UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UNA FÁBRICA ARTESANAL DE JUGOS VERDES EN LA CIUDAD DE CARACAS

Presentado por

Hernández Sánchez Yelitza Desiree

Como requisito para optar al grado de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Guillén, Ana Julia

Caracas, Septiembre 2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UNA FÁBRICA ARTESANAL DE JUGOS VERDES EN LA CIUDAD DE CARACAS

Presentado por

Hernández Sánchez Yelitza Desiree

Como requisito para optar al grado de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Guillén, Ana Julia

Caracas, Septiembre 2015

Señores:
Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos

Atención: Profesor Janet Mora de Torres

Referencia: **Aprobación de Asesoría de Trabajo Especial de Grado**

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana **YELITZA DESIREE HERNÁNDEZ SÁNCHEZ**, titular de la cédula de identidad **V-14.874.362** para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título tentativo es: **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACION DE UNA FÁBRICA ARTESANAL DE JUGOS VERDES EN LA CIUDAD DE CARACAS**; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudio de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la Ciudad de Caracas, a los 18 días del mes de Marzo de 2015.

Ana Julia Guillén

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UNA FÁBRICA ARTESANAL DE JUGOS VERDES EN LA CIUDAD DE CARACAS

Autora: Yelitza D. Hernández S.
Asesora: Ana Julia Guillen
Año: 2015

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general el diseño de un plan de negocios para instalar una fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas. Los objetivos específicos estuvieron enfocados en describir el mercado potencial, elaborar el estudio técnico, evaluar el plan económico-financiero y elaborar el plan de negocios de la propuesta. La metodología de esta investigación estuvo enfocada en un tipo de investigación aplicada con modalidad evaluativa, la cual valoró los resultados de la propuesta y un diseño de investigación no experimental de tipo transeccional por ser un evento único en el tiempo. Las técnicas para la recolección de la información fueron la encuesta, entrevistas, focusgroup y el juicio de expertos, en donde se tomó una muestra estratificada especializada en el tema del emprendimiento, así como los potenciales clientes y futuros compradores. En referencia al estudio técnico, se evaluaron varios procesos y mecanismos de elaboración del producto así como las diversas formas de llegar al cliente final en cuanto a la distribución del producto. Para la evaluación económica-financiera, se analizaron diferentes alternativas para el desarrollo del proyecto, por lo cual se procedió a elaborar el plan de negocios del emprendimiento enmarcado dentro de esta investigación.

Palabras Clave: Plan de Negocios, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Económico, artesanal, verde.
Líneas de Trabajo: Formulación y Evaluación de Proyectos.

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

EDT: Estructura Desagregada de Trabajo

PMBOK: Project Management Body of Knowledge (Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos)

PMI: Project Management Institute (Instituto de Gerencia de Proyectos)

TEG: Trabajo Especial de Grado

TIR: Tasa Interna de Retorno

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello

VAN: Valor Actual Neto

INAPYMI: Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.

NSE: Nivel Socio Económico

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN **1**

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION. **3**

CONTEXTO Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. 3

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 4

Objetivo general. 4

Objetivos específicos. 4

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN 5

ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 5

CAPITULO II. MARCO TEORICO. **7**

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 7

BASES TEÓRICAS 13

Definición general de proyectos. 13

Ciclo de Vida del Proyecto 14

Áreas de Conocimiento de los proyectos 16

Proyecto de inversión 18

Plan de Negocios 18

Estudio de Mercado 19

Definición del producto 20

Ciclo de vida del producto 21

Introducción 21

Crecimiento 22

Madurez 23
Declinación 24
Definición de precio 26
Definición de promoción 27
Definición de plaza 27
Canal de distribución 28
Marca Comercial. 28
¿Qué es una marca comercial? 28
Estudio Técnico 29
Componentes del estudio técnico 30
Factibilidad Económica 33
Definición de Costos 35
Inversión Inicial 36
Capital de Trabajo 36
Depreciación y amortización 36
Flujo de caja 37
Valor actual neto 37
Tasa Interna de Retorno 38
Punto de Equilibrio 38
Empresas Familiares. 40
BASES LEGALES 42
¿Cómo crear una empresa en Venezuela? 44
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO. 45
TIPO DE INVESTIGACIÓN 45

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 45
VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN 46
ESTUDIO DE MERCADO 47
ESTUDIO TÉCNICO 47
ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO 47
PLAN DE NEGOCIO 48
UNIDAD DE ANÁLISIS 49
TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 49
ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO 50
CÓDIGO DE ÉTICA 52
CÓDIGO DE ÉTICA DEL PMI 52
CÓDIGO DE ÉTICA DEL ADMINISTRADOR 53
CAPITULO IV. VENTANA DE MERCADO. 56
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO. 56
VENTAJAS DEL PRODUCTO PARA EL CONSUMIDOR 56
HISTORIA DEL PRODUCTO. 57
MÉTODOS DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO. 57
Método por centrifugado 57
Método de prensado al frío 58
CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS. 60
ANÁLISIS ESTRATÉGICO - CINCO FUERZAS DE PORTER 60
La amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada) 60
El poder de negociación de los proveedores. 63
La amenaza de productos y servicios sustitutos. 64

