente: Elaboración propia

15.6. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Este tipo de análisis, generalmente, se lo realiza desde dos posiciones extremas: optimista y pesimista.

- **Posición optimista.** En este escenario se analizará como afectaría a la rentabilidad del proyecto los supuestos que se muestra en el cuadro N° 32.
- **Posición pesimista.** En este escenario se analizará como afectaría a la rentabilidad del proyecto los supuestos que se muestra en el cuadro N° 33.

CUADRO N° 33
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POSICION OPTIMISTA
Análisis optimista (mas 10% de las ventas)

CONCEPTO	INV.INICIAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Flujo de efectivo de las actividades operativas						
Subtotal actividades operativas	-980	154.093,23	1.704.356,75	178.912,11	184.719,10	162.733,76
Flujo de Efectivo Actividades de inversión						
Subtotal	-64.340	0,00	0,00	0,00	0,00	1.500,00
Flujo de efectivo Actividades de financiamiento						
Subtotal	75.700,89	0,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00
Saldo operativo al final de la gestión	10.380,89	154.093,23	162.935,75	171.412,11	177.559,10	156.733,76
Saldo gestión anterior	0,00	10.380,89	164.474,11	327.409,86	498.821,97	676.381,07
Saldo disponible para la siguiente Gestión	10.380,89	164.474,12	327.409,86	498.821,97	676.381,07	833.114,83

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 34
ANALISIS DE SENSIBILIDAD POSICION PESIMISTA
ANALISIS PESIMISTA (MAS 10% de los costos)

CONCEPTO	INV. INICIAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Flujo de efectivo de las actividades operativas						
Subtotal actividades operativas	-980	42.104,82	52.876,41	55.504,49	55.172,02	26.741,53
Flujo de Efectivo Actividades de inversión						
Subtotal	-64.340	0,00	0,00	0,00	340,00	1.500,00
Flujo de efectivo Actividades de financiamiento						
Subtotal	75.700,89	0,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00
Saldo operativo al final de la gestión	10.380,89	42.104,82	45.376,41	48.004,49	48.012,02	20.741,53
Saldo gestión anterior	0,00	10.380,89	52.485,70	97.862,11	145.866,60	193.878,63
Saldo disponible para la siguiente Gestión	10.380,89	52.485,71	97.862,11	145.866,60	193.878,62	214.620,16

Fuente: Elaboración propia

15.7. RAZONES DE LIQUIDEZ

En el cuadro No. se detalla el cálculo de las razones financieras:

CUADRO N° 35

CALCULO DE LOS RATIOS FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS	FORMULA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
LIQUIDEZ	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	3,92	5,02	5,24	5,16	4,18
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente – Pasivo Corriente	155.482	169.780	175.068	177.968	150.744
ENDEUDAMIENTO	Total Pasivo/Total activo	0,4111	0,3553	0,3472	0,3529	0,2338
RENTABILIDAD						
Razón de eficiencia y Op.	Ventas netas/Total activo	2,8462	2,9662	3,076	3,1895	3,7242
Rentabilidad sobre ventas	Utilidad neta/Ventas netas*100	8,48	10,12	10,16	9,77	10,56
Rentabilidad sobre activos	Utilidad neta/ Total activos*100	24,14	30,01	31,26	31,15	39,33
Rentabilidad sobre capital	Utilidad neta/Patrimonio Contable	41,00	46,65	47,88	48,11	51,33

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 16

CONCLUSIONES FINALES

16.1. CONCLUSIONES

Una vez analizada la evaluación del proyecto por medio de los indicadores de rentabilidad se llegó a la siguiente conclusión.

ECONOMICO – FINANCIERAS

- **VAN.** El valor actual neto para el proyecto y para los inversionista actualizado a una tasa de descuento del 10% es mayor a cero. Ello se traduce en una ganancia neta, una vez cubierta la inversión.
- **TIR.** La tasa interna de retorno, que es de 44,06% esta muy por encima de la tasa de interés asumida por el proyecto; lo cual constituye un gran incentivo para los inversionistas.
- **B/C** . El índice de rentabilidad presentado por el proyecto cumple con el supuesto de que debe ser mayor a uno. En el presente trabajo se tiene una utilidad de 4,42 \$us por cada dólar invertido.

