



UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERITATIS SPLENDOR-FIDES ET RATIO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

PROYECTO DE GRADO

**IMPLANTACION DE UNA PASTELERIA EN LA
CIUDAD DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA**

PRESENTADO POR:

NICANOR VALDEZ CARDOZO

**LA PAZ – BOLIVIA
2007**

=====
N° 0024
=====

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

**IMPLANTACION DE UNA PASTERIA EN LA
CIUDAD DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA**

POSTULANTE: NICANOR VALDEZ CARDOZO

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

“DEDICATORIA”

A mi esposa Maria Nancy, a mis hijos
Omar E., Oscar E., Jhans O., y
Sergio D.,

Nicanor

“AGRADECIMIENTOS”

En el camino recorrido para la elaboración y redacción del presente proyecto, tuve la fortuna de contar con el estímulo y la sugerencia de mi esposa Maria Nancy. El apoyo profesional de: Lic. Freddy Ramos, Lic. Sergio Ramos, y Lic. Gabriel Arancibia, por brindarme la guía necesaria para la culminación del trabajo.

INDICE GENERAL

INDICE

PARTE INTRODUCTORIA

INTRODUCCION

ANTECEDENTES II

FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION III

Elementos del Problema III

PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION III

Objetivo General III

Objetivos Específicos IV

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION IV

ALCANCES DE LA INVESTIGACION V

Ámbito Geográfico V

Ámbito Social V

Ámbito Económico Financiero V

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

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

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

PRIMERA PARTE – EL MERCADO

CAPITULO I DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA O SECTOR	1
--	----------

1.1. Descripción de la industria o sector	1
---	---

1.2. Calificación para entrar al área	1
---------------------------------------	---

1.3. Análisis del sector industrial	4
-------------------------------------	---

1.4. Análisis FODA	10
--------------------	----

1.5. Factores Claves de éxito	17
-------------------------------	----

CAPITULO II IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA	20
--	-----------

2.1. Antecedentes del problema	20
--------------------------------	----

2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema	20
--	----

2.3. Beneficios a la actividad profesional actual	20
---	----

SEGUNDA PARTE - MARCO TEORICO

CAPITULO III ESTUDIO DE MERCADO	22
--	-----------

3.1. El mercado	22
-----------------	----

3.2. Origen de mercado	22
------------------------	----

3.3. Concepto de mercado	24
--------------------------	----

3.4. Definición de mercado	25
----------------------------	----

3.5. Estudio de mercado	25
-------------------------	----

3.6. Antecedentes del estudio de mercado	26
3.7. Ámbito de aplicación del estudio de mercado	26
3.8. El estudio de mercado guía para estudios de factibilidad	27
3.9. Estrategias de mercado en un producto-mercado amplio	28
3.10. Situación del mercado	29
3.11. El papel de la comercialización en la empresa	29
3.12. Segmentación del mercado	30
3.13. El producto	32
3.14. Las clases de productos ayudan a planear las estrategias comerciales	33
3.15. Clases de producto de consumo	34
3.16. El consumidor	34
3.17. Demanda del producto	35
3.18. Oferta del producto	35
3.19. Los precios del producto	36
3.20. Proceso de comercialización	37
3.21. Mercado potencial	38

CAPITULO IV ANALISIS FINANCIERO DE PROYECTOS **39**

4.1. Análisis financieros	39
4.2. Fines del análisis financiero	40
4.3. Importancia del análisis económico financiero para la toma de decisiones	40
4.4. Objetivos del análisis económico financiero	42
4.5. Estados Básicos para el análisis económico financiero	43
4.6. Equilibrio Financiero	48
4.7. Métodos y técnicas para realizar el análisis financieros	49
4.8. Proceso de formulación y evaluación de proyectos de inversión	66
4.9. Administración del capital de trabajo	68

CAPITULO V PRODUCCION PROCESAMIENTO TECNICO –PRODUCTIVO PROCESO GENERAL EN LA FABRICACION DE PASTELES 77

5.1 . Las materias primas	77
5.2. Otros elementos empleados en la panificación	87

TERCERA PARTE- MARCO PRÁCTICO

CAPITULO VI ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION 90

6.1. Tipo de Estudio	90
6.2. Definición de Variables	90
6.3. Diseño de la Investigación	91
6.4. Unidad de Análisis	91
6.5. Métodos de Recolección de Datos	92

CAPITULO VII ESTUDIO DE MERCADO 95

7.1. Tamaño del mercado	95
7.2. Estudio de mercado	97
7.3. Plan de acción	99

CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO 101

CUARTA PARTE - PROPUESTA

CAPITULO IX OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA 114

9.1. Objetivos de la propuesta	114
9.2. Alcances de la propuesta	115

CAPITULO X PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

10.1. Clasificación de la empresa	115
10.2. Constitución legal de la empresa	115
10.3. Descripción de la empresa	116
10.4. Plan de marketing	117
10.5. Ubicación y tamaño de la empresa	121
10.6. Misión de la pastelería "Karamelin"	121
10.7. Visión de la pastelería "Karamelin"	122
10.8. Valores y principios organizacionales para la pastelería "Karamelin"	122
10.9. Objetivo general pastelería "Karamelin"	124
10.10. Estrategia genérica	124
10.11. Organigrama de la empresa pastelería "Karamelin"	126
10.12. Manual de funciones	128
10.13. Recursos humanos	137
10.14. Proceso de la pastelería "Karamelin"	141
10.15. Sistema Contable	143
10.16. Impuestos	153
10.17. Costos e Ingresos	155
10.18. Análisis financiero	159
10.19. Fuentes y usos de fondos	164
10.20. Costo Capital	167
10.21 . Costo oportunidad del capital	167
10.22. Flujo de efectivo	167
10.23. Evaluación financiera	169
10.24. Indicadores de rentabilidad	171
10.25. Análisis de sensibilidad	172
10.26. Razones de liquidez	175

CAPITULO XI CONCLUSIONES FINALES	17
---	-----------

BIBLIOGRAFIA	177
---------------------	------------

ANEXOS

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Resumen de análisis FODA	17
Cuadro N° 2	Censo de Población	96
Cuadro N° 3	Presupuesto de publicidad	119
Cuadro N° 4	Cronograma de actividades	120
Cuadro N° 5	Salarios de los cargos	141
Cuadro N° 6	Balance General de la pastelería "Karamelin"	147
Cuadro N° 7	Estado de Resultados pastelería "Karamelin"	149
Cuadro N° 8	Calculo de impuestos	154
Cuadro N° 9	Proyección de los costos	155
Cuadro N° 10	Proyección de ingresos brutos	156
Cuadro N° 11	Proyección de ingresos netos	157
Cuadro N° 12	Calculo del punto de equilibrio	158
Cuadro N° 13	Inversión Inicial de la pastelería "Karamelin"	160
Cuadro N° 14	Estructura de Inversiones	162
Cuadro N° 15	Estructura de financiamiento	163
Cuadro N° 16	Amortizaciones e Intereses del crédito bancario 9%	164
Cuadro N° 17	Fuentes y usos de fondos	166
Cuadro N° 18	Flujo de efectivo	168
Cuadro N° 19	Valor actual neto	169
Cuadro N° 20	Tasa interna de retorno	170
Cuadro N° 21	Periodo de recuperación	171
Cuadro N° 22	Resumen de los indicadores de rentabilidad	172
Cuadro N° 23	Análisis de sensibilidad posición optimista	173
Cuadro N° 24	Análisis de sensibilidad posición pesimista	174
Cuadro N° 25	Calculo de los ratios financieros	175

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1	Fuerzas competitivas de Porter	5
Gráfico N° 2	Genero	101
Gráfico N° 3	Rango de edad	102

Gráfico N° 4	Ocupación	103
Gráfico N° 5	Domicilio	104
Gráfico N° 6	Zona	105
Gráfico N° 7	Pastelería	106
Gráfico N° 8	Diversos sabores	107
Gráfico N° 9	Sabores de preferencia	108
Gráfico N° 10	Frecuencia	109
Gráfico N° 11	Lugar	110
Gráfico N° 12	Horarios	111
Gráfico N° 13	Pastelerías de preferencia	112
Gráfico N° 14	Atención	113
Gráfico N° 15	Organigrama Pastelería "Karamelin"	126

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1	Encuesta	179
Anexo N° 2	Testimonio de constitución Pastelería "Karamelin"	182
Anexo N° 3	Reglamento Interno	185
Anexo N° 4	Modelo de Reclutamiento	192
Anexo N° 5	Plan de cuentas	196
Anexo N° 6	Depreciación anual y valor residual	199

PARTE INTRODUCTORIA

PROYECTO DE GRADO IMPLANTACION DE UNA PASTELERIA EN LA CIUDAD DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA

Introducción

Santa Cruz de la Sierra ha registrado un enorme crecimiento económico, demográfico y urbanístico en los últimos treinta años.

Este admirable dinamismo, generado por el carácter emprendedor de viejos y nuevos cruceños, y por una ubicación estratégica en el plano geopolítico, ha hecho de nuestra ciudad el principal polo de desarrollo del país y una metrópoli que proyecta su liderazgo en el ámbito boliviano.

Definitivamente crear empresas, arriesgar capitales y lograr un posicionamiento en el mercado no es un juego de azar. En un mundo cada vez mas competitivo y globalizado levantar negocios es mas que un simple calculo, esto requiere de usar herramientas que hoy ofrecen ciencias como el marketing, la comunicación social, economía o la administración de empresas.

Es así que motivados por todos estos aspectos positivos, es que se inicia un emprendimiento en el rubro de PASTELERIA, para llegar a cubrir la demanda que crece cada día en la ciudad de Santa Cruz.

Con el presente estudio se evalúa la viabilidad técnica y económica de la instalación de una Planta Industrial para la obtención de productos elaborados de alta calidad, para el consumo cruceño.

El proyecto estará conformado por cuatro partes:

Primera parte describirá el mercado donde se implantará la pastelería.

Segunda parte, hará referencia al marco teórico.

Tercera parte, describirá los aspectos metodológicos de la investigación. Cuarta parte, se desarrollará la propuesta y determinarán las conclusiones finales del trabajo de grado.

Antecedentes

Estudiando todas las posibilidades de manera seria y profesional se determinó que son muchas las personas que han intentado establecer un negocio por cuenta propia, se dan con la realidad de que no han tenido experiencia previa en manejos empresariales, por lo que tuvieron que enfrentar muchas dificultades a un principio.

A nivel de segmento socioeconómico, en el mercado cruceño existen varias empresas de PASTERIA que brindan el servicio. Las hay para todos los gustos y muchas tienen reconocido prestigio y clientela: la competencia puede ser dura.

En el análisis, se consideró todas las opciones habidas y se decidió por la instalación de una pequeña empresa, por que se cree que se está capacitado para poder dirigir y administrar la misma, ya que el mercado esta creciendo.

Formulación del problema de la investigación

Elementos del problema

- Existe una demanda insatisfecha en el rubro de la pastelería en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.
- Se desconoce el volumen de demanda de Pastelería en la ciudad de Santa Cruz .
- No se tiene indicadores para la implantación de una nueva pastelería.

De acuerdo a lo señalado se formula el siguiente problema:

- ¿Cómo el emprendimiento de una empresa de producción de pastelería en la ciudad de Santa Cruz. tendrá una viabilización económica y rentabilidad?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

El objetivo es el de llegar a satisfacer la demanda que existe de este producto en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, ofreciendo

innovaciones, es decir elementos nuevos que llamen la atención del público al que se quiere dirigir.

Objetivos Específicos

- Efectuar un estudio cuantitativo que permita determinar la demanda de Pastelería.
- Elaborar un proyecto técnico y económico que permita la instalación de la Pastelería.
- Diseñar un sistema de organización.
- Diseñar un sistema contable.

Justificación de la investigación

Se justifica la implementación de esta Empresa por la demanda insatisfecha de la población cruceña.

La alta demanda existente en Santa Cruz, no es cubierta por todas las empresas del rubro, por lo que existe un nicho demandado no cubierto, para ello, se adoptará la relación directa entre el productor y el consumidor, instalando centros de distribución y venta directa ubicados en lugares comerciales importantes de la ciudad de Santa Cruz.

El presente proyecto pretende demostrar la factibilidad de una PASTERIA, la cual tendría efectos positivos, por el hecho de ser un producto de gran demanda en el mercado cruceño y contribuyendo a la sociedad creando fuentes de trabajo.

Alcances de la investigación

Ámbito Geográfico

Se ubicará en el área urbana de la ciudad de Santa cruz.

Ámbito Social

Los productos de PASTERIA, estarán orientados, principalmente al sector medio a alto, que es el mercado objetivo donde se quiere llegar.

Ámbito económico financiero

El financiamiento del proyecto tendrá una fuente propia y así obtener una rentabilidad superior al promedio de mercado.

Métodos de Recolección de la información

Fuentes Primarias

Se utilizará una metodología acorde a las características de la población cruceña, mediante un estudio cuantitativo como el método de: muestreo a través de la realización de una encuesta.

Fuentes Secundarias

Se recopilará información de libros, textos e Internet que sustente el trabajo de grado.

PRIMERA PARTE

EL MERCADO

CAPITULO I

DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA O SECTOR

1.1. Descripción de la industria o sector

Las circunstancias actuales que vive el país, han 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 y en la creación de esta nueva empresa, la PASTELERIA en la ciudad de Santa Cruz, ya que existe una demanda insatisfecha. Con una buena promoción de ventas, se puede llegar a satisfacer las necesidades exigentes del consumidor.

1.2. Calificación para entrar al área

Es muy importante que antes de emprender cualquier proyecto, se cuente con la capacitación y experiencia necesarias para visualizar, de una manera real las

ventajas y problemas que en la misma se pudieran presentar, por lo que principalmente esta sección intenta justificar los elementos que califican al emprendedor del proyecto para llevarlo a cabo.

Los conocimientos con los que se cuentan son:

- Conocimiento en el área administrativa
- Conocimiento en el área contable
- Conocimiento en el área de Panadería
- Conocimiento en el área de plan de marketing.

Todo producto o servicio de una empresa debe ir encaminado a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema de un segmento del mercado definido. Por lo que se debe establecer correctamente y concretamente esos elementos de éxito. Si cumple con ello, los productos y/o servicios de la empresa poseerán ciertas características particulares, distintivas, que los diferenciarán de otros similares, presentes en el mercado.

Existen dos términos encaminados a describir las características antes señaladas, estos son:

1.- Ventajas Competitivas: Es una ventaja que se tiene sobre los competidores, que se obtiene ofreciendo a los consumidores un valor mayor, ya sea bajando los precios o proporcionando mas beneficios que justifiquen los precios mas altos.

La estrategia de mercadotecnia se abocará a desarrollar ventajas competitivas y sostenibles respecto a la competencia, las cuales se detallan a continuación.

- Poseedora de una tecnología que garantiza la confiabilidad, competitividad y calidad en sus productos y servicios.
- Atención y servicio al cliente mas rápido y personalizado.
- Ubicación de la empresa.
- Infraestructura.

2.- Distingos Competitivos: Son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa.

- Alta calidad en el producto
- Estrategias de marketing
- Tecnología y confiabilidad en el producto

1.3. Análisis del sector industrial

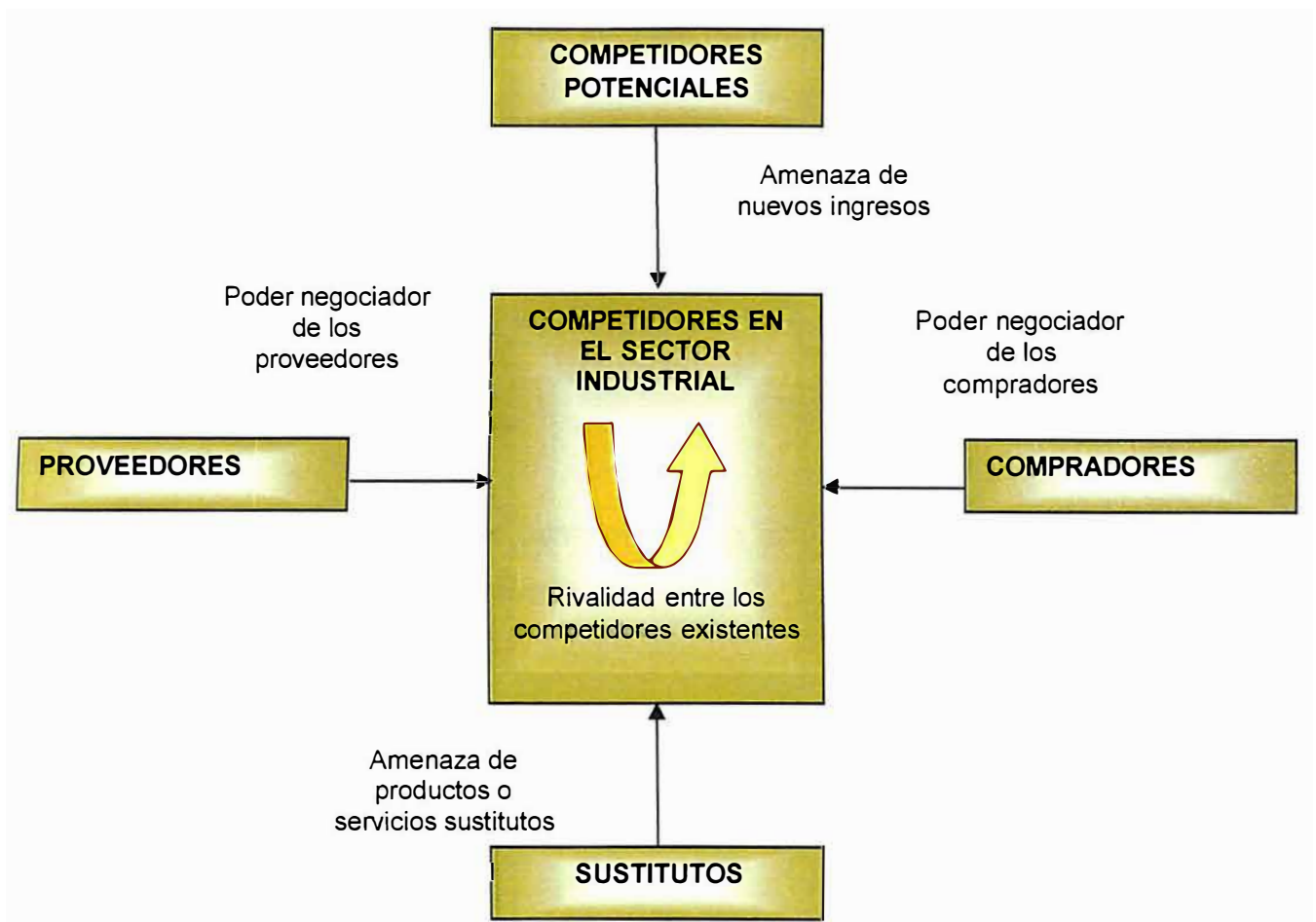
Para efectuar el análisis de intensidad de la competencia en un sector industrial, se utilizará el modelo propuesto por Michael E. Porter, debido a que él mismo, es un marco de referencia influyente y el más empleado para las respectivas evaluaciones.