- **PRI.** De acuerdo a este indicador el periodo de recuperación de la inversión debe ser por lo menos 9 Meses, 24 días

Así mismo la implementación del negocio generará considerables utilidades durante su vida útil, permitiendo el crecimiento económico de los emprendedores del proyecto. En consecuencia, por la razones anteriormente expuestas se considera que se ha verificado y comprobado la factibilidad y viabilidad para la implementación de esta nueva unidad económica.

16.2. CONCLUSIONES GENERALES

- 1.- Llegamos a la conclusión de que es posible implementar una nueva Heladería en la zona Tres Pasos al Frente, que brinde un servicio de calidad y sea sustentable con un precio aceptable para la comunidad.
- 2.- El equipamiento para la empresa se encuentra en nuestra ciudad y a precios razonable, por lo que es posible contar con los equipos necesarios para iniciar este emprendimiento.
- 3.- La tecnología necesaria para montar la heladería se encuentra accesible y de fácil aprendizaje, lo que facilitará el aprendizaje de los funcionarios.
- 4.- Se han creado nuevas fuentes de trabajo para tantos empleados quienes estarán en condiciones de mantener a sus familias.

- 5.- El estado recibirá ingresos por concepto de impuestos, tanto sobre Ventas y transacciones como sobre las utilidades de la empresa.
- 6.- El proyecto es atractivo para los inversionistas, debido a que es muy bajo el riesgo y además las proyecciones demuestran que generarán utilidades.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

ALCARAZ R. Rafael, “ **El Emprendedor de Éxitos**”, 2º Edición, Mc Graw Hill, México, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto “**Administración de Recursos Humanos**”
Editorial Mc Graw-Hill 1.999

FUNES ORELLANA, Juan . “ **El ABC de la Contabilidad**”
Cochabamba Bolivia - 2001

GITMAN, Lawrence J. “**Fundamentos de Administración Financiera**”
Editorial Harla 3ra Edición 1986

HAMPTON, David “**Administración**”, Editorial Mc Graw-Hill 1.983
3ra Edición

HARRINGTON, James “**Mejoramiento de los procesos de la Empresa**”
Editorial Mc Graw-Hill Colombia 1.993

KOTLER Philip, “ **Fundamentos de Mercadotecnia** “ 4ta Edición, México
1997.

KOLHER , Eric. “ **Diccionario para Contadores**”
Editorial McGraw – Hill 1984

LARDENT, Alberto, Gómez Manuel “**Técnicas de Organización,
Sistema y Métodos**”

2da Edición Argentina 1.992

PORTER Michael E. “ **Estrategia competitiva**”, Ed Continental,
México 1996.

SERNA GÓMEZ Humberto, “**Planeación y Gestión Estratégica**” RAM
Editores, 4ta Edición, Colombia, 1996.

WILLIAN A. Cohen, “ **El Plan de Marketing** “, Ediciones Deusto 2002
Pasadena, California.

Pierre Eigler. Eric Langeard, “ **Servucción**” Mc Graw- Hill de Management.

WERTHER, William, Davis, Keith “**Administración de personal y
Recursos Humanos**”
Edicion, Mc Graw-Hill, 4ta Ed. Mexico 1.995

PAGINAS INTERNET

www.iddeasdenegocios.com.ar

www.gestiopolis.com/dirgp/emp/bizplan.htm

www.xpertia.com

www.emprendedor.com

www.proyectos.com

ANEXOS



ANEXO N° 1

ENCUESTA

Distinguido(a) señor(a): el motivo de la presente investigación es el de conocer sus necesidades y expectativas con relación a una nueva apertura de Heladería en la ciudad de Santa Cruz, la información será analizada con fines de investigación.