1.3.1. 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 determinan 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.

GRAFICO Nº 1 Fuerzas competitivas de porter



GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

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

“ El nivel competitivo que se presentan 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.

1 Número de competidores

Son todas las empresas de pastelerías que actualmente se encuentran 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 la pastelería, existen 3 empresa de marca y que han logrado posesionarse en el mercado de la pastelería y en la mente del consumidor.

AMENAZA DE INGRESO

Requerimiento de capital

La inversión que se requiere para ingresar al mercado, es media, 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 en el siguiente cuadro se podrá observar detalladamente.

AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Según Michael E. Porter, la amenaza de productos sustitutos se refiere:“ ... a que todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los

rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas pueden cargar rentablemente.

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:

- Comida
- Frutas
- Helados

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Es la facultad de los clientes sobre los precios o los productos que oferta una empresa o un sector.

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 pastelería, los precios serán fijados de acuerdo al mercado.

Costos bajos por cambiar de proveedor

Los costos son bajos si la empresa PASTERIA "KARAMELIN" 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

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.

1.4. 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 tendrá”.
- El análisis FODA esta diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.
- Deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el

FORTALEZAS

Para el autor Humberto Serna Gómez, fortalezas son;“.... Los atributos y actividades internas de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución .. “

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: PASTELERIA “KARAMELIN“, ya que está relacionada con los productos que se ofrecerán y que fácilmente se puede posicionar en la mente del consumidor.

- **Experiencia laboral**

Los proyectistas de este emprendimiento, cuentan con los conocimientos requeridos para implementar 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.

DEBILIDADES

Las debilidades que tendrá la empresa a ser creada son las siguientes:
Por ser una empresa nueva existirán dificultades para posicionarse en el mercado, debido a que existe mucha competencia.

ANALISIS EXTERNO

Se trata de un análisis del ambiente externo; es decir de las condiciones externas que rodean a la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades.

OPORTUNIDADES

- Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- Uno de los principales propósitos del estudio es el encontrar nuevas oportunidades, estas deben ser estudiadas de forma detallada para ver si existe la probabilidad de éxito en la operación.
- Ser una empresa Líder en la comercialización de PASTELERIA 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.

AMENAZAS

Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

- Las amenazas identificadas deben ser clasificadas de acuerdo a su gravedad y probabilidad de ocurrencia.
- 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 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.
- La gran competencia de pastelería en Santa Cruz.

CUADRO N° 1
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

1.5. Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito, son aquellos que una empresa domina mejor y tiene la posibilidad de explotar para distinguirse como la empresa que “hace mejor ... “ o que “tiene mejor ... “, según el factor escogido.

Los factores claves de éxitos son aquellos que se deben considerar para sobrevivir en un sector industrial.

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 PASTELERIA “KARAMELIN” 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 nuestros 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.

CAPITULO II

IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes del Problema

- Existe una demanda insatisfecha en el rubro de la pastelería en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.
- Se desconoce el volumen de demanda de Pastelería en la ciudad de Santa Cruz.
- No se tiene indicadores para la implantación de una nueva pastelería.

2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema

La población cruceña podrá tener una alternativa para satisfacer la necesidad básica de la alimentación, también con la implantación de la empresa se generaría nuevas fuentes de trabajo.

2.3. Beneficios a la actividad profesional actual

Profesionalmente con la implantación de la empresa se podrá demostrar que si existe una buena planificación, organización y se determinó la evaluación financiera correcta, la pastelería tendrá un crecimiento ascendente, y este

hecho servirá de estímulo profesional para otras personas que quieran emprender en actividades múltiples que agregan valor a la sociedad actual.

SEGUNDA PARTE

MARCO TEORICO

CAPITULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1. El mercado

Los Mercados que en la terminología económica de un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

3.2. Origen de Mercado

Se remonta a la época en que el hombre primitivo llegó a darse cuenta que podía poseer cosas que él no producía, efectuando el cambio o trueque con otros pueblos o tribus.

Se reconoce pues como origen y fundamento la desigualdad que existen en las condiciones de los hombres y los pueblos.

El mercado existió en los pueblos y tribus más antiguas que poblaron la tierra, y a medida que fue evolucionando, dicha organización desarrolló el comercio, el instinto de conservación y subsistencia del hombre hace que procure satisfacer sus necesidades más elementales, luego las secundarias y posteriormente las superfluas.

Es así como el desarrollo de los pueblos, obliga al incremento y expansión del mercado llegando en la actualidad a ser una actividad económica de suma importancia para el progreso de la humanidad

Por efecto de las diferencias de climas, ubicación, geografía, aptitudes de los hombres los productos de las diversas regiones son muy variados lo que origina grandes dificultades al consumidor. Allí surge el Comercio que venciendo los obstáculos que ponen el espacio y el tiempo procura poner al alcance de los consumidores los diversos productos y, el comerciante es el hombre que desarrolla esta actividad en procura de una ganancia o margen de beneficio a que tiene derecho por el trabajo que realiza.

El mercado como la Industria ocupa un lugar cada vez más importante en la Sociedad moderna. El número y extensión en sus operaciones, su acción de satisfacer las necesidades de la vida humana el incremento de trabajo, la creación de nuevas fuentes de producción y comercialización, las comunicaciones rápidas entre las diversas regiones del mundo han extendido las relaciones comerciales.

Los centros de producción han aumentado los precios, y luego se ha nivelado como resultado de la competencia, favoreciendo el aumento del consumo y el desarrollo permanente cada vez más de una sociedad moderna.

Desde inicios de la Colonia hasta el año 1800, el mercado de Lima se encontraba frente a la Catedral. Precisamente, una de las cuadras de la Plaza de Armas de Lima, desde los años inmediatamente posteriores a su fundación en 1535, empezó a ser reconocida como el Portal de Botoneros. Ahí se

ubicaban los comerciantes dedicados a la venta de botones, brocados, paños, pasamanerías, rasos, sombreros, tafetanes y terciopelos.

3.3. Concepto de Mercado

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tienen necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman, esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

Stanley Jevons afirma que "los comerciantes pueden estar diseminados por toda la ciudad o una región, sin embargo constituir un mercado, si se hallan en estrecha comunicación los unos con los otros, gracias a ferias, reuniones, listas de precios, el correo, u otros medios".

3.4. Definición de Mercado

Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto.

Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores.

Los mercados tienen reglas e incluso es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista de ellos. Los empresarios no podemos estar al margen de lo que sucede en el mercado.

3.5. Estudio de mercado

Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo. Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

3.6. Antecedentes del estudio de mercados

El estudio de mercado surge como un problema del marketing y que no podemos resolver por medio de otro método. Al realizar un estudio de éste tipo resulta caro, muchas veces complejos de realizar y siempre requiere de disposición de tiempo y dedicación de muchas personas.

Para tener un mejor panorama sobre la decisión a tomar para la resolución de los problemas de marketing se utilizan una poderosa herramienta de auxilio como lo son los estudios de mercado, que contribuyen a disminuir el riesgo que toda decisión lleva consigo, pues permiten conocer mejor los antecedentes del problema.

El estudio de mercado es, un apoyo para la dirección superior, no obstante, éste no garantiza una solución buena en todos los casos, mas bien es una guía que sirve solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a la vez tratan de reducir al mínimo el margen de error posible.

3.7. Ámbito de Aplicación del Estudio de Mercado

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y que puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales se mencionarán algunos de los aspectos mas importantes a analizar, como son:

El consumidor:

- Sus motivaciones de consumo.
- Sus hábitos de compra.

- Sus opiniones sobre los productos y los de la competencia.
- Su aceptación de precio, preferencias, etc.

El producto:

- Estudios sobre los usos del producto.
- Tests sobre su aceptación.
- Tests comparativos con los de la competencia.
- Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.

El mercado:

- Estudios sobre la distribución.
- Estudios sobre cobertura de producto en tiendas.
- Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
- Estudios sobre puntos de venta, etc.
- La publicidad.
- Pre-tests de anuncios y campañas.
- Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.
- Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

3.8. El estudio del mercado guía para estudios de factibilidad

El estudio del mercado trata de determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico. Por espacio se entiende “la necesidad que tienen los consumidores actuales y potenciales de un producto en un área

delimitada”¹. También identifican las empresas productoras y las condiciones en que se está suministrando el bien. Igualmente el régimen de formación del precio y de la manera como llega el producto de la empresa productora a los consumidores y usuarios.

En un estudio de factibilidad sirve como antecedente, la realización de los estudios técnicos, de ingeniería, financieros y económicos para determinar la viabilidad de un negocio.

El estudio de mercado está compuesto por bloques, buscando identificar y cuantificar, a los participantes y los factores que influyen en su comportamiento.

El estudio de mercado busca probar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican la inversión en un programa de producción de un bien durante cierto período de tiempo.

3.9. Estrategias mercado en un producto-mercado amplio

1. El método del mercado meta único : segmentar el mercado y escoger uno de los segmentos homogéneos, como mercado meta de la firma.
2. El método del mercado meta múltiple : segmentar el mercado y elegir dos o más segmentos, cada uno de los cuales será tratado

BLANCO Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos, Ediciones Torán, 4ta edición.

como mercado meta separado, que necesita una mezcla comercial diferente.

3. El método del mercado meta combinado : combinar dos o más sub-mercados en un mercado meta mayor como base para una estrategia.

3.1 0. La situación del mercado

Se debe descubrir las oportunidades para nuevos negocios y no suponer que todo será igual para siempre.

Si bien existen muchas maneras creativas para describir oportunidades, existen cuatro métodos formales para identificar nuevos negocios:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.
- Diversificación.

3.11. El Papel de la comercialización en la empresa

Las decisiones comerciales son muy importantes para el éxito de una firma.

Se analizan 5 etapas en la evolución de la comercialización

1. La era del comercio simple, cuando las familias traficaban o vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.

2. La era de la producción, es decir, ese periodo cuando la firma se dedica a la producción de unos pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.

3. La era de la venta, se da cuando la compañía pone en énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.

4. La era del departamento comercial, es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.

5. La era de la compañía comercial es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

3.12. Segmentación del Mercado

Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

Todos los mercados están compuestos de segmentos y éstos a su vez están formados usualmente por sub-segmentos. Por ejemplo, el segmento de adolescentes puede dividirse aún más atendiendo a bases de edad, sexo, o algún otro interés.

Un segmento de mercado está constituido por un grupo importante de compradores. La segmentación es un enfoque orientado hacia el consumidor y se diseñó para identificar y servir a éste grupo.

No existe una sola forma de segmentar un mercado, es por eso que se deben probar diversas variables, solas y combinadas, con la esperanza de encontrar la manera óptima de concebir la estructura del mercado. A continuación se detallan las principales variables utilizadas para la segmentación de mercado:

Segmentación geográfica.

Requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas como naciones, estados, condados, ciudades o barrios; se puede operar en una o dos áreas, o en todas.

Segmentación demográfica

Es la división en grupos basados en variables demográficas como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, ciclo de vida, nivel de ingresos. Una de las razones por la que se utiliza éste tipo de segmentación es que las necesidades, deseos y tasas de uso están a menudo estrechamente relacionadas con las variables demográficas.

Segmentación psicográfica

Aquí los clientes se divide en grupos según su clase social, estilo de vida o personalidad.

Segmentación por conducta

En esta segmentación los clientes se dividen en grupos según sus conocimientos, actitudes, costumbres o sus respuestas a un producto.

3.13. El Producto

Cada empresa esta vendiendo algo que el cliente desea: satisfacción, uso o beneficio.

Cuando los productores o intermediarios compran productos, se interesan en la ganancia que puede obtener de su compra, mediante su uso o reventa, no en como se hicieron los productos.

Debido a que los consumidores compran satisfacción, no elementos sueltos. Producto significa el ofrecimiento -por una firma- de satisfacer necesidades. Lo que interesa a los clientes es como ellos ven el producto.

La calidad del producto también debería determinarse a través de como los clientes ven el producto. Desde una perspectiva comercial, calidad significa la capacidad de un producto para satisfacer las necesidades o requerimientos de un cliente.

La mayoría de los productos es la mezcla de bienes y servicios físicos.

En esta parte se deben definir las características específicas del bien o servicio objeto de análisis.

- 1- Producto principal. Se deben reunir los datos que permitan identificar al producto principal. Se deben señalar sus características físicas, químicas o de cualquier otra índole. Tiene que haber coherencia con los datos del estudio técnico. Es necesario aclarar si se trata de productos para exportación, tradicionales, o un nuevo producto.
- 2- Subproductos. Señale si se originan subproductos en la fabricación del producto principal y el uso que se les dará.
- 3- Productos sustitutivos. Se debe señalar la existencia y características de productos similares en el mercado, y que puedan competir con ellos, indicando en que condiciones pueden favorecer o no al producto objeto de estudio.
- 4- Productos complementarios. Indique si el uso o consumo del producto está condicionado por la disponibilidad de otros bienes y servicios. Identifique esos productos complementarios destacando sus relaciones con el producto, para que sean incluidos en el estudio de mercado.

3.14. Las clases de productos ayudan a planear las estrategias comerciales

Los productos de consumo son productos destinados al consumidor final. Los productos industriales son aquellos destinados a usarse en la producción de otros productos.

Hay clases de productos dentro de cada grupo. Las clases de productos de consumo se basan en como los consumidores consideran y compran los

productos. Las clases de productos industriales se basan en como los compradores consideran los productos, y como los usarán.

3.15. Clases de productos de consumo

Las clases de productos de consumo se dividen en cuatro grupos:

1. De conveniencia,
2. De compra,
3. Especiales,
4. No solicitados.

Cada clase se basa en la forma que las personas compran los productos.

3.16. El consumidor

1. Población. Se estima la extensión de los probables consumidores o usuarios, y determina el segmento de la población será la que adquiera el producto en el mercado.
2. Ingreso. Se debe caracterizar la capacidad potencial de compra de los consumidores, con los siguientes datos.
3. Nivel de ingreso y tasa de crecimiento.
4. Estratos actuales de ingresos y cambios en su distribución
5. Factores limitativos de la comercialización

3.17. Demanda del producto

Aquí se determinan las cantidades del bien que los consumidores están dispuestos a adquirir y que justifican la realización de los programas de producción. Se debe cuantificar la necesidad real o psicológica de una población de consumidores, con disposición de poder adquisitivo suficiente y con unos gustos definidos para adquirir un producto que satisfaga sus necesidades. Debe comprender la evolución de la demanda actual del bien, y el análisis de ciertas características y condiciones que sirvan para explicar su probable comportamiento a futuro.

3.18. Oferta del producto

Estudia las cantidades que suministran los productores del bien que se va a ofrecer en el mercado. Analiza las condiciones de producción de las empresas productoras más importantes. Se referirá a la situación actual y futura, y deberá proporcionar las bases para prever las posibilidades del proyecto en las condiciones de competencia existentes.

Situación actual. Presente y analice datos estadísticos suficientes para caracterizar la evolución de la oferta.

-Análisis del régimen de mercado. Presente información suficiente que permita conocer, si la estructura del mercado del producto, es de competencia perfecta, imperfecta y sus diversos matices.

- Situación futura, la evolución previsible de la oferta, formulando hipótesis sobre los factores que influirán sobre la participación del producto en la oferta futura.

-Proyecte la oferta ajustada con los factores anteriores, y obtendrá la oferta futura del bien.

3.19. Los precios del producto

Aquí se analiza los mecanismos de formación de precios en el mercado del producto.

1. Mecanismo de formación: existen diferentes posibilidades de fijación de precios en un mercado se debe señalar la que corresponda con las características del producto y del tipo de mercado. Entre las modalidades están:

- Precio dado por el mercado interno.
- Precio dado por similares importados
- Precios fijados por el gobierno
- Precio estimado en función del costo de producción
- Precio estimado en función de la demanda (a través de los coeficientes de elasticidad)
- Precios del mercado internacional para productos de exportación

2. En la fijación del precio, se deben señalar valores máximos y mínimos probables entre los que oscilará el precio de venta unitario del producto y sus repercusiones sobre la demanda del bien. Una vez que se ha escogido un precio, es el que se debe utilizar para las estimaciones financieras del proyecto.

3.20. Proceso de comercialización

1-Planeamiento estratégico: Se realiza el plan para realizar seguimientos, controles de gestión, etc. sirve también para presentar el proyecto ante accionistas o posibles colaboradores.

PASOS

Diagnostico de la situación: se determinan cuales son nuestras fortalezas, debilidades, y las posibles oportunidades y amenazas que se nos pueden presentar, para saber en que situación competitiva estamos.

Estudio técnico: se debe determinar el tamaño optimo del complejo, además de la localización optima.

Se determina la superiicie necesaria, altura libre necesaria para la edificación, requerimientos ambientales (temperatura, humedad, iluminación), normativas y reglamentaciones aplicables.

Estudio del riesgo: en una economía inestable como la nuestra no alcanza con presentar un completo estudio económico, sino que hay que tener en cuenta aquellos factores macroeconómicos como lo es la inflación, la perdida del valor de los activos a través de la devaluación, etc.

Se determinan hipótesis o pronósticos: así como también estimaciones del costo y del tiempo que tomará implementarlo: Sé prevén también las visitas.

3.21. Mercado Potencial

El objetivo del estudio de mercado es proyectar las cantidades del producto que la población estará en capacidad de consumir a los diferentes niveles de precios previstos. en este sentido, es necesario calcular la demanda insatisfecha. Para determinarla proceda de esta manera.

Cruce los datos proyectados de demanda con la oferta proyectada.

1. Si la demanda es mayor que la oferta proyectada significa que existirá demanda insatisfecha.
2. Compárela con la oferta del producto que cubrirá el proyecto, y cuantifíquela.
3. En caso de no existir tales diferencias, se deberán mencionar los factores que pueden permitir captar un mercado ya cubierto, o la incorporación a posibles expansiones futuras.
4. Recuerde que de esta demanda potencial se obtendrá información para las estimaciones financieras.

CAPITULO IV

ANALISIS FINANCIERO DE PROYECTOS

4.1. Análisis Financiero

El análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto.

El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

4.2. Fines del análisis financiero

Sus fines son, entre otros:

- a) Establecer razones e índices financieros derivados de Estados Financieros.
- b) Identificar la repercusión financiera por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
- c) Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
- d) Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.
- e) Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

Importancia del Análisis Económico Financiero para la toma de decisiones

El análisis de los Estados Financieros de la empresa, forma parte de un proceso de información cuyo objetivo fundamental, es la de aportar datos para la toma de decisiones. Los usuarios de esta información, son muchos y variados, desde los gerentes de empresa interesados en la evaluación de la misma, directores financieros acerca de la viabilidad de nuevas inversiones, nuevos proyectos y cual es la mejor vía de financiación, hasta entidades financieras externas sobre si es conveniente o no conceder créditos para llevar a cabo dichas inversiones.

“El análisis financiero es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación histórica de un organismo social público o privado. El método de análisis como la técnica aplicable a la interpretación, muestra el orden que sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros.”²

De lo expuesto anteriormente se infiere que el Análisis Económico Financiero se utiliza para diagnosticar la situación y perspectiva interna, lo que hace evidente que la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan las partes débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

Este diagnóstico día a día de la empresa, es una herramienta clave para la gestión correcta. Éste ayuda a conseguir lo que podría considerarse los objetivos de la mayor parte de las empresas:

1. Sobrevivir: Seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo a todos los compromisos adquiridos.
2. Ser rentable: Generar los beneficios para retribuir adecuadamente a los accionistas y para financiar adecuadamente las inversiones precisas.
3. Crecer: Aumentar las ventas, las cuotas de mercado, los beneficios y el valor de la empresa.

² Martínez, Juan Antonio. Conferencia sobre el Análisis Económico Financiero. Diplomado en Finanzas. -México: Horizontes SA, 1996. p. 5

Objetivos del Análisis Económico Financiero

Dentro de los objetivos a tener en cuenta en el Análisis Económico Financiero se tiene:

- Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
- Lograr el incremento de la actividad, a la vez que se eleva la calidad de la misma.
- Aumentar la productividad del trabajo.
- Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.

Otros de los objetivos importantes del análisis en la actividad económica se enmarcan a continuación:

- La búsqueda de las reservas internas para un mejoramiento ulterior del trabajo.
- El estudio de errores que tuvieron lugar, con el propósito de eliminarlos en el futuro.
- El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.
- La incidencia de las organizaciones sociales en el perfeccionamiento de la actividad económica y financiera de la empresa.

Para complementar los objetivos es necesario efectuar un análisis de todo el proceso económico financiero, partiendo de los Estados Básicos para dicho análisis.

Estados Básicos para el Análisis Económico Financiero

El Análisis Económico Financiero se basa en la utilización de fuentes de información que aportan datos sobre el pasado y el presente de una empresa, permitiendo hacer previsiones sobre el futuro de la misma, esta fuente de información son los Estados Financieros.

Joaquín Moreno planteó:

“Los Estados Financieros principales tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos para un determinado período”.³
(11)

Los Estados Financieros sirven para tomar decisiones de inversión y crédito lo que sugiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad, conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento, evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad de crear fondos y formarse un juicio sobre los

³ Moreno, Joaquín. Las Finanzas en las Empresas. –México: Cuarta Edición, 1989.p. 13.

resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

Estos estados son el resultado final de una compleja interacción de la teoría y la práctica contable con varias influencias socioeconómicas, políticas y legales; las cuales tienen como propósito fundamental, ayudar a quienes toman decisiones en la evaluación de la situación financiera, rentabilidad y las perspectivas de un negocio.

De lo expuesto anteriormente, se infiere la importancia del Análisis e interpretación de los Estados Financieros, ya que propician a la dirección de la empresa los instrumentos necesarios para verificar continuamente el pulso de la misma, tan pronto se detecten o presenten síntomas de problemas futuros.

Existen tres Estados Financieros Básicos que debe emitir una entidad:

1. Balance General.
2. Estado de Resultado.
3. Estado de Origen y Aplicación de Fondos (Estado de Flujo de Efectivo)

Dentro de la estructura contable de la empresa, el Balance General constituye el documento económico financiero por excelencia, el cual debe reflejar fielmente la situación estática de la entidad en un momento determinado. Periódicamente las empresas preparan balances donde sencillamente indican lo que poseen en bienes y derechos y lo que deben y el monto de su patrimonio, o sea, de sus recursos propios.

Su objetivo es el de sintetizar donde se encuentran invertidos los valores de la empresa (activo) y el origen y la fuente de donde provienen esos valores (pasivo y capital). Presentando las siguientes características:

- Muestra los activos, pasivos y patrimonio de la entidad.
- Se confeccionan sobre la base del saldo de las cuentas reales.
- La información que brinda está enmarcada en una fecha fija.

El balance debe representar en forma clara los tres grandes grupos de cuentas reales: activos, pasivos y patrimonio.

- El activo representa los recursos, es decir, los bienes y derechos de propiedad de una entidad, ya sean tangibles e intangibles.
- El pasivo son todas las obligaciones, la deuda o cargos de la entidad.
- El patrimonio es la diferencia entre los recursos y las obligaciones.

Como hemos visto, el balance es un documento clave, pero debe complementar su información estática con la información dinámica que proporciona el Estado de Resultados y el Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

El Estado de Resultados, también conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias o por Estado de Ingresos y Gastos y a diferencia del Balance General, muestra los resultados de un período, por lo tanto, es un documento dinámico, se basa en que una empresa obtiene ingresos por los productos o servicios que vende, pero por otra parte, gasta dinero para poder venderlos. La diferencia entre sus ingresos y sus gastos genera un resultado que puede ser positivo (utilidades) o negativo (pérdida).

Para evaluar el futuro, con frecuencia se emplea el Estado de Ingresos y Gastos, ya que los resultados obtenidos son una buena base como indicadores.

Si es comparativo, el Estado de Ingresos y Gastos reflejará las tendencias de las operaciones de un período a otro y para el usuario será de ayuda máxima como elemento de juicio, si se presenta comparado con cifras de períodos anteriores y/o cifras presupuestadas, será de mayor utilidad, pues al determinar las variaciones se logra conocer las deficiencias o mejorías realizadas.

El resultado es un enlace entre el Balance General y el Estado de Ganancias o Pérdidas, ya que la utilidad neta o la pérdida pasarán al balance incrementando o disminuyendo el patrimonio.

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos es una herramienta más del Análisis Económico Financiero a través del cual se obtienen las variaciones que han ocurrido en los movimientos patrimoniales de una empresa mediante la comparación de las mismas, entre dos ejercicios contables, con el fin de determinar cuáles han sido las fuentes que se han generado en dicho período de tiempo como resultado del ciclo de explotación de la entidad y en qué han sido aplicados o usados las mismas.

Albo Name, en su libro Contabilidad Superior, plantea:

"Los estados de fondo se originaron en el año 1908, cuando **M. Cole** expuso las ventajas de lo que él denominó: Informe de donde vino y adonde fue." ⁴

Cabe significar que el término de fondos suele utilizarse para el efectivo y el capital de trabajo. El efectivo es necesario para pagar las deudas y el capital de

⁴ Name, Alberto. Contabilidad Superior. – La Habana: Editorial Orbe, 1975. p. 187.

trabajo es un alivio financiero para las empresas estacionales con vistas a pagar sus deudas en períodos futuros.

Los Estados que expresan Origen y Aplicación de Fondos son:

- El Estado de Cambio en la Posición Financiera o Estado de Origen y Aplicación del Capital de Trabajo.
- Estado de Flujo de Efectivo o Corrientes de Efectivo.

El Estado de Cambio en la Posición Financiera refleja detalladamente los resultados de la gerencia financiera. Éste resume las actividades de financiación y de inversión de una empresa, como muestra directamente la información que solo se puede obtener mediante un análisis e interpretación de los Balances Generales, de los Estados de Ganancias y Utilidades Retenidas.

Sin embargo, evaluar la capacidad de una empresa para permanecer solvente involucra mucho más que evaluar los recursos líquidos disponibles al cierre de un período contable, pues el director de una entidad se pregunta: ¿Cuánto efectivo recibe la empresa durante el año?, ¿Cuáles son las fuentes de ingresos de efectivo?, ¿A cuánto ascienden los desembolsos que se han hecho en el año?. Para responder a estas interrogantes se hace necesario preparar un Estado Financiero Básico que muestre las fuentes y usos del efectivo durante el período.

Joaquín Moreno en su libro Finanzas en las Empresas, expresa:

"El estado de cambio en la situación financiera con base en efectivo tiene dos finalidades principales:

1. Conocer analíticamente el pasado en cuanto a las fuentes y aplicaciones del efectivo.
2. Ser una base para la planeación de lo que ocurra en el futuro. " ⁵⁽¹³⁾

Equilibrio Financiero

El equilibrio financiero está relacionado con las adecuadas proporciones que deben existir entre las distintas fuentes de financiamiento que una entidad tiene a su disposición.

Una política coherente en este sentido, explica a su vez la compensación entre riesgo y rendimiento, ya que una mayor cantidad de deudas aumenta el riesgo de no alcanzar las utilidades proyectadas por la empresa, sin embargo, si el endeudamiento es alto, conduce a una tasa de rendimiento mayor, por tanto, el equilibrio financiero se obtiene cuando se logra un equilibrio entre riesgo y rendimiento de modo tal que maximizando los resultados de la empresa, con un nivel de riesgo aceptable, se compatibilice con su grado de aversión al riesgo.

Por lo tanto, existen factores que influyen de manera decisiva en el equilibrio financiero, dentro de ellas se puede señalar:

- El riesgo inherente a la actividad propia de la empresa, aún cuando no utilizara como fuente de financiamiento las deudas.
- La posición de la administración de la empresa en cuanto a ser más o menos agresivos en sus esfuerzos por obtener utilidades.

⁵ Moreno, Joaquín. Las Finanzas en las Empresas. – México: Cuarta Edición, 1989. p. 253.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente y llevando este análisis al Balance General, se logrará el equilibrio partiendo del establecimiento de una correlación entre la estructura económica de la empresa y su estructura financiera.

Entonces, se considera que una empresa se encuentra en equilibrio financiero cuando los recursos permanentes (propios y ajenos a largo plazo) financian sus activos fijos y los recursos a corto plazo o pasivos circulantes se compensan con el activo circulante.

Según lo reflejado anteriormente una empresa en situaciones de equilibrio deberá cumplir lo siguiente:

$$AC=PC \qquad \qquad \qquad y \qquad \qquad \qquad AF=RP$$

La misma estabilidad se produce cuando la empresa financia con recursos propios todo el activo.

4.7. Métodos y Técnicas para realizar el análisis financiero

El análisis de Estados Financieros normalmente se refiere al cálculo de las razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y lo proyectado de la empresa. El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero, ya que ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la entidad. **Ralph Dale Kennedy y Stewart Yarwood Mc Mullen** en el libro Estados Financieros señalan: “Aunque los bancos comerciales y otros acreedores a corto plazo son los primeros en interesarse con el análisis de las razones del capital neto de

trabajo, también es una valiosa ayuda a la administración comprobar la eficiencia con que está empleándose el capital de trabajo en el negocio, también es importante para los accionistas y los acreedores a largo plazo el determinar las perspectivas del pago de dividendos y de intereses.”⁶

Método horizontal y vertical e histórico:

El método vertical se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados.

En el método horizontal se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya que en el período que esta sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto.

En el método histórico se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, puede graficarse para mejor ilustración.

Las razones financieras:

Las razones financieras dan indicadores para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, si tiene liquidez, etc.

Algunas de las razones financieras son:

⁶ Kennedy, Ralph Dale. Estados Financieros, Formas, Análisis e Interpretación. –México. Lemusa. Noriega: Editores, 1996. p. 291.

- Capital de trabajo.- esta razón se obtiene de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Representa el monto de recursos que la empresa tiene destinado a cubrir las erogaciones necesarias para su operación.
- Prueba del ácido.-es muy usada para evaluar la capacidad inmediata de pago que tienen las empresas. Se obtiene de dividir el activo disponible (es decir el efectivo en caja y bancos y valores de fácil realización) entre el pasivo circulante (a corto plazo).
- Rotación de clientes por cobrar.- este índice se obtiene de dividir los ingresos de operación entre el importe de las cuentas por cobrar a clientes. Refleja el número de veces que han rotado las cuentas por cobrar en el período.
- Razón de propiedad.- refleja la proporción en que los dueños o accionistas han aportado para la compra del total de los activos. Se obtiene dividiendo el capital contable entre el activo total.
- Razones de endeudamiento.- esta proporción es complementaria de la anterior ya que significa la proporción o porcentaje que se adeuda del total del activo. Se calcula dividiendo el total del pasivo entre el total del activo.
- Razón de extrema liquidez.- refleja la capacidad de pago que se tiene al finalizar el período. Se obtiene de la división de activo circulante entre el total de pasivos. Representa las unidades monetarias disponibles para cubrir cada una del pasivo total. Esta situación sólo se presentaría al liquidar o disolver una empresa por cualquier causa.
- Valor contable de las acciones.- indica el valor de cada título y se obtiene de dividir el total del capital contable entre el número de acciones suscritas y pagadas.

- Tasa de rendimiento.-significa la rentabilidad de la inversión total de los accionistas. Se calcula dividiendo la utilidad neta, después de impuestos, entre el capital contable.

4.7.1. Punto de equilibrio

El sistema del punto de equilibrio se desarrollo en el año de 1920 por el Ing. Walter A. Rautenstrauch, consideró que los estados financieros no presentaban una información completa sobre los siguientes aspectos:

- 1.- Solvencia.
- 2.- Estabilidad.
- 3.- Productividad.

El profesor Rautenstrauch llegó a determinar la formula que localiza rápidamente el lugar en donde se encuentra el punto de equilibrio económico de una compañía. Concepto; Es un método analítico, representado por el vértice donde se juntan las ventas y los gastos totales, determinando el momento en el que no existen utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir que los ingresos son iguales a los gastos.

Aplicación;

- Planeación de utilidades de un proyecto de inversión.
Es el nivel de utilización de la capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos.

- Por debajo de este punto la empresa incurre en pérdidas y por arriba obtiene utilidades.
- Cálculo del punto neutro.
Determinación del probable costo unitario de diferentes niveles de producción.
Determinación de las ventas necesarias para establecer el precio de venta unitario de venta.
- Determinación del monto necesario para justificar una nueva inversión en activo fijo.
- Determinación del efecto que produce una modificación de más o menos en los costos y gastos en relación con sus respectivas ventas.

Control del punto de equilibrio; Causas que pueden provocar variaciones de los puntos de equilibrio y las utilidades son:

- A) Cambios en los precios de venta.
- B) Cambios en los costos fijos.
- C) Cambios en la ejecución del trabajo o en la utilización de materiales.
- D) Cambios en el volumen.

Con respecto al punto de equilibrio, la dirección puede tomar decisiones en aspectos como:

- A) Expansión de la planta.
- B) Cierre de la planta.
- C) Rentabilidad del producto.
- D) Cambios de precios.
- E) Mezcla en la venta de productos.

Ventajas;

- Su principal ventaja estriba en que permite determinar un punto general de equilibrio en una empresa que vende varios productos similares a distintos precios de venta, requiriendo un mínimo de datos, pues sólo se necesita conocer las ventas, los costos fijos y los variables, por otra parte, el importe de las ventas y los costos se obtienen de los informes anuales de dichas empresas.
- Simplicidad en su cálculo e interpretación. Simplicidad de gráfico e interpretación.

Desventajas;

- No es una herramienta de evaluación económica.
- Dificultad en la práctica para el cálculo y clasificación de costos en fijos y en variables ya que algunos conceptos son semifijos o semivARIABLES.
- Supuesto explícito de que los costos y gastos se mantienen así durante periodos prolongados, cuando en realidad no es así.
- Es inflexible en el tiempo, no es apta para situaciones de crisis.

Clasificación de los gastos;

- A) Constantes: permanecen estáticos en su monto, durante un periodo de tiempo y se subdividen en fijos y regulados.
- B) Variables: aumentan o disminuyen de acuerdo al volumen de su producción o ventas (materiales, salarios directos, luz, comisiones sobre venta, etc.)

Formulas;

De acuerdo a su definición;

$$\text{Ingresos} = \text{precio de venta por unidades} = PV(X)$$

$$\text{Costo total} = \text{costos fijos} + \text{costos variables por unidades} = CF + CV(X)$$

$$PV(X) = CF + CV(X)$$

Despejando esta formula podremos obtener las unidades y el monto en pesos.

$$PEU = \frac{CF}{Pv - Cv}$$

$$PE\$ = \frac{\frac{CF}{MC}}{PV(X)}$$

Donde, MC = Margen de Contribución.

Una ecuación para el punto de equilibrio en efectivo, basada en los ingresos por ventas, puede derivarse de la ecuación del punto de equilibrio en utilidades. El único cambio consiste en reducir los costos fijos en un monto igual a los desembolsos que no son en efectivo:

$$CF - (\text{DEPRECIACION})$$

$$PEU =$$

$$\frac{1 - CV(X)}{PV(X)}$$

4.7.2. Técnicas del presupuesto de capital

Las técnicas de presupuesto de capital son las siguientes:

PRI.- Mide el tiempo requerido para recuperar la cantidad inicial de la inversión.

$$PRI = \frac{\text{Costo inicial de la inversión}}{\text{Ganancia o ahorros}}$$

Entre menor sea el tiempo requerido es mejor.

TUC.- Mide la productividad desde el punto de vista convencional de la contabilidad, relacionando la inversión requerida o la inversión promedio con el ingreso neto anual futuro.

$$TUC = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Inversión}}$$

Entre mayor sea la tasa en relación con la de los bancos es mejor.

VAN.- Es el exceso del valor actual de los ingresos generados por el proyecto menos la inversión.

$VAN = (Anualidad * CAIFA) - Inversión.$

Si el VAN es positivo se acepta, si es negativo se rechaza.

TIR.- Tasa de interés que iguala a la inversión con el valor actual de los ingresos futuros.

Se resuelve utilizando el van y por medio de una interpolación con los datos de las tablas.

B/C.-Es la razón del total del valor actual de los futuros ingresos entre la inversión inicial

$$B/C = \frac{VA}{Inversión}$$

Si el índice de la productividad es mayor que 1 se acepta si es menor que 1 se rechaza.

Todas estas herramientas en su conjunto nos ayudan a tomar las mejores decisiones para la inversión.