1. Género

Masculino ☐Femenino ☐

2. Rango de edad

18-23	24-29	30-35	36-41	42-47	48-53	54 y más

3. Ocupación

Estudiante ☐Empleado publico ☐Profesional ☐Otros..... ☐

4. Domicilio

1er	2do	3er	4to	5to	6to o más	Norte	Sur	Este	Oeste
Anillo						Zona			

5. ¿te gustan los helados?

Si ☐No ☐

6. ¿te gustaría que tuviera diversos sabores?

Si ☐

No ☐

7. ¿Que sabor es más de tu preferencia?

Canela ☐

Piña ☐

Otros ☐

Vainilla ☐

Tamarindo ☐

Chocolate ☐

Guanabana ☐

Frutilla ☐

Mango ☐

Chirimoya ☐

Tuna ☐

8. ¿Con que frecuencia lo comprarías?

Diario ☐

Una vez por semana ☐

Una vez por mes ☐

Otros..... ☐

9.¿ En donde te gustaría encontrarlo?

Cafeterías ☐

Tiendas de Barrios ☐

Kiosco ☐

Barrios ☐

Supermercado ☐

10. ¿A que hora preferirías comerlo?

En la mañana ☐

En la tarde ☐

Al medio día ☐En la noche ☐

11. Mencione al menos tres Heladerías donde Ud. compra con frecuencia,

Heladería
1.
2.
3.

12. La atención la prefiere que la realice

Hombre ☐Mujer ☐Indiferente ☐

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO N° 2
REGLAMENTO INTERNO
HELADERIA CREMASA S.R.L.
CAPITULO I
DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- La empresa legalmente organizada HELADERIA "CREMOSA", adopta el presente reglamento interno que regirá para el personal de trabajadores de su dependencia. El presente reglamento se considera complementario a las normas legales que sobre materia laboral, seguridad social, y demás leyes que están vigentes en el país.

Artículo 2.- El presente reglamento interno es para todos los empleados de la empresa, los mismos que estarán supeditados a obtener y acatar órdenes respetando la jerarquía ocupacional de la empresa.

Artículo 3.- Ninguno de los empleados podrá alegar desconocimiento de los artículos y disposiciones de este reglamento, presumiéndose que la persona que solicita y obtiene admisión en la empresa, en calidad de empleado conoce cada uno de los artículos.

Artículo 4.- Para la interpretación del presente reglamento de trabajo se entenderá como parte empleadora a la empresa **HELADERIA "CREMOSA"**, y a los trabajadores o empleados que preste su servicio en las instalaciones de la empresa.

CAPITULO II

CONDICIONES PARA LA ADMISIÓN E INGRESO A LA EMPRESA

Artículo 5.- La empresa a través de sus personeros autorizados se reserva el derecho de admitir o rechazar en calidad de empleados a las personas que lo soliciten. Para la selección se tomara en cuenta los meritos y los antecedentes, así como podrá solicitar los documentos certificados y otros que considere conveniente y adecuado.

Artículo 6.- Los documentos que deben presentar las personas que trabajaran en la empresa son:

- Cedula de identidad.
- Libreta militar tratándose de varones mayores de 18 anos de edad.
- Títulos profesionales, técnicos u otros.
- Currículum vitae y certificados que los respalden.
- Certificado de buena conducta por parte de la policía nacional.

Artículo 7.- Los empleados deberán presentar además una relación completa de sus familiares dependientes para el seguro social como lo estipula el artículo 97 de la ley general de trabajo.

Artículo 8.- Es obligación tanto de la empresa como del trabajador, hacer los tramites necesarios para la afiliación a la caja nacional de salud dentro de la primera semana de iniciación de labores.

CAPITULO III

DEL CONTRATO DE TRABAJO

Artículo 9.- Quienes hayan llenado todas las condiciones y requisitos de admisión podrán ser contratados por la empresa, teniendo como periodo de prueba de 90 días como lo dice la LEY LABORAL.