4.7.3. Ratios económicos financieros

A continuación citamos algunas de las clasificaciones de las ratios económicas financieros de acuerdo al criterio de diferentes autores: **W.A Paton**, los clasifica según la información de la siguiente forma:

1. Razones que expresan la relación cuantitativa que existen entre los valores en libros de una partida o grupos del balance y otras partidas o grupos de partidas del mismo.
2. Razones que expresan la relación cuantitativa que existen entre partidas o grupos de partidas del Estado de Ganancia y Pérdida y otras partidas del mismo estado.
3. Razones que expresan la relación cuantitativa entre grupos del Balance General y grupos del Estado de Ganancia y Pérdida o Estado de Resultado.

Según Lawrence Gitman, las razones financieras pueden dividirse en cuatro grupos básicos:

1. Razones de liquidez y actividad: La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen. La liquidez se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.
2. Razones de endeudamiento: La situación de endeudamiento de la empresa indica el monto de dinero de terceros que utilizan en el esfuerzo para generar utilidades. Normalmente el analista financiero se ocupa principalmente de las deudas a largo plazo de la empresa, ya que estas deudas comprometen a la

empresa en el transcurso del tiempo a pagar intereses y finalmente a devolver la suma prestada.

3. Razones de rentabilidad: Hay un buen número de medidas de rentabilidad y cada una de ellas relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Como grupo, estas medidas permiten al analista evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. Se presta atención a la rentabilidad de la empresa ya que para sobrevivir hay que producir utilidades.
4. Razones de cobertura o reserva: Este grupo de razones evalúa la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Las relaciones de cobertura se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa. Mientras más bajas sean estas razones más riesgosas sería la empresa.

Como se puede apreciar, la mayoría de los autores coinciden en cuanto a las razones más significativas que deben emplear para evaluar la posición financiera económica de una empresa, tales como:

4.7.3.1. Razones de Liquidez

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estos se devenguen, ésta se refiere no solamente a las finanzas totales de la entidad, sino a su habilidad para convertir en efectivo, determinados activos y pasivos circulantes.

- **Razón Circulante o Solvencia**: Es una medida de liquidez de la empresa, pero además, es una forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad en el

flujo de fondos a través de las cuentas del activo circulante y pasivo circulante. Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al de crecimiento de las obligaciones. Se calcula:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- Razón Rápida o Prueba Ácida: Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo. Expresa la capacidad real que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones, contando con los activos más líquidos. Se calcula:

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- Razón de Caja o Tesorería: Mide la disponibilidad de efectivo que tiene la empresa para cubrir de inmediato sus deudas a corto plazo. Una razón baja de tesorería refleja carencia de efectivo y pone de manifiesto el riesgo de endeudarse, se considera favorable cuando es mayor o igual a \$ 0.50. se calcula:

$$\text{Razón de Caja} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra sobre Activos Totales: Expresa el fondo para maniobra que tiene la instalación por cada peso de activos totales. Se calcula:

$$\text{Fondo de Maniobra sobre Activos Totales} = \frac{\text{Fondo de Maniobra}}{\text{Activos Totales}}$$

Mientras más alto sea el resultado es mejor, ya que refleja que cuenta con una reserva potencial de tesorería para cubrir sus obligaciones.

4.7.3.2. Razones de Apalancamiento

Expresa el grado de dependencia que tiene la entidad con relación a los acreedores externos.

- Razón de Endeudamiento: Expresa en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad. Se evalúa de favorable, cuando se obtiene un resultado menor al 30% por lo tanto el 70% deben ser recursos propios. Se calcula:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

- Razón de Autonomía: Indica en qué medida los acreedores participan con financiamiento en la instalación. Una disminución en el indicador indica que la dirección tiene mayor autonomía desde el punto de vista financiero. Se calcula:

$$\text{Razón de Autonomía} = \frac{\text{Total de obligaciones}}{\text{Patrimonio}}$$

4.7.3.3. Razones que expresan Eficiencia Operativa

Expresan eficiencia operativa, miden la efectividad con que la entidad emplea los recursos con los que dispone. En estos intervienen comparaciones entre el nivel de ventas y la inversión de las distintas cuentas del activo.

- Rotación del Capital de Trabajo: Nos indica la eficiencia de la dirección, ya que a mayor volumen de ingresos una mayor habilidad de sus directivos en la gestión empresarial. Si la rotación es baja podría indicar que la entidad no está generando el suficiente volumen de venta en la producción a la magnitud del capital de trabajo. Se calcula:

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

- Rotación de los Activos Totales: Esta razón tiene por objeto determinar el nivel de recursos generados por la instalación respecto a la magnitud de recursos usados (mide la efectividad y eficiencia de la dirección en los usos y provechos de los recursos disponibles) es decir, muestra las ventas generadas por cada peso invertido o la inversión que se necesita para generar un determinado volumen de ventas. Una rotación alta indica que la entidad ha generado suficiente volumen de ventas en proporción a la magnitud de su inversión. Se evalúa favorablemente siendo mayor o igual a \$ 0.50. se calcula:

$$\text{Rotación de los Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

- Rotación de los Inventarios: Muestra el número de veces que las existencias de inventarios rotan en el año, es decir, el tiempo total que la entidad necesita para que los inventarios sean transferidos en cuentas por cobrar y efectivo. Es necesario mencionar que el exceso de inventario conlleva altos costos de almacenamiento y el riesgo de que estas se conviertan en obsoletos; un bajo nivel de inventarios puede ocasionar pérdidas de clientes por la carencia de mercancías. Se calcula:

$$\text{Rotación de los Inventarios} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario promedio}}$$

- Período Promedio de Cobro: Expresa el pago promedio de tiempo en que la entidad recupera sus ventas a créditos, se considera favorable cuando es igual o inferior a 30 días. Se calcula:

$$\text{Período Promedio de Cobro} = \frac{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} \times \text{Tiempo}}{\text{Ventas Netas}}$$

- Período Promedio de Pago: Representa el plazo promedio de pago al proveedor y muestra la eficiencia en la obtención de créditos. Se considera favorable cuando es igual a 30 días. Se calcula:

$$\text{Período Promedio de Pago} = \frac{\text{Promedio de Cuentas por Pagar} \times \text{Tiempo}}{\text{Costo de Venta}}$$

- Rotación de Caja: Expresa la eficiencia en el uso del efectivo en el pago inmediato de la deuda a corto plazo, mientras más rote, mejor. Se calcula:

$$\text{Rotación de Caja} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Efectivo}}$$

- Rotación de los Activos Fijos: Muestra cuánto se ha vendido por cada peso de activo fijo, lo que permite evaluar la eficiencia en el uso de dichos activos. Una rotación alta indica que la entidad ha explotado sus activos fijos acorde a los niveles de venta obtenidos. Se calcula:

$$\text{Rotación de los Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos Tangibles}}$$

- Rotación del Activo Circulante: Expresa los niveles de ventas generados por peso de activo circulante, mientras más alto sea mejor, ya que refleja que la dirección ha utilizado con eficacia al circulante. Se calcula:

$$\text{Rotación del Activo Circulante} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Circulante}}$$

4.7.3.4. Razones de Rentabilidad

Permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas de activos a la inversión de los dueños. Estas razones expresan la efectividad en cuanto a la forma en que está operando la entidad. Clasifican entre estas razones, las siguientes:

- Rentabilidad sobre las Ventas Netas: Determina las utilidades obtenidas por cada peso de ventas netas en las operaciones normales de la entidad

realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la división para obtener utilidades y compensar el riesgo. Un resultado alto, pone de manifiesto que la dirección ha generado niveles de ventas óptimos en relación con los costos y gastos. Se calcula:

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas Netas} = \frac{\text{Utilidad Neta del período}}{\text{Ventas Netas}}$$

- Rentabilidad Económica: Mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada peso de activo. Refleja la eficiencia y efectividad en el uso y provecho de la inversión total. Se calcula:

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

- Rentabilidad Financiera: Evalúa lo que le está rindiendo la sucursal a la Casa Matriz por cada peso de capital invertido. Se calcula:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Las razones financieras constituyen herramientas de gran utilidad, sin embargo, deben utilizarse con limitaciones pues son construidas a partir de datos contables, los cuales se encuentran sujetos a diferentes interpretaciones e incluso manipulaciones, por ejemplo, dos empresas pueden usar diferentes métodos de depreciación o de evaluación de inventarios, de acuerdo con los procedimientos que adopten las utilidades pueden aumentar o disminuir.

Por lo tanto, cuando se desean comparar las razones de dos empresas, es importante analizar los datos contables básicos en los cuales se basaron dichas razones y reconciliar las diferencias importantes.

Un administrador financiero debe ser muy cuidadoso al juzgar si una razón en particular es "buena" o es "mala" al formar un juicio acerca de una entidad sobre la base de un conjunto de razones.

4.8. Proceso de formulación y evaluación de proyectos de inversión

Este proceso origina un importante cúmulo de información, especialmente sobre la demanda, la oferta, la estructura económica y competitiva del mercado, flujo de fondos, que concluye en lo que denominamos "evaluación del proyecto".

Las diferencias conceptuales sobre la evaluación no afecta el planteamiento, ya que el proceso completo para las distintas posiciones es similar al descrito, utilizando las mismas técnicas y herramientas, y proponiendo los mismos productos informativos.

En otros términos, se considera a todo el proceso como evaluación (BACA URBINA, 1998) o que se efectúe la separación entre el proceso de formulación y el de evaluación (CANDIOTI, 1998) con la retroalimentación pertinente, siempre se considera, como afirman BAPAG CHAIN que "la evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas que resultan del estudio del proyecto, y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación. Lo anterior no significa desconocer la posibilidad de que puedan existir criterios diferentes de

evaluación para un mismo proyecto". Expresión que es ratificada por los mismos autores cuando afirman que "si se encarga la evaluación de un mismo proyecto a dos especialistas diferentes, seguramente el resultado de ambas será diverso ... Más aún, el que evalúa el proyecto toma un horizonte de tiempo, ..., sin conocer la fecha en que el inversionista pueda desear y estar en condiciones de llevarlo a cabo..." (SAPAG CHAIN,N y SAPAG CHAIN,R; 1996)

Es decir, en todo ese proceso se hace abstracción de la empresa y del empresario y finaliza en la presentación de una "caja de herramientas", fundamental para la toma de decisiones, pero compuesta básicamente por:

- V.A.N. y T.I.R. (proyecto puro y con efecto leverage)
- Período de repago
- Criterios de división de riesgos
- Construcción de tasas de referencia para los inversionistas
- Otros elementos de análisis socioeconómicos sustentados por los evaluadores (proyectistas u organismos financieros, gubernamentales, etc.).

Se puede agregar también, que preciada información es obtenida en la preparación del proyecto, pero que no es sistematizada adecuadamente para que pueda ser comprendida por el empresario pyme.

Por su parte, en una precisa posición, que es suficientemente demostrativa y justificativa de nuestro planteamiento, FRANK sostiene que la evaluación es la comparación de alternativas de inversión, de tal manera de que si no hay alternativas, no existe evaluación. (FRANK,R.G.; 1998).

Por lo tanto, hay un alto grado de ineficiencia en el uso de los recursos, consecuentemente, se debe reconocer las siguientes limitaciones de los modelos propuestos actualmente:

- No se asegura al empresario pyme una aproximación de viabilidad;
- Este empresario no evalúa el proyecto en sus aspectos económico, técnico y operativo;
- Divide al proceso de inversión en dos partes totalmente independientes: el proyecto y la gestión posterior;
- Se formulan y evalúan proyectos aisladamente de la empresa como totalidad; es decir, se desconoce a la misma como un sistema entre cuyos componentes principales se hallan, el perfil de gestión, la cultura de la organización y su estructura;
- La evaluación y la viabilidad, perfectamente realizada por el equipo proyectista, no está ratificada para la etapa de gestión.
- El proyecto se convierte, consecuentemente, en un objetivo en sí mismo, que termina siendo un documento que el empresario pyme, en el mejor de los casos, se limita a leerlo y lo que es peor, muchas veces simplemente, a aceptar.

4.9. Administración del Capital de Trabajo

El estudio del capital de trabajo es una etapa indispensable del análisis financiero, ya que permite conocer la estructura patrimonial que más conviene a una determinada empresa.

Fred J. Weston y Thomas E. Copeland en 1996, en su libro Fundamentos de Administración Financiera plantea: "El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activo a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados. " ⁷

Por lo tanto, se debe considerar dos definiciones de capital de trabajo:

Capital de trabajo bruto: El cual constituye el total del activo circulante.

Capital de trabajo neto: Representa la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, o sea, refleja el importe del activo circulante que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo. También es denominado Capital Circulante, Fondo Neto de Rotación, Fondo de Maniobra.

De lo anteriormente expuesto, se infiere que el capital neto de trabajo o capital circulante es la parte de las fuentes permanentes que financian el Activo Circulante.

La administración del circulante constituye uno de los aspectos más importantes de la administración financiera, ya que si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo es probable que llegue a un estado de insolvencia y aún que se vea forzada a declararse en quiebra.

⁷ Weston, Fred J. y Thomas E. Copeland. Fundamentos de Administración Financiera. –México: Novena Edición, 1996. p.167.

El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de éste.

Los pilares en que se basa la administración del capital de trabajo se sustentan en la medida en que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos, más amplio será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo, sin embargo, se presenta un gran inconveniente porque cuando exista un grado de liquidez relacionado con cada recurso y cada obligación, al momento de no poder convertir los activos corrientes más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que sustituirlos ya que mientras más de estos se tengan mayor será la probabilidad de tomar y convertir cualquiera de ellos para cumplir con los compromisos contraídos.

El origen y necesidad del capital de trabajo está basado en el entorno de los flujos de caja de la empresa que pueden ser predecibles, también se fundamenta en el conocimiento del vencimiento de las obligaciones con terceros y las condiciones de crédito con cada uno, pero en realidad lo que es esencial y complicado, es la predicción de las entradas futuras de efectivo, ya que los activos, como las cuentas por cobrar y los inventarios son rubros que en el corto plazo son de difícil convertibilidad en efectivo, esto pone en evidencia que entre más predecibles sean las entradas de efectivo futuro, menor será el capital de trabajo que necesita la entidad.

Entre más grande sea el monto del capital de trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de insolvencia, esto tiene fundamento en que la relación que se presenta entre la liquidez, el capital de trabajo y el riesgo, es que si

aumenta el primero o el segundo disminuye el riesgo en una proporción equivalente.

La administración del capital de trabajo tiene variables de gran importancia que han sido expuestas anteriormente, cada una de ellas son un punto clave en la administración que realizan los gerentes, directores y encargados de la gestión financiera, es recurrente, entonces, tomar todas las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital, donde todos los pasivos corrientes financien de forma eficaz y eficiente los activos corrientes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.

Administrar eficientemente el capital circulante es una garantía para la estabilidad de la empresa desde el punto de vista de la financiación. En la medida que la entidad pueda predecir con mayor exactitud sus flujos de caja, menor será el capital de trabajo que necesite.

4.9.1. Financiamiento del capital de trabajo neto

Numerosos autores en reconocidas publicaciones señalan que es financiado por las fuentes de financiamientos permanentes, o sea, los recursos propios, fijos o ambos, pues para garantizar sus operaciones normales, las entidades necesitan una cantidad determinada de capital de trabajo, pues si tiene menor se afectaría el desarrollo normal de sus operaciones y si tiene más, tendría recursos ociosos.

De aquí se infiere que un negocio para que funcione sin restricciones financieras y pueda hacer frente a emergencias y pérdidas sin peligro de un desastre financiero, debe poseer, el capital de trabajo adecuado, ya que éste:

- Protege al negocio del efecto adverso para una disminución en los valores del activo circulante.
- Asegura en alto grado, el mantenimiento del crédito de la empresa y provee lo necesario para hacer frente a emergencias tales como: inundaciones, incendios, etcétera.
- Permite tener los inventarios a un nivel que capacitará el negocio para servir satisfactoriamente las necesidades de los clientes.
- Capacita a la empresa a otorgar condiciones de créditos favorables a sus clientes.
- Capacita a la empresa a operar su negocio más eficientemente porque no debe haber demora en la obtención de materiales.

Sin embargo, es importante destacar que cuando se habla de capital de trabajo hay que distinguir dos casos:

1. El capital de trabajo con que realmente está operando la empresa.
2. El capital de trabajo necesario.

El capital de trabajo necesario es el fondo de maniobra que necesita una empresa para garantizar de forma ininterrumpida el proceso de producción, circulación y la prestación de los servicios.

Pues muchas veces en nuestras entidades el capital de trabajo real no coincide con el capital de trabajo necesario de ahí la importancia que tiene para con cualquier entidad conocer el capital de trabajo que realmente necesita para el desarrollo eficiente de su gestión.

Fred Weston y Eugene Brigham, plantean que el capital circulante se calcula a partir de la conversión del efectivo y de los gastos promedio diario:

$$\text{Capital de trabajo necesario} = \frac{\text{Ciclo de caja o Conversión de efectivo}}{\text{Consumo promedio diario de efectivo}}$$

Para determinar el ciclo de caja o conversión de efectivo es útil distinguir dos factores:

- El ciclo operativo.
- El ciclo de pago.

El ciclo operativo toma en cuenta los dos siguientes determinantes de la liquidez:

1. El período de conversión de los inventarios, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materia prima, productos en proceso y producción terminada, en productos, y para vender estos productos a los clientes. Se mide por la antigüedad promedio de los inventarios.
2. El período de conversión de las cuentas por cobrar; que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Se miden por el período de cobranza.

El ciclo operativo mide la cantidad de tiempo que transcurre entre las compras de las materias primas y las cobranzas de efectivo como pago de esos bienes después que han sido vendidos. Éste se centra en la oportunidad de los flujos de entrada de efectivo, pero elude la oportunidad de los flujos de salidas (momento en que debemos pagar las cuentas y la mano de obra). Sin embargo, los

requerimientos de financiamiento de la empresa se verán influenciados por su capacidad de demorar los pagos al comprar materiales a plazos prolongados de créditos al hacer pagos de mano de obra después de que el trabajo ha sido realizado. Por tanto, la empresa debe administrar los flujos de entrada y salida de efectivo (cuanto más pueda demorar los pagos, menores serán los problemas que puedan causar el ciclo operativo).

Los flujos de entrada y salida de efectivo están raramente sincronizados por lo que el ciclo de flujo de efectivo revelará por regla general los períodos en los que sea necesario adquirir fondos externos.

A partir de aquí, se hace evidente la necesidad de que las empresas adopten medidas para reducir el ciclo de conversión del efectivo. ¿Cómo?

- Cobrando sus cuentas por cobrar con mayor rapidez, tal vez ofreciendo descuentos en efectivo.
- Acortando el período de conversión del inventario, hasta tanto no se pierda calidad en el proceso.
- Aumentando la cantidad de días para definir los pagos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede plantear que un capital de trabajo excesivo o insuficiente refleja una situación desfavorable para un negocio, porque:

1. Si el capital de trabajo es excesivo, especialmente en forma de efectivo y valores negociables, quiere decir que existe un gran volumen de fondos que son usados productivamente, representando una pérdida de interés o de utilidad, estimulando los pagos excesivos de dividendos y a menudo conducen a inversiones en proyectos indeseables o en medios y equipos

innecesarios. Este exceso de capital de trabajo puede llevar al descuido en los costos y por lo tanto a insuficiencias en las operaciones.

2. Las insuficiencias del capital de trabajo pueden estar originadas por un volumen de venta por debajo de su costo; precios de ventas rebajados debido a la competencia; pérdidas ocasionadas por tormentas, inundaciones, robos que no están cubiertos por seguros; política poco conservadora de dividendos, a veces, para conservar la apariencia de una situación financiera favorable se continúa pagando dividendos aunque ni las ganancias actuales, ni la situación de la caja garantice dichos dividendos.

De igual forma, puede ser insuficiente el capital de trabajo si la gerencia no acumula los fondos necesarios para la liquidación de bonos o su vencimiento o para utilizar en el retiro de acciones preferentes, así como si existe una posición fija para un fondo de amortización cuyas necesidades sean excesivas en relación con la utilidad neta actual.

El capital de trabajo neto cumple dos funciones, una económica y otra financiera.

En su función económica puede ser considerado como bienes complementarios y heterogéneos de producción que concurre a la creación de productos y servicios por parte de la empresa. Es complementario en la medida en que son necesarios junto a los bienes de capital para el desarrollo de la producción, es heterogénea en la medida en que se encuentra formado por componentes diversos con diferentes grados de liquidez.

Como quiera, la entidad necesita permanentemente un capital de trabajo (recursos circulantes). Es necesario que sea financiado con cierta estabilidad (a largo plazo) al objeto de garantizar el equilibrio financiero y en su función

financiera debe garantizar la adecuación entre los ritmos de liquidez y exigibilidad de los activos y pasivos.

Esta adecuación, garantiza la solvencia y en función de esto se establece dos reglas básicas:

1. Todo activo fijo debe estar financiado por pasivo fijo (regla de equilibrio financiero mínimo).
2. El pasivo permanente debe ser superior al activo fijo o lo que es lo mismo, que el capital de trabajo neto debe ser positivo (regla de seguridad).

CAPITULO V
PRODUCCION
PROCESAMIENTO TECNICO - PRODUCTIVO
PROCESO GENERAL DE FABRICACION DE PASTELES

5.1. Las materias primas

Antes de entrar de lleno a la descripción de las diferentes materias primas que intervienen en el proceso de panificación, se debe mencionar el elemento principal sin el cual no sería posible la panificación: EL TRIGO.

El trigo se utiliza casi exclusivamente para la fabricación de harina de panificación, puesto que la harina del endospermo representa casi el 70% del peso del grano. La principal especie de trigo es el TRITICUM VULGARE que corresponde a todos los trigos llamados blandos, que son harinosos. Los trigos duros, TRITICUM DURUM, es la especie utilizada para la fabricación de fideos. Se diferencian de los blandos por su comportamiento favorable durante la molienda, debido a la composición del endospermo y su estructura resistente.

El proceso de molienda del trigo tiene por objeto separar el endospermo del salvado y del germen, y reducirlo a harina. Este proceso se desarrolla por fases, produciendo cada una de ellas un triturado compuesto por una mezcla de partículas de diversos tamaños, que se separan en fracciones por tamizado, según su diámetro. Las partículas de diferente tamaño, de una misma fase de molienda, difieren también en su composición, y por ejemplo, las partículas del endospermo son generalmente mas pequeñas que las partículas de salvado y

estas mas que las del germen. Generalmente, las partículas de menor tamaño constituyen la harina y las otras partículas, de mayor tamaño, los subproductos.

Los productos de la molienda del trigo varían en los diferentes países y, aun dentro de cada país, según las características de las instalaciones y las exigencias del mercado. No obstante, en la tabla que veremos a continuación se proporciona algunos datos que pueden considerarse representativos de los productos obtenidos por la industria harinera.

PRODUCTOS	% EN PESO
HARINA	77
PERDIDAS EN LA MOLIENDA	1
PERDIDAS EN LA LIMPIEZA	4
SALVADO GRUESO	4
SALVADO FINO	12
GERMEN	2

5.1.1. La Harina

Es el principal componente en la confección y elaboración de toda clase de artículos de panadería y pastelería: y, entre las harinas empleadas, la primordial es siempre la de trigo. Desde la mas remota antigüedad, la harina de trigo entró a formar parte de la alimentación del hombre, encontrándose fehacientes referencias de ello en los textos hebraicos y una prueba irrefutable en las excavaciones arqueológicas de los egiptólogos, que han preservado a los arqueólogos la asombrosa aventura de haber encontrado en los túmulos de los faraones, trigo conservado en optimas condiciones.

El elemento principal e indispensable que debe tener una buena harina es un elevado porcentaje de gluten (una medida de 10 por 100), que es lo que la hace optima para el trabajo de pastelería. Una harina con rico porcentaje de gluten se trabaja muy bien, el paladar o gusto de la misma, es mejor, se le puede agregar mayor cantidad de agua, azúcar y materia grasa. Asimismo, mejora los productos. En la fabricación de productos a base de emplear levadura resulta siempre mejor usando harina rica en gluten y pobre en almidón. El pan logra un mayor desarrollo con ella.

Las harinas que generalmente se emplean en las diversas fabricaciones, tienen un porcentaje de extracción del 75 por 100, siendo el 25 por 100 el de salvado. En tiempos de crisis se llegó a añadir al trigo, una pequeña cantidad de harina de maíz, soya, cebada o hasta de camote, pero estos sucedáneos no mejoran su calidad, antes al contrario, la perjudican.

5.1.2. El Azúcar

El azúcar es un elemento que se encuentra mucho en la naturaleza. Todos los cereales contienen azúcar, así como otros elementos que constituyen la alimentación del hombre. La mayor parte del azúcar que se consume en el mundo se saca de la caña de azúcar y de la remolacha.

En los pasados siglos, el azúcar era importada de oriente y vendida en las farmacias exclusivamente a precios altísimos. Durante el siglo X el azúcar era ya un producto comercial en Europa. En el siglo de los descubrimientos se

empezó, en la cuenca del Mediterráneo, el cultivo de la caña de azúcar; concretamente en Sicilia y en Andalucía. En seguida se extendió su cultivo a las islas Canarias y la isla de Madera.

Desde Europa se extendió a América, introducida en ella por los conquistadores. En América, la caña de azúcar prosperó de tal manera que la producción se hizo enorme.

Durante las guerras napoleónicas, los ingleses bloquearon el continente europeo con sus fragatas, obligando a sus naciones a buscar la producción de azúcar en otros elementos que no fuesen la caña de azúcar. Un químico alemán, Achard, fue el primero que obtuvo un resultado concreto.

Posteriormente, químicos franceses, entre ellos el conde de Chaptal, perfeccionaron su descubrimiento y crearon la primera fábrica de extracción de azúcar en 1811. La fabricación del azúcar procedente de la remolacha en plan industrial había nacido y desde entonces siempre fue en continuo aumento, llegándose al gran desarrollo actual de la industria azucarera, que permite alcanzar un producto perfecto.

5.1.3. Las Grasas

Las grasas constituyen los productos alimenticios mas ricos en valores energéticos, aportan al organismo humano los elementos necesarios e indispensables para mantenerlo en forma, acrecentar su desarrollo, recuperar fuerzas musculares y para defenderlo del frío.

Además de sus funciones nutritivas, la grasa tiene una gran importancia física y técnica que motiva su uso en las masas, puesto que ellas poseen una gran capacidad de absorción de aire, permitiendo que dichas masas se desarrollen durante la cocción sin necesidad de ningún producto químico, dando asimismo al producto un sabor muy agradable. Son empleados en elevado porcentaje, pues ciertos géneros aceleran la cocción y obtienen las piezas un calor dorado que las hace mas apetecibles. Estas grasas deben ser almacenadas en sitios o locales frescos para su buena conservación, especialmente durante el verano, puesto que las grasas enranciadas no pueden ser utilizadas para la alimentación y menos aún en panadería.

5.1.4. La Mantequilla

La mejor mantequilla se obtiene principalmente de la leche de vaca: pero también se saca de la leche de oveja, no utilizándose esta ultima en pastelería por su marcado sabor.

La mantequilla es la grasa que se halla en uso para la alimentación desde los tiempos mas remotos. Los pueblos primitivos, sedentarios o nómadas, hacían ya uso de ella. Es un producto de gran valor nutritivo, superior en calorías al azúcar, a la harina e incluso a la carne. Es un elemento optimo para la fabricación de los dulces: pero su elevado precio hace prohibitiva en la fabricación de productos baratos. No debe olvidarse que los productos elaborados con mantequilla son mucho mas sabrosos y se conservan durante mas tiempo.

5.1.5. La Margarina

Es una grasa que hoy sustituye en infinidad de productos a la mantequilla, por su precio asequible, siendo además de mas fácil manejo en el trabajo, especialmente en el verano. Existe margarina animal y margarina vegetal. La margarina animal es la mejor para el hojaldre y la margarina vegetal conviene mas y es mas propia para elaboración de pastas a base de levadura. Los productos fabricados con margarina se conservan bastante tiempo.

La producción de margarina se ha desarrollado grandemente en estos últimos años a causa de su elevado consumo en la industria del dulce.

5.1.6. La Manteca

Es una grasa procedente del cerdo. Las partes totalmente blancas de este animal, derretidas, filtradas, separadas de los elementos duros, constituyen la manteca. Es una grasa muy usada para la fabricación de mantecados y en muchas panaderías se hace con ella el hojaldre. También se usa para freír. Es una grasa muy buena cuando esta bien derretida y libre de impurezas. Los productos con ella fabricados, sin embargo, no se conservan mucho tiempo.

5.1.7. Los Aceites

Los aceites son productos obtenidos de semillas oleaginosas: maní, girasol, soya, oliva, etc. Su fabricación se encuentra muy desarrollada. Grandes fabricas, equipadas con los mas modernos materiales de extracción, reparten productos neutros, sin sabor, muy interesantes para la industria dulcera.

5.1.8. Huevos

Ningún alimento se halla universalmente extendido como los huevos. Su consumo es altamente popular. Constituyen un alimento completo y sano, de primera necesidad, consumiéndose en el mercado bien como frescos o bien procedentes de cámaras de conservación. Los huevos de gallina son los mas corrientes y abundantes, aun cuando también se consumen otros.

Se pueden comprar las yemas congeladas y las claras deshidratadas, es decir, en polvo. También se encuentran yemas en polvo o huevos enteros en polvo. Para emplear las yemas en polvo o huevos enteros en polvo basta ponerlos en remojo durante dos horas con la cantidad de agua adecuada. Si se trata de claras en polvo, el remojo se hace innecesario.

La clara de huevo seca da el mismo resultado que el de la fresca. Es muy practica, en especial durante el verano, dado que las claras se alteran con facilidad con el calor.

Los huevos son utilizados en la elaboración de dulces y galletas de varias maneras, bien como huevos enteros o como yemas solas, siendo su empleo de igual manera en los batidos. Nunca deben usarse huevos en mal estado de conservación, sobre todo para las cremas, ya que podrían producirse intoxicaciones graves.

Peso de los huevos por termino medio:

Huevo entero	50 gramos
Cáscara	10 gramos

Clara	25 gramos
Yema	15 gramos

Hay huevos de primera clase, con mayor peso que el señalado, pero los huevos que se consumen en la pastelería son generalmente de peso indicado.

Preparación de las claras secas

Agua	900 gramos
Polvo de clara	100 gramos

Actualmente se halla a la venta una albúmina obtenida de la leche que es optima para sustituir la clara de huevo. Los locales que venden este producto dan un folleto explicativo de la manera de prepararlo para su uso.

La medición de los huevos frescos de gallina deben calcularse de la siguiente manera, como termino medio:

1 litro de huevos	=	24 huevos
1 litro de claras	=	36 claras
1 litro de yemas	=	60 yemas

5.1.9. La Leche

La leche de los animales constituye un alimento completo. Los mamíferos, durante el primer periodo de su vida, no tienen otro. La leche de vaca, salvo algunas excepciones, es la que consumimos. Los elementos que la componen son indispensables al organismo humano. Otros alimentos pueden

proporcionarnos estos elementos, pero en ninguno de ellos se hallan reunidos todos como en la leche.

La leche es un producto muy frágil en cuanto a su conservación, pues se altera muy fácilmente. Por este motivo, se precisa mucha higiene en su producción y transporte. Los recipientes que la contengan, sean de metal, de vidrio o de plástico, deben ser intachables por los ácidos.

La industria del dulce consume mucha leche. Cuando es posible usa leche fresca para cremas, masas a base de levadura, galletas, etc. Cuando falta la leche fresca debe usarse en polvo. Esta última debe ser disuelta, antes de usarla, en un poco de agua. Cuando se usa leche para las masas, los géneros salen de mejor sabor y mejor color.

5.1.10. Levadura

La levadura o levadura biológica se compone de pequeñas celdillas u organismos vegetales, hongos microscópicos de la familia de los saccharomycetes, que tienen como particularidad transformar los azúcares y almidones en alcohol, produciendo ácido carbónico, es decir, la fermentación alcohólica.

La levadura se forma naturalmente en muchos cuerpos por fermentación propia y se desarrolla siempre que encuentra un medio propicio. Estas levaduras se encuentran en estado inculto e influyen de manera desfavorable en los géneros que se fabrican con ella.

Las industrias del alcohol y cerveza someten estas levaduras a selecciones y cultivos, partiendo de una sola celdilla, y consiguen productos muy seleccionados.

La levadura es hoy, universalmente, empleada en la industria panadera y en la de pastelería y galletería, sustituyendo al antiguo sistema de fermentación de masa agria, poco cómodo, menos higiénico o inseguro con los cambios bruscos de temperatura.

Además, existen también las llamadas levaduras químicas. Estas no son verdaderas levaduras, sino impulsores. La función de ambos productos es distinta.

5.1.11. La Sal

La sal usada en la industria del dulce debe ser pura y de grano muy fino, preferentemente sal marina. Conviene evitar siempre una sal que deje en el paladar un pequeño sabor amargo. Este sabor proviene de una dosis elevada de compuesto de magnesio contenida en ella. Además, esta sal es mucho mas higrométrica y vuelve los productos fabricados húmedos y blandos.

La sal se añade siempre sin disolver y por este motivo debe ser muy fina. Una de las propiedades que la sal tiene, es conservar los géneros. En las galletas dulces se emplea un máximo del 1 por 1 00. Para las galletas saladas, un 2 por 1 00. Para el pan, el 1 ½ por 1 00. Para toda masa blanda, bizcochos, queques, y otros, solo se emplea la sal para mejorar el sabor: el ½ por 100 es suficiente.

5.2. Otros elementos empleados en panificación

5.2.1. Cremor Tártaro

Las sustancia mas usada en pasados tiempos era el crémor tártaro. Es un buen producto que no deja residuos nocivos ni mal sabor, pero siendo necesario emplearlo en cantidad elevada, su precio, bastante caro, lo hace prohibitivo.

5.2.2. Fosfato Monocalcio

Este producto se usa mucho en la industria del dulce, siendo módico su precio. Se conserva bien y deja un sabor agradable.

5.2.3. Acido Tartárico

Este producto se usa en pequeña cantidad y debe disolverse en agua antes de su empleo.

5.2.4. Acido Cítrico

Tiene las mismas propiedades que el ácido tartárico, pero su precio es mucho mas caro.

Las industrias químicas preparan ahora impulsores bien equilibrados y dosificados, fáciles de usar y de resultados seguro para los géneros elaborados.

5.2.5. Fruta confitada

La fruta confitada es un excelente auxiliar en la industria del dulce, principalmente para enriquecer el sabor de varias masas y adornar plum-cakes y pequeñas piezas.

Aun existen muchas panaderías que preparan las frutas para su uso propio, detalle este muy importante, dado que de esta suerte pueden prepararse las frutas conforme al uso para el que están destinadas.

5.2.6. Manteca de Cacao

La manteca de cacao es una materia grasa extraída de las habas del cacao. Es sólida, blanco amarillenta, oleosa, de olor y sabor agradables. En la industria del dulce es una sustancia preciosa para la puesta a punto de las coberturas de chocolate y su conservación es muy larga. Además, añadida en pequeña cantidad a otras grasas, ayuda a prolongar la conservación de estas.

No solo se usa en la industria del chocolate, sino también en farmacias y laboratorios. Estos últimos años alcanzó un elevado precio, por cuyo motivo se buscaron sucedáneos, que están muy lejos de igualar al producto natural. Todos los sucedáneos de la manteca de cacao que se fabrican son de mal sabor y muy limitada conservación, que pueden perjudicar la buena venta del chocolate.

5.2.7. Cocoa

Las habas del cacao, tostadas, peladas, sometidas a diversos tratamientos para quitarles la grasa y, en fin, molidas, dan el cacao en polvo o cocoa. Es un delicioso alimento, principalmente para los niños, y como complemento tiene un papel muy importante en la industria del dulce.

Conocido de muy antiguo, el cacao de los indígenas de América, fueron Hernán Cortes y sus compañeros quienes lo llevaron a Europa, desarrollándose su consumo rápidamente.

5.2.8. Cobertura de chocolate

La cobertura de chocolate es un elemento de importancia en la pastelería industrial. El sabor que da a los productos y el bonito acabado que deja en los productos terminados influye mucho en el valor comercial de los mismos.

La cobertura es una composición de cacao, azúcar y un porcentaje elevado de manteca de cacao para conseguir una fluidez suficiente. Debe ser bien aromatizado y poco dulce. Hay tres clases de coberturas: la marrón oscuro, la de leche y la blanca. También se puede conseguir cobertura de color, pero esta no compagina muy bien con el sabor de chocolate. Actualmente existen máquinas que dan un acabado perfecto y una elevada producción de géneros.

TERCERA PARTE

MARCO PRACTICO

CAPITULO VI

ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

6.1. Tipo de estudio

El primer nivel del trabajo de grado se basa en un estudio explorativo porque se construyó un marco teórico de referencia y practico para posteriormente complementar con el estudio descriptivo porque el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible:

- Establecer las características demográficas de unidades investigadas.
- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.
- Establecer comportamientos concretos.
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de la investigación.