Artículo 10.- El contrato de trabajo podrá pactarse:

- A plazo fijo

Artículo 11.- El contrato de trabajo a plazo fijo será celebrado por escrito y deberá estar refrendado por la autoridad pertinente del ministerio de trabajo.

Artículo 12.- Forman parte de todo contrato individual de trabajo las normas en vigencia, así como las que contiene el presente reglamento, las mismas que se consideran implícitas aun cuando no estén mencionadas.

CAPITULO IV

DEL REGIMEN DEL SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO

Artículo 13.- La empresa inscribirá al trabajador en cualquiera de las cajas nacional de salud.

Artículo 14.- Será obligación del empleado al afiliarse, hacer el tramite correspondiente personalmente para obtener el presente carnet de asegurado.

CAPITULO V

DE LAS JORNADAS DE TRABAJO

Artículo 15.- De conformidad con el artículo 46 de la ley general del trabajo, la jornada legal diurna es de 8 horas al día y 48 horas semanales y la jornada legal en horario nocturno es de 7 horas.

Artículo 16.- La jornada de trabajo se sujetará a los horarios y turnos que fije la empresa, de acuerdo a sus requerimientos.

Artículo 17.- Los empleados estarán obligados a marcar las tarjetas de entrada y salida o a firmar las horas de asistencias, de acuerdo a la modalidad de control que establezca la empresa. Los empleados que desempeñen cargos de dirección y confianza deberán prestar servicio todo el tiempo que sea necesario, hasta un máximo de 12 horas diarias, sin derecho a pago de horas extras.

Artículo 18.- Cualquier retraso será multado de conformidad a lo que se establezca la ley laboral.

Artículo 19.- Al marcar tarjeta o firmar la hoja de asistencia, queda terminantemente prohibido marcar o firmar por otro empleado, suplantando su firma o iniciales. Queda también prohibido alterar la hoja de ingreso o salida.

Artículo 20.- El empleado que por alguna razón justificada no pudiera asistir al trabajo, debe solicitar permiso dentro de las 24 horas, explicado los motivos de su licencia.

CAPITULO VI

DEL REGIMEN SALARIAL

Artículo 21.- La empresa fijara la remuneración mensual del trabajador, según la naturaleza de las labores que realice y de acuerdo al cargo que desempeña, responsabilidad, capacidad, disciplina y cumplimiento.

Artículo 22.- El pago de las remuneraciones se efectuará mensualmente y se les dará anticipos dentro de los límites establecidos por ley, los mismos que serán descontados al final del mes.

Artículo 23.- Del sueldo o salario del trabajador, se procederá a efectuar los descuentos legales que corresponden.

Artículo 24.- Es obligación de la sección respectiva tener confeccionadas oportunamente las planillas de pago de sueldos y salarios.

CAPITULO VII

DE LAS OBLIGACIONES DEL PERSONAL

Artículo 25.- Los jefes de departamentos, de sección y otras reparticiones y, en general todo empleado u obrero que tenga a su dependencia a uno o mas trabajadores tienen el deber de vigilarlos, exigiéndoles cumplimiento eficiencia en su trabajo; la conservación adecuada y el buen uso de los equipos y maquinarias de trabajo, la disciplina y el orden, la higiene, la seguridad y sobre todo el bienestar dentro del trabajo.

Artículo 26.- También deberán vigilar el cumplimiento del horario establecido y adoptarán todas las medidas que fueran necesarias para prevenir y evitar accidentes o daños en la empresa, así como la integridad física de los trabajadores.

Artículo 27.- Es deber de nivel superior evitar interrupciones en las labores normales de la empresa ya sea por falta de materiales y otras cosas.

Artículo 28.- Son obligaciones de todos los trabajadores las siguientes:

- Ejecutar y cumplir bajo su responsabilidad personal, los trabajos que se les indique, teniendo cuidado en el uso de los materiales, instrumentos, maquinarias, herramientas y otros que le confié la empresa, siendo responsable de cualquier pérdida.
- Concurrir puntualmente al trabajo.
- Mantener el orden y la disciplina durante el trabajo.
- Respetar y guardar compostura con sus compañeros de trabajo, los actos morales y las buenas costumbres.
- Dar aviso de inmediato de cualquier desperfecto que se presente en los instrumentos, equipos y maquinarias bajo su responsabilidad.
- Respetar a sus superiores y todos los integrantes de la empresa.
- Dar parte en forma inmediata a sus supervisores de cualquier incidente, reyerta o accidente producido, previniendo cualquier peligro que pudiera ocasionar perjuicios tanto a las instalaciones de la empresa, como a la seguridad de los trabajadores y terceros.

- Los encargados de utilizar maquinarias y equipos, antes de iniciar sus labores, obligatoriamente deberán revisar las maquinas, quedando bajo la directa responsabilidad de ellos el cuidado y control de los equipos que estén a su cargo.

Artículo 29.- Queda absolutamente prohibido a todos los trabajadores, bajo pena de ser sancionado, lo siguiente:

- Prohibido fumar.
- Internar bebidas alcohólicas a las oficinas o lugares de trabajo.
- Abandonar el recinto de trabajo una vez iniciado este, sin autorización expresa.
- Formar camarillas dentro de las horas de trabajo.
- Organizar cualquier clase de juego durante las horas de trabajo.
- Presentarse al trabajo en estado de ebriedad. O bajo efecto de estupefacientes.
- Esta terminantemente prohibido la venta de facturas.
- Portar cualquier clase de arma durante las horas de trabajo.
- Dar malos tratos de palabras a trabajadores, clientes u otras personas relacionadas con la empresa.
- Promover reuniones de empleados durante las hora hábiles de trabajo, para tratar asuntos ajenos a la actividad de la empresa.

ANEXO N° 3

TESTIMONIO DE CONSTITUCION DE *HELADERIA "CREMOSA"*

Testimonio de una constitución de sociedad de responsabilidad limitada suscrita por los señores: **MARIA NANCY BELTRAN PALENQUE Y NICANOR VALDEZ CARDOZO** , que girara bajo la razón social de HELADERIA "CREMOSA" -----

En la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, a horas diez de la mañana, del día 8 de enero del año 2006, ante mí Dr. _____ notario de fe publica, de primera clase de este distrito judicial, con residencia fija en esta capital, y testigos que al final se nombran y suscriben; comparecen los socios: **Maria NANCY BELTRAN PALENQUE**, de nacionalidad boliviana, con cedula de identidad _____ y **NICANOR VALDEZ CARDOZO**, de nacionalidad Boliviana, con cedula de identidad _____, mayores de edad, vecinos de esta ciudad, hábiles por derecho, quienes a objetos de legalizar el documento que tienen suscrito, me pasan los obrados relativos que copiados literalmente son como dicen:

SEÑOR NOTARIO DE FE PÚBLICA: En los registros de escrituras públicas que corren a su cargo sírvase insertar una de constitución de sociedad de responsabilidad limitada, conforme las cláusulas siguientes:

PRIMERA: Dirá usted que nosotros, Maria Nancy Beltran Palenque, con _____ y Nicanor Valdez Cardozo C.I._____, los dos vecinos de esta ciudad, bolivianos, hábiles por derecho, sin que medie presión alguna, por convenir a nuestros intereses, mediante el presente acto

constituimos en la fecha una sociedad de responsabilidad que girara bajo la denominación de *HELADERIA “CREMOSA”*

, con domicilio en esta ciudad, sin perjuicio de establecer y mantener relaciones comerciales de todo tipo, con similares del interior del país o del exterior, así como constituir agencias o sucursales en la propia ciudad, distrito o país, conforme el interés social.

SEGUNDA: El objeto de la sociedad será el realizar actos de comercio en general de conformidad con el interés de la sociedad y con el acuerdo unánime de los socios sobre uno o varios actos comerciales o industriales, respecto de diversos o múltiples objetos sobre los socios se pongan de acuerdo, especial, precios, y claramente sobre servicios a ser ofrecidos al publico.