6.2. Definición de Variables

Variable Independiente

- Emprendimiento de una empresa de producción de pastelería en la ciudad de Santa Cruz.

Variable Dependiente

- Viabilización económica y rentabilidad.

6.3. Diseño de la Investigación

- Investigación de la industria.
- Recopilación de información teórica que sustente la implementación del proyecto.
- Elaboración y realización de la encuesta.
- Tabulación de datos.
- Estudio de mercado.
- Desarrollo de estrategias genéricas.
- Elaboración de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa a implantarse.
- Diseño del sistema contable.
- Diseño del área de costos.
- Elaboración de estados financieros proyectados.
- Evaluación financiera.
- Conclusiones finales del trabajo de grado.

6.4. Unidad de Análisis

El proyecto de grado se analizará para el área urbana de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

6.5. Método de recolección de datos

6.5.1. Encuesta

La recolección de datos mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento.

La aplicación de encuestas obliga al diseño de cuestionarios, éste es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre determinados aspectos se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo.

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 “KARAMELIN” S.R.L de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra se encuentra en el anexo N° 1.

6.5.1.1. 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 "KARAMELIN" S.R.L se la realizará mediante encuestas al mercado automotor de la ciudad, es decir a los habitantes con vehículos en la ciudad.

La formula 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:

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

encuestas

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

CAPITULO VII

ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo de estudio de mercado, se analizarán los factores que permitirán establecer las posibilidades del mercado.

7.1. Tamaño del mercado

El siguiente paso del plan de negocios es, buscar de manera objetiva y con base en fuentes de información confiables, cuántos posibles clientes puede tener la empresa, dónde están y quiénes son. Es decir, se debe establecer el segmento de mercado donde operará la empresa.

En el caso que compete, el mercado potencial para la Empresa PASTELERIA "KARAMELIN" 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 las Estadísticas Publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) www.ine.gov.bo, la información es: TAMAÑO UNIVERSO (N) = 1,400,909

7.1.1. Demanda y Oferta

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

CUADRO N° 2
Censo de Población 2001
(Santa Cruz de la Sierra)

DESCRIPCION	AREA	No.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 proporcionados 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 caso en cuestión, la tendencia de crecimiento es favorable, sin embargo, la producción no tiene un impacto significativo frente al universo establecido.

7.2. Estudio de Mercado

Es el medio para recopilar y registrar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos.

7.2.1. Objetivos del Estudio de Mercado

Los objetivos del estudio de mercado para la empresa "KARAMELIN" S.R.L se muestran a continuación:

- 1 Solucionar un problema de la sociedad.
- 2 Satisfacer una necesidad.
- 3 Definir las estrategias comerciales y de publicidad de la empresa.
- 4 Analizar los precios y la comercialización de las pastelerías en la sociedad.
- 5 Analizar las preferencias o servicios alternos que desean los Clientes.
- 6 Definir cuáles son las Pastelerías de mayor prestigio en el mercado.

1.- Ventajas Competitivas: Es una ventaja que se tiene sobre los competidores, que se obtiene ofreciendo a los consumidores un valor mayor, ya sea bajando los precios o proporcionando mas beneficios que justifiquen los precios mas altos.

La estrategia de mercadotecnia se abocará a desarrollar ventajas competitivas y sostenibles con respecto a la competencia, las cuales se detallan a continuación.

- Poseedora de una tecnología que garantiza la confiabilidad, competitividad y calidad en sus productos y servicios.
- Atención y servicio al cliente con prontitud y personalizado.
- Ubicación de la empresa.
- Infraestructura.

2.- Distingos Competitivos: Son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa.

- Alta calidad en el producto.
- Estrategias de marketing.

- Tecnología y confiabilidad en el producto.

7.3. Plan de acción

El plan de acción de la empresa “KARAMELIN” S.R.L se enfocará en promocionar el producto, plaza o distribución y promoción.

7.3.1. Precio

La Empresa PASTELERIA “KARAMELIN” 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 algún sector del mercado y en la mente del consumidor.

7.3.2. Promoción

PASTELERIA “KARAMELIN” realizará una publicidad intensiva, ya que al entrar al mercado debe penetrar en la mente del consumidor, para lograr este objetivo se realizará spots publicitarios en algunos 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.
- Trípticos.

CAPITULO VIII

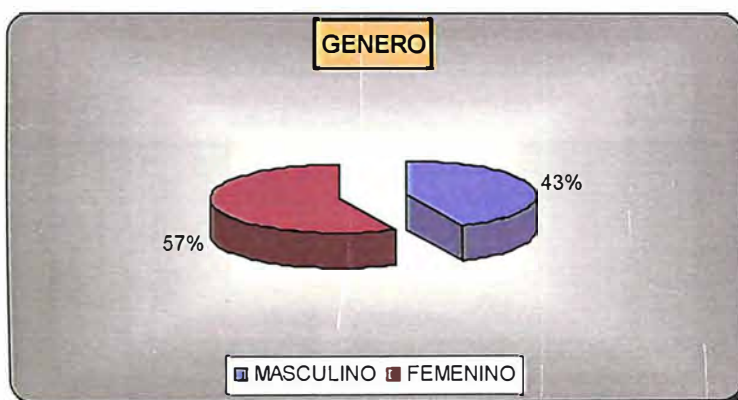
CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

1. Género

Masculino ☐

Femenino ☐

GRAFICO No. 2



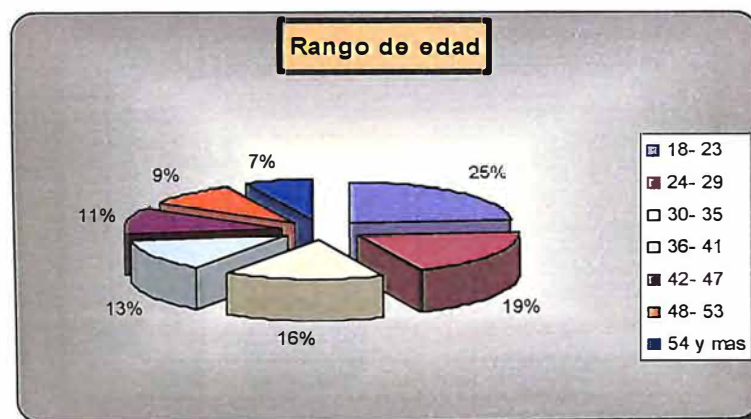
Fuente: Elaboración Propia

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%

2. Rango de edad

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

GRAFICO No. 3



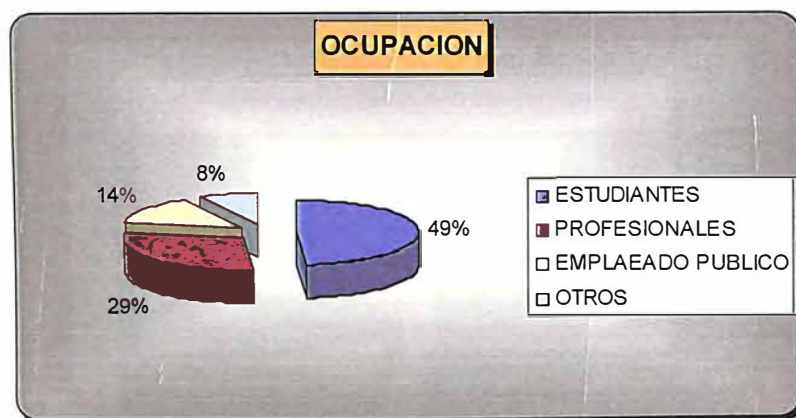
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico nº 3, el 25% es el mayor porcentaje de encuestados que oscila entre la edad de 18 a 23 años que equivale a 93 personas encuestadas.

3. Ocupación

Estudiante ☐ Empleado público ☐
 Profesional ☐ Otros..... ☐

GRAFICO No. 4



Fuente: Elaboración propia

De las encuestas realizadas se determinó que el 49% de los encuestados son estudiantes con un equivalente 187 personas.

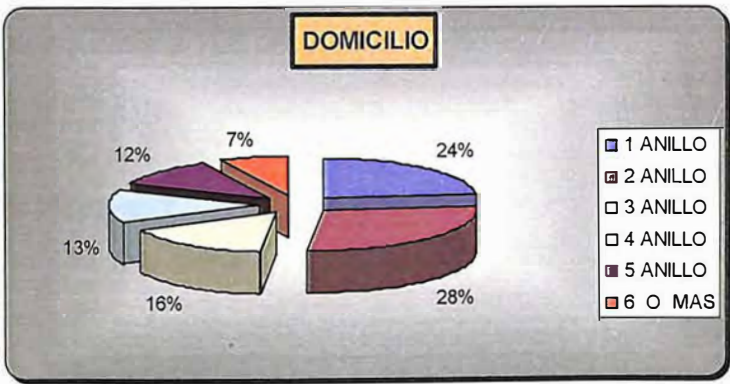
El 29% corresponde a las personas que son Profesionales, con una cantidad de 113 personas.

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

4.Domicilio

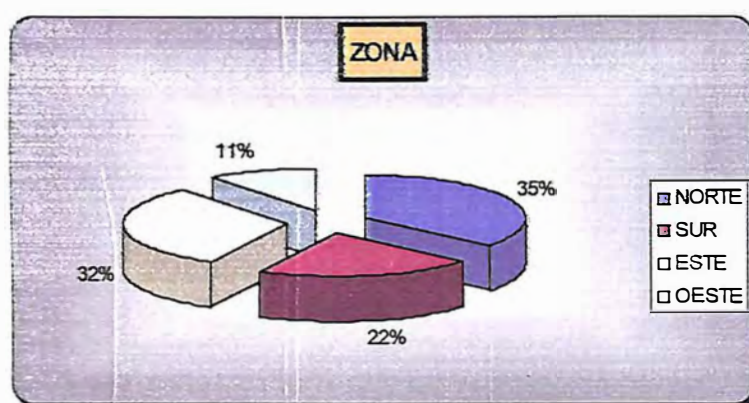
1er	2do	3er	4to	5to	6to o más	Norte	Sur	Este	Oeste
Anillo						Zona			

GRAFICO No. 5



Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No. 6



Fuente: Elaboración propia

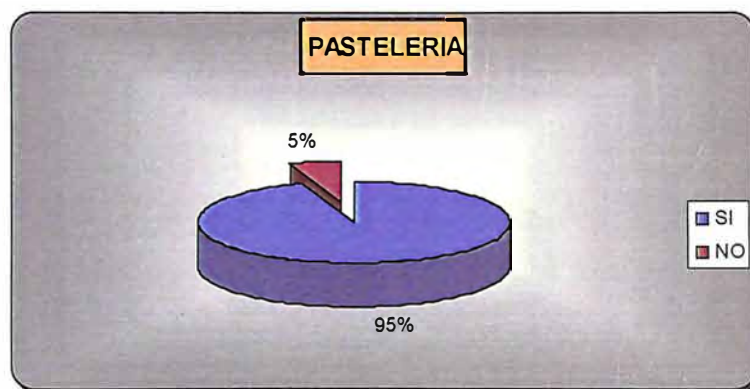
De todas las personas encuestadas se determinó que el 28% vive cerca al 2º anillo o más que equivale a 106 personas.

5. ¿te gustan los Pasteles?

Si ☐

No ☐

GRAFICO No. 7



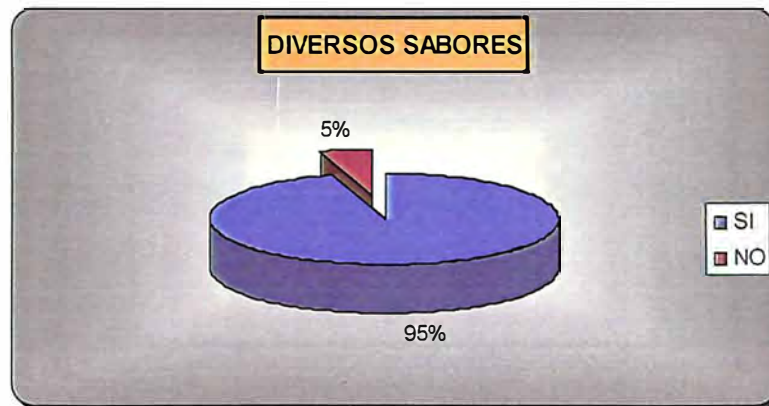
Fuente: Elaboración propia

De las 384 personas encuestas el 95% que equivale a 364 personas gustan de los pasteles.

6. ¿te gustaría que tuviera diversos sabores?

Si ☐ No ☐

GRAFICO No. 8



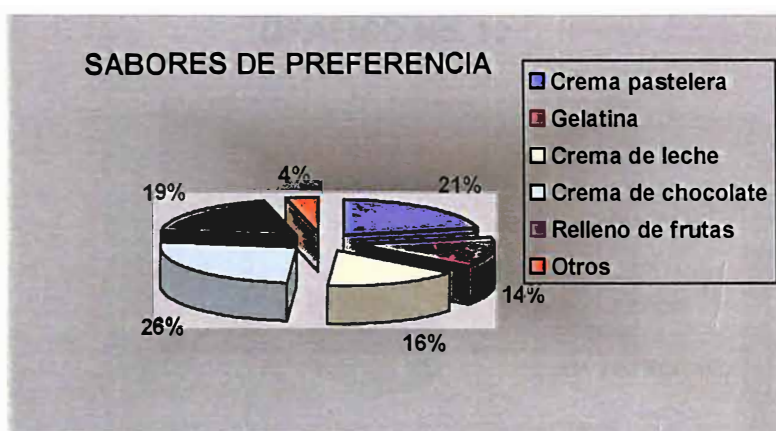
Fuente: Elaboración propia

De los 384 encuestados se pudo determinar que un 95% dijeron que si con una gran aceptación del producto con variedad de sabores.

7. ¿Qué variedad y sabor es de tu preferencia?

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Con crema pastelera | ☐ | Otros | ☐ |
| Con gelatina | ☐ | | |
| Con crema de leche | ☐ | | |
| Con crema de chocolate | ☐ | | |
| Con relleno de frutas | ☐ | | |

GRAFICO No. 9



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al sabor de preferencia se pudo determinar con un 26% prefiere la variedad con crema pastelera, seguidamente con un 21 % con gelatina. Por ultimo con un porcentaje de 19% con crema de leche.

8. ¿Con que frecuencia lo comprarías?

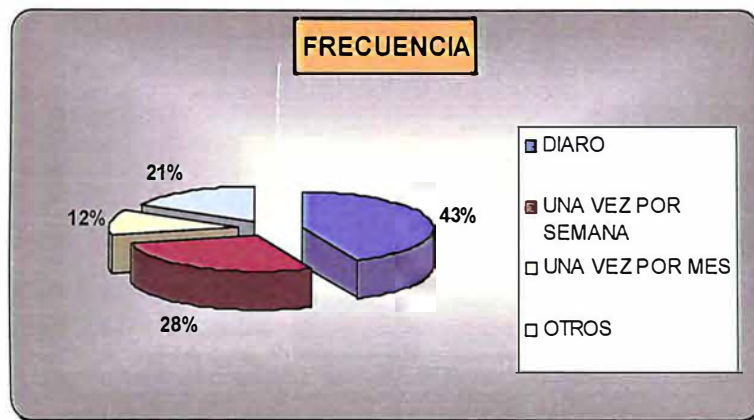
Diario ☐

Una vez por semana ☐

Una vez por mes ☐

Otros..... ☐

GRAFICO No. 10



Fuente: Elaboración propia

Se puede determinar que las personas frecuentemente se inclinan diariamente a comprar estos productos con un 43% que equivale a 165 personas de las 384 encuestas realizadas.

9. ¿En donde te gustaría encontrarlo?

Cafeterías ☐

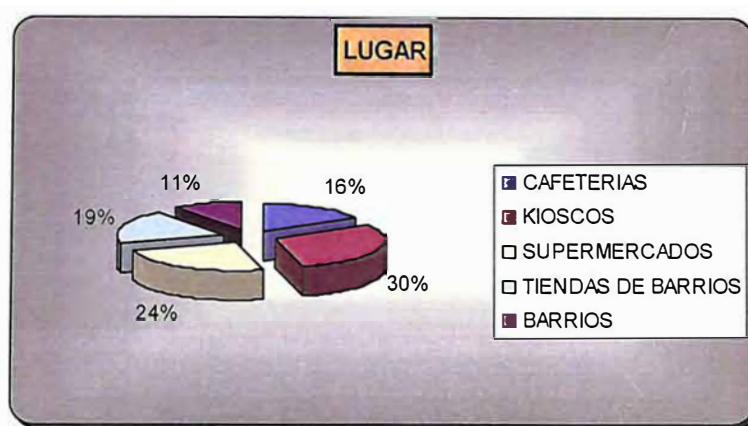
Kioscos ☐

Tiendas de barrios ☐

Supermercado ☐

barrios ☐

GRAFICO No. 10



Fuente: Elaboración propia

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

10. ¿A que hora preferirías servirte un pastel?

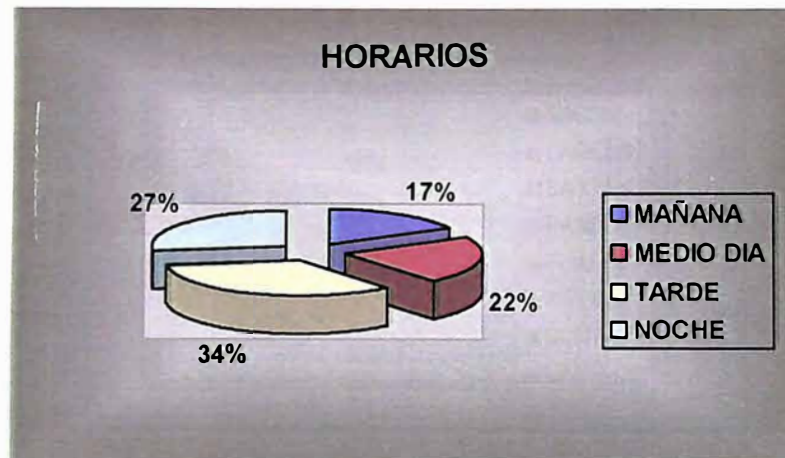
En la mañana ☐

En la tarde ☐

Al medio día ☐

En la noche ☐

GRAFICO No. 12

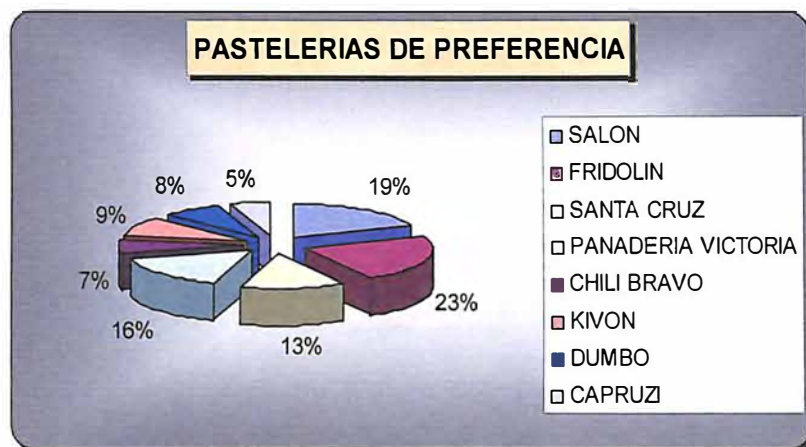


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los horarios se puede observar con un mayor porcentaje de 34% prefieren servirse un pastel en la tarde. En segundo lugar con un porcentaje de 27% prefiere en la noche. Y por ultimo con un 22% en las mañana y seguidamente con un 17% prefiere al medio día.