TERCERA: El capital de la sociedad se fija en Bs....., correspondiendo el aporte de Bs..... por cada socio. El capital resulta fraccionado en..... cuotas de capital que se encuentra desembolsado y pagado a la fecha, asignándose a cada cuota un voto.

CUARTA: El plazo de duración será de diez anos desde el momento de su matriculación, a cuyo termino los socios convendrán su prorroga o liquidación.

QUINTA: El gerente y representante legal será designado de común acuerdo pudiendo recaer el nombramiento en un socio o en tercero ajeno. Sus facultades y el respectivo mandato, así como el nombramiento será consignado en un poder notariado que los socios extenderán en su mandato.

SEXTO: Las utilidades y pérdidas se aplicaran en proporción a los aportes. La reserva legal será constituida conforme a ley.

SEPTIMA: El socio que deseara retirarse o transferir todo o parte de sus cuotas otorgara preferencia a los otros, conforme el tratamiento que la ley otorga a las transferencias. Los otros socios serán facultados de adquirirlas en todo en parte igualmente de acuerdo al precio que se establezca, con la cotización de los bienes deducidas las cargas. En caso de muerte de uno de los socios, los herederos legales serán reconocidos por la parte del de cujus conforme el tratamiento de la ley.

OCTAVA: La asamblea de socios se reunirá una vez al año conforme a las previsiones de la ley, sin perjuicios de que ciertos actos de administración sean acordados de común acuerdo sin voto disidente. El ingreso de nuevos socios requerirá el acuerdo unánime. En caso contrario será improcedente.

NOVENA: La disolución procederá cuando se aplique las causas previstas por el artículo 378 del código de comercio.

DECIMA: Nosotros, Maria Nancy Bertrán Palenque y Nicanor Valdez Cardozo aceptamos las cláusulas precedentes y expresamos nuestra conformidad sometiéndonos a sus prescripciones así como a las del código de la materia, declarando al mismo tiempo que en caso de dudosa aplicación de las cláusulas precedentes, así como de litigio interno, nos someteremos al fallo de la cámara de comercio a la que designamos árbitros con suficiente jurisdicción para solucionar el asunto puesto en su conocimiento.

Usted, señor notario, se servirá agregar las demás de estilo y seguridad.
Estregara a los interesados el testimonio de escritura para su uso en el trámite correspondiente.

Santa Cruz de la Sierra 8 de enero del 2006

Maria Nancy Beltran Palenque
C.I

Nicanor Valdez Cardozo
C.I

ANEXO N° 4

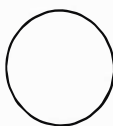
SIMBOLOGIA DE LOS FLUJOGRAMAS

La simbología utilizada para la elaboración de los flujogramas de los procesos son los siguientes:

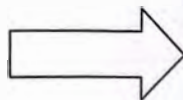
- **OPERACIÓN.** Cualquier actividad en la que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser desde el gasto en mano de obra, hasta la actividad de una maquina. Su símbolo es



- **INSPECCION.** Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output. Símbolo utilizado.



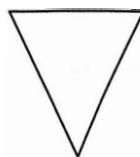
- **TRANSPORTE.** Indica el movimiento del output entre locaciones, envió de partes al inventario, envió de cartas, etc. Su símbolo es el siguiente.



- **ESPERA.** Cualquier periodo en el que un componente del producto, ídem o persona este esperando para alguna operación, inspección o transporte. Símbolo utilizado:



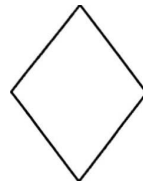
- **ALMACENAMIENTO.** Mantener un producto o materia prima en el almacén, hasta que se requiera para su uso o venta. También se lo utiliza para el archivo de documentos. Símbolo utilizado:



- **DOCUMENTO.** Cualquier actividad que requiera el uso de transporte e información registrada en papel. Su símbolo es:



- **DECISION.** Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. Su símbolo es:



- **CONECTOR.** Emplee un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que este seguirá en otra hoja.