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

GRAFICO No. 13



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico se determinó que la pastelería de mayor preferencia para el consumidor es la pastelería "Fridolin" con un porcentaje de 23% del total de encuestas.

El segundo mejor preferido para el consumidor, es la Pastelería "Salón te" con un 19% sobre el total de las encuestas.

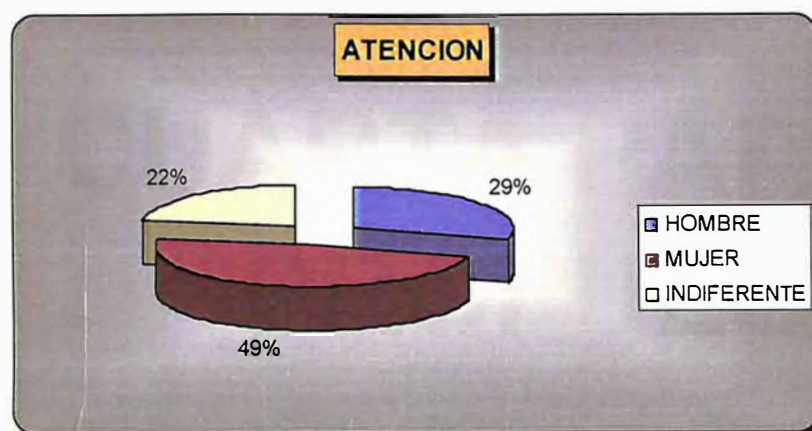
En tercer lugar se encuentra la Pastelería "Victoria" con un 16% sobre el total de las encuestas y en cuarto lugar con 13% de preferencia la pastelería "Santa Cruz".

Las demás son Pastelerías que no tienen un porcentaje significativo respecto a las anteriores.

12. La atención, prefiere que la realice;

Hombre ☐ Mujer ☐ Indiferente ☐

GRAFICO No. 14



Fuente: Elaboración propia

El grafico de la pregunta 12 muestra que el 49% prefiere que la atención 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.

CUARTA PARTE

PROPUESTA

CAPITULO IX

OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA

9.1. Objetivos de la propuesta

- Determinar el nivel de demanda de PASTELARIA para la Empresa *"KARAMELIN S.R.L."*.
- Determinar la factibilidad técnica y económica de la empresa *"KARAMELIN S.R.L."* 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.

9.2. Alcances de la propuesta

La implantación de la empresa *"KARAMELIN S.R.L."*, será en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

CAPITULO X

PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

10.1. Clasificación de la empresa

La empresa “KARAMELIN” esta clasificada en el sector de INDUSTRIA, siendo una empresa pequeña porque solo contara con 6 a 20 empleados.

10.2. Constitución 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 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 necesario, es el otorgamiento del Poder General de Administración que le conferirán los socios a favor del Gerente

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

10.2.1. Razón 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 denominada PASTELERIA “KARAMELIN”

La empresa se manejará en base a los principios y características necesarias para su gestión según el código de comercio.

10.2.2 . Testimonio de constitución de la PASTELERIA “KARAMELIN”

Una vez definida la razón social de la empresa, se procederá a la elaboración del testimonio de Constitución de la empresa **PASTELERIA “KARAMELIN”** (*ver modelo en anexo N°2*)

10.2.3. Reglamento interno de la empresa

La empresa **PASTELERIA “KARAMELIN”** contará con estatutos que guíen y regulen de manera clara la actuación de las diferentes personas de la empresa, (*ver anexo N° 3*)

10.3. Descripción de la empresa

PASTELERIA KARAMELIN S.R.L. es una pequeña empresa de transformación dedicada a la industria de la pastelería. La producción está orientada a la elaboración de PASTELERIA FINA en sus diferentes presentaciones, considerando que este tipo de pastelería es de mejor acabado que las tradicionales.

La empresa orientará la producción a un 60% de pastelería fina y un 40% de bocaditos finos ocasionales, esto, en términos de uso de insumos y maquinaria.

La actividad se refiere al proceso de producción y distribución a través de venta directa a los clientes en el local o mediante servicio de delivery.

La producción garantizará el uso de insumos adecuados, de calidad y buena presentación. Aunque redunde en los costos.

El nivel de tecnología(aunque orientada a una escala pequeña) de los equipos serán las que garanticen una adecuada producción.

10.4. Plan de Marketing

El plan de marketing que aplicará la empresa "KARAMELIN" S.R.L 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 productos a la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

10.4.1. Estrategia de Mercadotecnia

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

La estrategia genérica que utilizará "KARAMELIN" S.R.L será la de: ***Diferenciación en base a la calidad del Producto***, que consiste en dar a los consumidores un producto 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.- Equipos que estos 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 intenso tráfico de posibles clientes.

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.

10.4.2. Presupuesto de la publicidad

El presupuesto de la publicidad muestra los egresos en los que incurrirá la empresa para llevar a cabo la publicidad y se muestra en el cuadro Nº 3.

CUADRO N° 3
PRESUPUESTO DE LA PUBLICIDAD
(Expresado en \$us)

DETALLE	CANTIDAD UNITARIA/MIN	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 Gastos de Publicidad mensual			1450

Fuente: Elaboración propia

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

10.4.3. Cronograma de actividades de la publicidad

El cuadro N° 4 se mostrará el cronograma de actividades de la publicidad de la empresa PASTELERIA "KARAMELIN"

CUADRO N° 4
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

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

Fuente: elaboración propia

10.4.4. Evaluación y Control de la Publicidad

La empresa PASTELERIA "KARAMELIN" realizará los siguientes sistemas de evaluación:

Análisis de la publicidad

Se deberá realizar encuestas para conocer el grado de aceptación de los productos y servicios, de tal manera se determinará si el mensaje fue 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 se justifica continuar con la publicidad para los años siguientes.

10.5. 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 de emprendimiento, no tiene 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 ha visto por conveniente ubicar a la pastelería en la avenida tres pasos al frente, cuarto anillo de la ciudad de Santa Cruz.

10.6. Misión de *PASTELERIA “ ARAMELIN”*

La misión de la empresa *PASTELERIA “KARAMELIN”* es la siguiente.

MISION DE LA PASTELERIA “KARAMELIN”

El propósito de Pastelería “KARAMELIN” es producir y comercializar productos de Panadería y Pastelería en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

10.7. Visión de *PASTELERIA “KARAMELIN”*

La visión de *PASTELERIA “KARAMELIN”* es ser reconocida como una empresa:



10.8. Valores y principios organizacionales para la *PASTELERIA “KARAMELIN”*

Los principios y valores con los que actuará la empresa *PASTELERIA “KARAMELIN”* son los siguientes:

- **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.

- **ETICA**

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

- **COMPROMISO**

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

- **IDENTIFICACION**

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

- **RENTABILIDAD**

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

- **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.

10.9. Objetivo General **PASTELERIA “ ARAMELIN”**

El objetivo general de la PASTELERIA "KARAMELIN" S.R.L es el de producir y comercializar productos de panadería y pastelería en la ciudad de Santa cruz de la Sierra, a fin de satisfacer las necesidades, deseos y requerimientos del mercado.

10.10. Estrategia Genérica

La empresa PASTELERIA "KARAMELIN" desarrollará una estrategia de **DIFERENCIACION**, ya que una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los consumidores.

10.10.1. Estrategia de diferenciación

La estrategia genérica que utilizará la PASTELERIA "KARAMELIN" será la de: diferenciación en base a la calidad del producto y servicio, brindando 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, se hace referencia a ofrecer al consumidor un producto elaborado bajo normas de salubridad e Higiene.

10.10.2. Propósito Estratégico

El propósito estratégico de PASTELEA/A "KARAMELIN": es ser líder en la Comercialización y Distribución de PASTELES 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.

10.10.3. Estrategia de Marketing

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

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

10.10.4. Estrategia Financiera

En la estrategia financiera la empresa PASTELERIA "KARAMELIN" se basará en la búsqueda de liquidez y rentabilidad.

- Incrementar los ingresos cada periodo

- Obtener mayores rendimientos sobre la inversión

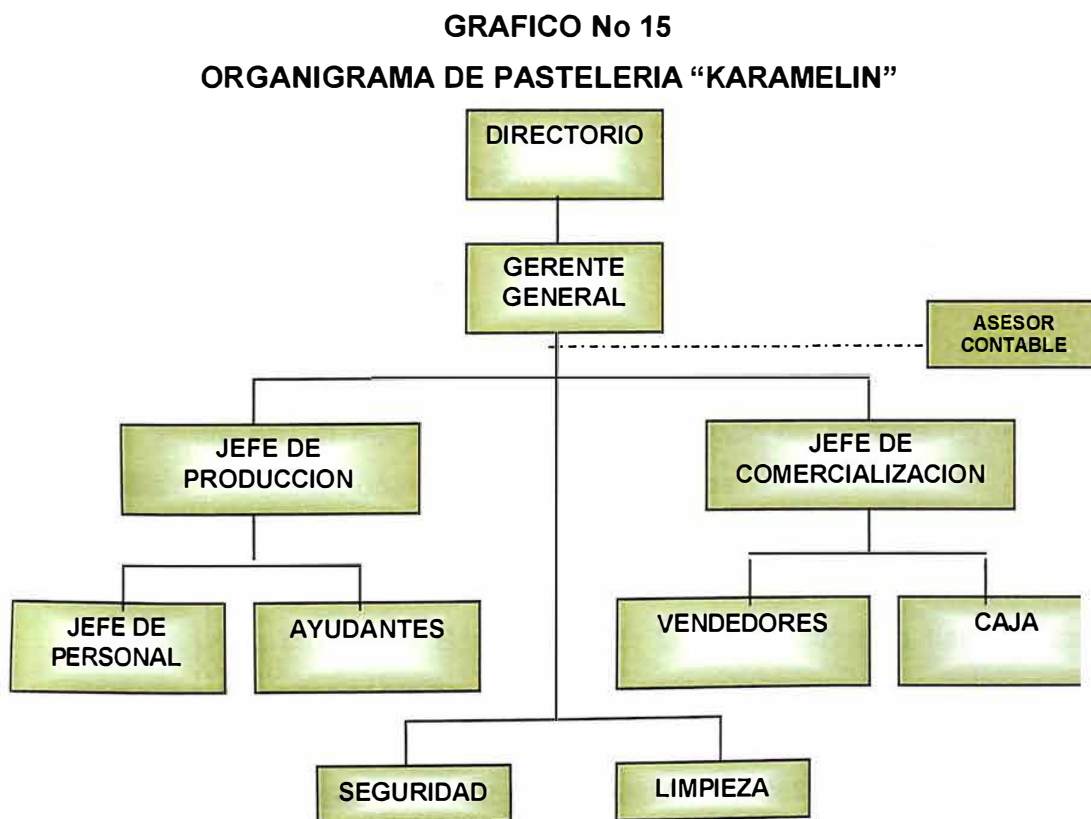
10.10.3. Estrategia de Recursos Humanos

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

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

10.11. Organigrama de la empresa *PASTELERIA "KARAMELIN"*

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



FUENTE: Elaboración propia

Directorio

Es el órgano de mayor jerarquía dentro de la empresa, es la representación de los socios, quienes deciden los asuntos propios de la empresa (aumento de capital, aprobación de los balances, flujo financiero) Nombran o renuevan a los Gerentes.

Gerente General

Nombrado por la Junta General de Accionistas se encargará del planeamiento, control y dirección de la empresa. La administración deberá desarrollar el plan de actividades, evaluar el control de la calidad y realizar el plan anual de desarrollo. Para ello, contará con el apoyo técnico del jefe de comercialización. Además, deberá estar en permanente contacto con los miembros del directorio para establecer las mejoras y consideraciones que pudieran plantearse dentro del ámbito de su intervención.

Jefe de Comercialización

Nombrado por la Junta General de Accionistas, encargado de la promoción del producto en el mercado objetivo, elaboración de políticas de ventas, análisis de las condiciones de potenciales clientes.

Dentro de la política de marketing, diseño de estrategias para posicionar el producto en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, sobre la base de los objetivos planteados por la empresa.

La atención de órdenes de compra de pedidos, cotización y la facturación de los mismos.

Jefe de Producción

Sus labores deben ser sustentadas en los aspectos del mejoramiento en la permanencia o mejoramiento de la calidad del producto. Brindar las facilidades y cubrir las necesidades para el área de ventas.

Ayudantes

Estas personas serán un soporte para el área de producción y deben conocer las actividades productivas del negocio lo cual les permitirá cubrir el conjunto de requerimientos de trabajo: diseño, producción, control de calidad y las labores prioritarias a las cuales dedicarán.

Debido a que las operaciones revierten un especial cuidado, para no ocasionar mermas es importante que se tenga en cuenta los aspectos técnicos dada por la dirección encargada de este proyecto.

10.12. Manual de Funciones

El manual de funciones de la empresa PASTERIA "KARAMELIN" estará conformado de las siguientes partes:

- **Nivel:** Dirección, Ejecutivo. Jefatura u 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 **PASTERIA "KARAMELIN"**

MANUAL DE FUNCIONES
PASTELERIA “KARAMELIN”

DIRECTORIO

- El directorio es el responsable del normal desenvolvimiento de la empresa. Se mantendrán en sus cargos durante la vida útil del proyecto.
- El directorio se reunirá en sesiones ordinarias una vez cada mes, previa convocatoria del presidente.
- El Directorio tendrá libertad para realizar cualquier acto que se pueda adoptar en beneficio de la empresa.
- El Directorio nombrará al Gerente General de la Empresa.
- El Directorio fijará la remuneración del Gerente General.
- El Directorio tendrá la facultad de suspender o sustituir al Gerente General.
- El Directorio resolverá todo acto civil y mercantil que sean necesarios en representación exclusiva de la empresa.
- El Directorio podrá contraer toda clase de obligaciones, tales como préstamos bancarios o particulares y otorgar garantías hipotecarias, prendarias o de otro índole que sean necesarios.

MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL

NIVEL	Alta Gerencia o Ejecutivo.
DEPENDENCIA	Directorio.
SUPERVISA A	Jefe de producción, jefe de comercialización 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.
- Desarrollar actividades correspondientes a la función financiera contable. (aunque la contabilidad será llevada por un consultor externo)
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones que emane del 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 Y VENTAS

NIVEL : Alta Gerencia o Ejecutivo

DEPENDENCIA : Gerente General

SUPERVISA A : Vendedores

- Verificar que se lleve acabo los cobros de la venta, atender cualquier reclamo, verificar que se estén enviando los informes de ventas respectivos y que sean correctos.
- Observar como van las ventas de los productos mediante la observación directa y realizando visitas a los distintos puntos de venta.
- Desarrollar una estrategia y plan de acción para captar clientes.
- Controlar el logro de objetivos de la empresa.
- Proponer a la gerencia políticas de precios de producto.
- Elaborar cuadros y datos estadísticos como parte del informe mensual del movimiento del producto.
- Encargarse de la colocación y venta del producto.
- Cumplir con otras funciones que sean expresamente asignadas por la Gerencia y que tengan relación con sus actividades específicas.

REQUISITOS PARA EL PUESTO.

Licenciado en Ingeniería Comercial, 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 DEL CARGO VENDEDOR

NIVEL	Operativo
DEPENDENCIA	Jefe de Comercialización
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 JEFE DE PRODUCCION

NIVEL Medio o de jefatura

DEPENDENCIA Gerente General

SUPERVISA A Ayudantes
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

Titulo 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 PERSONAL DE LIMPIEZA

NIVEL	Apoyo
DEPENDENCIA	De las jefaturas
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.
- 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	Gerencia general
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 llegue 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.

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, que será distribuido por el jefe de producción, dentro de las cuales se tiene:
Mantener el área de producción limpio e impecable.
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

Ninguna

10.13. Recursos Humanos

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.

10.13.1. Proceso de Reclutamiento y selección 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. Ver anexo N° 4 modelos de convocatorias y reclutamiento.

10.13.1.1. Reclutamiento de Personal

PASTELEA/A "KARAMELIN" reclutará 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

El proceso de reclutamiento que utilizará la empresa.

- Se inicia con la búsqueda de candidatos para el puesto a ocupar.
- Elaboración del anuncio de requerimiento de personal.
- Secretaria lleva el anuncio a un medio de prensa.

- Una vez publicado el anuncio, el candidato interesado se presenta en la empresa.
- El candidato llena el formulario de solicitud de empleo.
- El gerente general revisa la solicitud.
- Si el candidato cumple con los requisitos, se selecciona y si no cumple se rechaza.

10.13.1.2. Selección del Personal

Para la empresa **PASTELERIA “KARAMELIN”** el proceso de selección del personal se basará principalmente en 2 etapas, las cuales se detallan a continuación en el siguiente flujograma:

- 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.
- 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.
- En la segunda etapa, el candidato pasa a la entrevista con el Gerente General para verificar sus antecedentes.
- Si el candidato cumple con el perfil exigido por la empresa, será seleccionado para ocupar el puesto .vacante

10.13.2. Contratación del personal

La empresa **PASTELERIA "KARAMELIN"** 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.

El proceso de contratación del personal para la empresa **PASTELERIA "KARAMELIN"** es el siguiente:

- 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.

10.13.3. Inducción de los nuevos empleados

PASTELERIA “KARAMELIN” 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.
- Hacerle conocer el manual de funciones para que cumpla eficientemente todas las tareas encomendadas con responsabilidad.
- Hacerle conocer el reglamento interno de la empresa.
- Presentarle 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.

10.13.4. 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.

El cuadro N° 5 indica los sueldos y salarios que pagará la empresa a sus empleados que asciende a:

CUADRO No 5
SALARIOS DE LOS CARGOS
PASTELERIA "KARAMELIN"

CARGOS	No DE TRABAJADORES	SALARIOS (\$)
<i>Gerente General</i>	1	450
<i>Secretaria</i>	1	100
<i>Jefe de Ventas</i>	1	300
<i>Jefe de producción</i>	2	300
<i>Vendedoras</i>	1	2x100=200
<i>Encargado de limpieza</i>	1	100
<i>Seguridad</i>	1	100
<i>Ayudante</i>	2	2x100=200
TOTAL	10	1750 \$

FUENTE: *Elaboración propia*

10.14. Proceso de la **PASTELERIA "KARAMELIN"**

10.14.1. 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 el orden de compra y pasa la autorización a caja.
6. La cajera asegura la compra y emite el cheque.
7. La cajera pasa el cheque al Gerente General junto con la orden de compra y su copia.
8. El Gerente General firma el cheque y la orden de compra aprobada, pasándola a caja.
9. Producción recibe la mercadería, verificando el producto y las cantidades.
10. Producción 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.

10.14.2. Proceso de Venta

- El proceso se inicia cuando el cliente ingresa al sector de exhibición de Pastelería “Karamelin”.
- El cliente realiza su pedido.
- El vendedor verifica y elabora el pedido.
- El cliente pasa a caja.
- El cliente cancela su pedido en caja.
- El cliente pide su factura cancelada.
- El cajero elabora la factura con sello de cancelado y entrega esta misma al cliente.
- El cliente entrega la factura al vendedor para recoger el pedido.
- El vendedor entrega el pedido y la factura.
- Fin del proceso.

10.15. Sistema Contable

El sistema contable que utilizará PASTELERIA "KARAMELIN" , 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.

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.

El sistema contable que utilizara PASTELERIA "KARAMELIN", Comprende los siguientes aspectos:

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

10.15.1. Plan de Cuentas

10.15.1.1. Características del plan de cuentas

El plan de cuenta propuesto reúne las siguientes características o condiciones:

- **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.

10.15.1.2. Codificación del plan de cuentas

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.

La estructura general de los códigos que se utilizarán en el plan de cuentas de **PASTERIA “KARAMELIN”** 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 disponible
- 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 **ASTELERIA “KARAMELIN”** se muestra en el anexo N° 5.

10.15.2. Estados Financieros

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 surgirán 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.

Los estados financieros a ser utilizados por **PASTELERIA “KARAMELIN”**, 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. El Balance General y el Estado de Resultados se muestra en los siguientes cuadros.

CUADRO Nº 6
BALANCE GENERAL DE PASTERIA "KARAMELIN"
AL 31 de Diciembre del 2006 (Expresado en \$us)

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 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
Deprec.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
Depreciación acumulada de Máq. 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
Depreciación acumulada de mueb y ens.	176,00	351,00	527,00	703,00	879,00
Vehiculos automotores	1.131,00	1.131,00	1.131,00	1.131,00	1.131,00
Depreciacion acumulada Vehiculos	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	1.750,00	1.750,00	2.150,00	2.150,00	2.550,00
Aportes patronales a pagar	146,00	146,00	179,00	179,00	212,00
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					

CUADRO N° 7
ESTADO DE RESULTADOS DE PASTELERIA "KARAMELIN"
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2006
(Expresado en \$us)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos brutos	71	74	78	82	868.992,00
(-) Debito fiscal	92	97	10	10	112.969,00
Ingresos Netos	62	65	68	71	756.023,00
Costo de venta	40	42	44	46	490.930,00
Utilidad Bruta	21	22	23	25	265.092,00
Gastos de operación					
Sueldos y salarios	21	21	25	25.800,00	30.600,00
Aportes patronales	2.880,00	2.880,00	3.552,00	3.552,00	4.176,00
Indemnización	1.750,00	1.750,00	2.125,00	2.125,00	2.550,00
Aguinaldo	1.750,00	1.750,00	2.125,00	2.125,00	2.550,00
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 las 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	49	52.136,00	51.971,00	60.312,00
Utilidad antes de impuesto	146.960,00	175.581	221.481	199.013	204.780
IUE	36.740,00	43.895	55.370	49.753	51.195
Utilidad Neta de la Gestión	110.220,00	131.686	166.111	149.260	153.585

Fuente: Elaboración propia

Frecuencia de los estados financieros

PASTELERIA “KARAMELIN” 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.

10.15.3. Sistema de 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.

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 la existencias se mantienen siempre al día y la ventaja al utilizarlo es que la información que provee es corriente.

10.15.3.1. Control de almacén

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 registrara las salidas físicas del almacén.
- **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.

10.15.3.2. Sistema de abastecimiento del almacén

La empresa **PASTELERIA “KARAMELIN”** 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.

10.15.3.3. Método de valuación 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”).

10.15.3.4. Depreciación y obsolescencia

Para el cálculo de la depreciación de los activos fijos, la empresa utilizará el método de depreciación lineal, basado 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) despreciable de acuerdo a su vida útil.

La fórmula para el cálculo de la depreciación lineal es:

P

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

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 fórmula para el cálculo del valor residual es:

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

En el anexo Nº 6 se detalla la depreciación y el valor residual de cada uno de los activos fijos a ser utilizados en la empresa *PASTELERIA "KARAMELI*

10.16. Impuestos

En el cuadro Nº 8 se muestra el calculo de impuesto por las gestiones proyectadas.

CUADRO N° 8
CALCULO DE IMPUESTOS
(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

10.17. Costos e Ingresos

La estructura de costos 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.

CUADRO Nº 9
PROYECCION DE LOS COSTOS
(Expresado en \$us.)

CONCEPTO	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos					
Sueldos y salarios	21.000,00	21.000,00	25.800,00	25.800,00	30.600,00
Aportes Patronales	2.880,00	2.880,00	3.552,00	3.552,00	4.176,00
Aguinaldos	1.750,00	1.750,00	2.125,00	2.125,00	2.550,00
Indemnización	1.750,00	1.750,00	2.125,00	2.125,00	2.550,00
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

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

CUADRO N° 10
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

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.

CUADRO N° 11
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

Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio en ingreso y en cantidades, se utilizarán las siguientes fórmulas, las cuales se detallan a continuación:

a) En términos de ingresos (\$us)

b) En términos de porcentaje (%)

$$P_{eq} = \frac{CF}{1 - Y_t}$$

$$P_{eq} = CF$$

Donde:

Peq = punto de equilibrio
CF = Costo Fijo
CV = Costo Variable
Yt = Ingresos Netos

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 generará ningún tipo de pérdidas a lo largo de los cinco años de vida útil. Al contrario, en cada uno de los años los costos serán cubiertos en su totalidad por los ingresos, además de obtener superávit en cada gestión.

CUADRO N° 12
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

10.18. Análisis Financiero

El área financiera de la empresa PASTELERIA "KARAMELIN" 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, TIR, PR, C/B) finalizando con un análisis de sensibilidad.

10.18.1. Inversiones

La Empresa **PASTELERIA "KARAMELIN"** utilizará el capital de operaciones para un mes de comercialización en la respectiva empresa.

CUADRO N° 13
INVERSION INICIAL DE PASTERIA “KARAMELIN”
(Expresado en \$us)

INVERSION FIJA				
DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNIT.	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
Teléfono Fax	Unidad	1	170,00	170,00
Extinguidotes	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	50,00
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 UNIT.	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 UNIT	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

10.18.1.1. Estructura de Inversiones

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

CUADRO N° 14
ESTRUCTURA DE INVERSIONES
(Expresado en \$us.)

CONCEPTO	AP. PROPIO	CREDITO LP	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

10.18.2. 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 será 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. Lo que implica que el monto ascenderá a 30.000 \$us

10.18.2.1. 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. (ver cuadro Nº 15)

CUADRO Nº 15
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

CONCEPTO	AP. PROPIO	CREDITO LP	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

10.18.2.2. Característica del Crédito

INSTITUCION	Banco Bisa
TIPO DEL CREDITO	Hipotecario

TASA DE INTERES	9%
PLAZO DE PAGO	5 años
PERIODO DE GRACIA	0 meses
FORMA DE PAGO	cuotas mensuales fijas

10.18.3. Obligaciones Financieras

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

CUADRO N° 16
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

10.19. Fuentes y usos de Fondos

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 N° 17 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° 17

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 Cáp. 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

10.20. Costo de Capital

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

10.21. 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.

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.”

10.22. 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. Se muestra en el cuadro Nº 18.

CUADRO N° 18
FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	INV.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

10.23. Evaluación 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**)

10.23.1. Valor Actual Neto (VAN)

CUADRO N° 19

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

$$\text{VAN} = 259.595,30$$

10.23.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

CUADRO N° 20

TAZA 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

Fuente: Elaboración Propia

TIR = 44,06%

10.23.3. Relación 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:

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

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

$$B/C = 4,42$$

10.23.4. Periodo de Recuperación (PRI)

CUADRO N° 21
PERIODO DE LA 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

10.24. Indicadores de Rentabilidad

En el siguiente cuadro se muestran indicadores de evaluación:

CUADRO N° 22
RESUMEN DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD
(Expresado en \$us.)

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

Fuente: Elaboración propia

10.25. Análisis 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 siguientes supuestos (ver cuadro N° 23)
- Posición pesimista. En este escenario se analizará como afectaría a la rentabilidad del proyecto los siguientes supuestos (ver cuadro N° 24)

CUADRO N° 23
ANALISIS DE SENSIBILIDAD POSICION OPTIMISTA

Análisis optimista (mas 10% de las ventas)

CONCEPTO	INV.INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 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° 24

ANALISIS DE SENSIBILIDAD POSICION PESIMISTA

ANALISIS PESIMISTA (MAS 10% de los costos)

CONCEPTO	INV.INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 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*

10.26. Razones de Liquidez

En el cuadro N° 25 se detalla el cálculo de.. las razones financieras mencionadas anteriormente

CUADRO N° 25

CALCULO DE LOS RATIOS FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ	Activo Cte/ Pasivo Cte	3,92	5,02	5,24	5,16	4,18
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Cte - Pasivo Cte	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/Vtas 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

CAPITULO XI

CONCLUSIONES FINALES

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

- Como se ha observado en el contenido del presente trabajo se ha utilizado todas las herramientas contables y administrativas para su elaboración y su respectiva evaluación, para poder llevar adelante un proyecto de estas características.
- Se ha investigado y analizado el mercado de la pastelería en Santa Cruz de la Sierra y se llega a la conclusión que es posible implementar una nueva pastelería que sea sustentable a un precio razonable y un producto de calidad.
- De acuerdo a las características de la pastelería la tecnología es de fácil adquisición y a un precio accesible para contar con todos los equipos necesarios.
- La empresa será un nuevo contribuyente que pagará todos los impuestos establecidos por ley.
- Se generan nuevas fuentes de trabajo los cuales estarán en condiciones de mantener a sus familias.
- Se han planteado estrategias comerciales y de negocios para poder llevar adelante la empresa, generar los recursos necesarios para mantenerse en el mercado y crecer en el transcurso del tiempo.
- Finalmente se ha realizado la evaluación financiera de todo el proyecto para determinar su factibilidad, la cual ha sido totalmente satisfactoria.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Amat, Oriol. Análisis de Estados Financieros, Fundamentos y Aplicaciones. – España: Tercera Edición, Ediciones Gestión 2002, SA, 1997.

Benítez, Miguel Ángel. Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección. – Cuba, 1997.

Bernstein, Leopold A. Análisis de Estados Financieros. – España: Ediciones Deusto, 1994.

Bolten, Steven E. Administración Financiera. – Universidad de Houston: Editorial Limusa SA Balderas 95.

BLANCO Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos, Ediciones Torán, 4ta edición.

Fernández Cepero, Manuel de J. Contabilidad Moderna 11. Valuación y Clasificación de los Estados Básicos. – Cuba: Primera Edición, Ediciones UTEHA, 1942.

Guajardo, Gerardo. Contabilidad Financiera. – México: Segunda Edición, 1984

Hongren, Charles T. La Contabilidad de Costo de Dirección de Empresa. – La Habana: Edición Revolucionaria, 1971.

Kennedy, Ralph Dale. Estados Financieros, Formas, Análisis e Interpretación. – México. Lemusa. Noriega: Editores, 1996.

Martínez, Juan Antonio. Conferencia sobre el Análisis Económico Financiero. Diplomado en Finanzas. –México: Horizontes SA, 1996.

Moreno, Joaquín. Las Finanzas en las Empresas. –México: Cuarta Edición, 1989.

Name, Alberto. Contabilidad Superior. –La Habana: Editorial Orbe, 1975.

Weston, Fred J. y Thomas E. Copeland. Fundamentos de Administración Financiera. –México: Novena Edición, 1996.

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 la apertura de una pastelería en la ciudad de Santa Cruz, la información será analizada con fines de investigación. Gracias

1. Género

Masculino ☐

Femenino ☐

2. Rango de edad

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

3. Ocupación

Estudiante ☐

Empleado público ☐

Profesional ☐

Otros..... ☐

4. Domicilio

5.

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

Al medio día ☐En la noche ☐

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

Pastelería
1.
2.
3.

12. La atención prefiere que la realice

Hombre ☐Mujer ☐Indiferente ☐

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO N° 2
TESTIMONIO DE CONSTITUCION DE PASTERIA "KARAMELIN"

Testimonio de una constitución de sociedad de responsabilidad limitada suscrita por el Sr.: NICANOR VALDEZ que girará bajo la razón social de PASTEL E RIA "KARAMELIN"

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; : NICANOR VALDEZ, de nacionalidad boliviana, con cedula de identidad _____ , mayor de edad, hábil 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 yo, NICANOR VALDEZ, con C.I. ____ _ de esta ciudad, boliviana, hábil 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 NICANOR "VALDEZ "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 El capital resulta fraccionado encuotas 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 años 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 serán consignado en un poder notariado que los socios extenderán en su mandato.

SEXTO: Las utilidades y pérdidas se aplicarán 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 socios, conforme el tratamiento 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 juez 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: Yo NICANOR VALDEZ acepto 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. Entregará a los interesados el testimonio de escritura para su uso en el trámite correspondiente.

Santa Cruz de la Sierra 8 de enero del 2007

NICANOR VALDEZ

C.I

ANEXO N° 3
REGLAMENTO INTERNO
CAPITULO I
DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- La empresa legalmente organizada **PASTELERIA “KARAMELIN”**, 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 ninguno 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 **PASTELERIA “KARAMELIN”**, y a los trabajadores o empleados que preste su servicio en las instalaciones de la empresa.

CAPITULO 11
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 tomará 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 trabajarán en la empresa son:

Cedula de identidad.

Libreta militar tratándose de varones mayores de 18 años 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 la caja nacional de salud.

Artículo 14.-Será obligación del empleado al afiliarse, hacer el trámite correspondiente 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 asistencia, 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 limites 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 unidad 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 confíe 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° 4
**MODELO DE RECLUTAMIENTO
MEDIANTE ANUNCIO EN PRENSA**

PASTELERIA " KARAMELIN"

Requiere contratar

INGENIERO QUIMICO

REQUISITOS:

- Titulado en Ingeniería Química o Industrial.
- Experiencia profesional de 1 año como mínimo en supervisión y control de la producción.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Responsabilidad y disponibilidad de tiempo completo con dedicación exclusiva.

L a empresa ofrece estabilidad laboral, capacitación permanente y la oportunidad de crecer junto a la empresa.

INTERESADOS:

Deben enviar carta de solicitud con fotografía actualizada, especificando pretensión salarial y adjuntando hoja de vida (Currículum Vitae) documentada a la casilla _____
Hasta el día lunes 12 de junio del 2007

FORMULARIO DE POSTULACION

1.- DATOS DE POSTULACION En cada una de las casillas, llene los datos que se le piden.
CARGO
Cargo al que postula

2.- DATOS PERSONALES Complete cada una de las casillas con sus datos personales, excepto aquellas que no se apliquen a su persona.		
Nombres	Apellido Paterno	Apellido Materno
Fecha de Nacimiento Día / mes / Año	Edad	Lugar de Nacimiento
Sexo F M	Estado civil	Nacionalidad
Carné de Identidad	Casilla si (tiene)	
Dirección Particular	Telefono	Celular

3.- FORMACION ACADEMICA

Llene los siguientes datos sin dejar ningún espacio, excepto aquellos que no se aplican a su formación académica.

CARRERA	INSTITUCION	CONCLUIDA(SI/ NO)
COLEGIO		
primaria		
Secundaria		
TECNICO SUPERIOR		
UNIVERSITARIO (A)		
POST GRADO		
OTROS		

4.- COMPUTACION

Por favor, especifique el nivel de manejo de paquetes de computación que posee actualmente, elija una sola opción entre NO SE, REGULAR, BUENO , MUY MALO.

PAQUETES DE COMPUTACION	NO SE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
MS WORD				
MS EXCEL				
MS POWERPOINT				
CONOCIMIENTO DE OTROS PAQUETES DE COMPUTACION Si usted conoce otros paquetes, por favor, especifíquelos (describa los tres mas importantes).				

5.- IDIOMA

Por favor , identifique su idioma Materno:

Tiene usted conocimiento de algún otro idioma? SI NO

Si usted conoce otro idioma, por favor, especifíquelo y marque su nivel de conocimiento actúa. Elija una sola opción

5.1 OTRO IDIOMA: _____

	NO SE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
LECTURA				
COMPRESION				
CONVERSACION				
ESCRITURA				

6.- DETALLE DE LA TRAYECTORIA LABORAL

Complete a continuación la información sobre sus 4 últimos trabajos desempeñados.

No	DESDE MES / AÑO	HASTA MES / AÑO	ENTIDAD	CARGO DESEMPEÑADO
1				
2				
3				
4				

**ANEXO N° 5
PLAN DE CUENTAS
PASTELERIA “KARAMELIN”**

PLAN DE CUENTAS PASTELERIA “KARAMELIN”

<u>N° 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 Bonos
2.1.6.2	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.1.T.B.
5	EGRESOS
5.1	Compras
5.1.1	Compras de Helados
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

ANEXO N° 6
DEPRECIACION ANUAL Y VALOR RESIDUAL
(Expresado en \$us)

DETALLE	IMPORTE NETO	VIDA UTIL	TASA DEPRECIACION	VALOR RES.
1.1Obras civiles				
Mejoras en obraś	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
Teléfono 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
1.5Equipos de computación				
Equipos de computación	2500,00	4 años	25.00%	1875
1.6Vehiculo automotores moto				
moto	1200,00	5 años	20.00%	960
TOTAL	8428			7085

Fuente: Elaboración propia