El poder de Negociación de los clientes. 66
Rivalidad de la Competencia Actual. 66
ESTUDIO DE MERCADO 67
Análisis del Producto 67
Envasado del Producto 68
Variedad del Producto 69
Análisis de la Plaza 71
Análisis del Precio 72
Análisis de la Promoción 72
Análisis de los Competidores 72
ANÁLISIS FODA 74
Estrategias FO 75
Estrategias FA 75
Estrategias DO 75
Estrategias DA 76
ESTUDIO TÉCNICO 76
Localización del Negocio 76
Proceso de Producción 78
Materia Prima 80
Maquinaria y Equipos 81
Tecnología 82
Recursos Humanos 83
Estructura de la organización 83
Descripción de Funciones y Reclutamiento 84

Capacitación 85
CADENA DE VALOR 86
ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO 88
Inversión Inicial 88
Estimación de producción y venta 91
Estimación de Costos 92
Costos Variables 92
Costos Fijos 93
Depreciación 93
Financiamiento 94
Punto de Equilibrio 96
Valor Actual Neto (VAN) 98
Tasa Interna de Retorno (TIR) 99
PLAN DE NEGOCIO 100
Descripción general de la empresa 100
Productos y servicios 102
Plan de marketing 102
Producto 105
Características y beneficios 105
Clientes 107
Competencia 108
Nicho de Mercado 110
Promoción 110
Presupuesto promocional 111

Fijación de precios 112
Ubicación propuesta 113
Canales de distribución 113
Producción 113
Ubicación 113
Entorno legal 114
Personal 115
Inventario 116
Gastos de puesta en marcha y capitalización 116
Previsión de ventas 118
Plan financiero 118
Impacto Ambiental 119
CAPITULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS. 121
CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO 122
EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN 122
LECCIONES APRENDIDAS 124
Factores de éxito 124
Puntos a mejorar 124
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 125
CONCLUSIONES 125
RECOMENDACIONES 126
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 128

INDICE DE FIGURAS

FIGURA **PÁGINA**

1 - Costo y Personal en una Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto. 15

2 - Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto..... 16

3 - Estructura de análisis de mercado. 20

4 - Ciclo de vida del producto. 25

5 - Partes que conforman un estudio técnico. 30

6 - Punto de Equilibrio. 40

7 - Ventajas de la Empresa Familiar. 41

8 - Pasos para la creación de una empresa en Venezuela. 44

9 - Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS) – Fabrica de Jugos Verdes.. 51

10 - Código de ética del PMI 53

11-Canales de distribución de Jugos Verdes 62

12- Barrera de entrada de la fábrica de jugos verdes. 63

13 - Botella para envasado. 69

14- Matriz FODA – Fábrica de Jugos Verdes. 74

15-Localidad del proyecto. 77

16-Proceso productivo fábrica de jugos verdes. 79

17-Cold Press Juicer Industrial. 83

18-Organigrama de la fábrica de jugos verdes 84

19-Cadena de valor de fábrica de jugos verdes. 87

20-Gráfico de Tasa Interna de Retorno 100

21-Ejemplo de jugos verdes ofrecidos por Conuco Caracas 106

22-COMPETIDORES INDIRECTOS 108

23-COMPETIDORES DIRECTOS 109

24-CANALES DE PROMOCIÓN 111

25 - ESQUEMA DE PRECIOS CONUCO CARACAS 112

26 - LAYOUT DE LA FÁBRICA ARTESANAL DE JUGOS VERDES 114

27 - DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL CONUCO CARACAS 115

28 - CRONOGRAMA EJECUTADO DE LA INVESTIGACIÓN 123

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA **PÁGINA**

1-Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. ... 17

2 - Resumen Bases Legales. ... 43

3 - Tabla de Operacionalización de Variables. ... 48

4 - Proveedores de Insumos para la fábrica de Jugos Verdes ... 64

5 - Productos Sustitutos de Jugos Verdes ... 65

6 - Lista de jugos verdes y sus características. ... 69

7 - Descripción de competidores ... 73

8 - Requerimientos de materia prima ... 81

9 - Requerimientos de maquinaria y equipos ... 82

10- Inversión Inicial Fábrica de Jugos Verdes. ... 90

11 - Estimación de ventas del producto. ... 91

12 - Proyección ingresos anuales. ... 92

13 - Costos Variables Proyectados ... 92

14 - Costos Fijos Proyectados ... 93

15 - Cálculo de Depreciación ... 93

16 - Cálculo de Financiamiento Activo Fijo ... 95

17 - Cálculo de Financiamiento Capital de Trabajo ... 96

18 - Cálculo de Punto de Equilibrio (Año 1) ... 97

19 - Cálculo de Valor Actual Neto ... 98

20 - Cálculo de Tasa Interna de Retorno ... 99

21 - Formato de Entrevista Cliente – Distribuidor Minorista ... 103

22 - Formato de Entrevista Fabricante de Máquinas de Prensado en Frio ... 104

23 - Clasificación de clientes Conuco Caracas 108

24 - Rotación de Inventario Conuco Caracas 116

25 - Plan de Inversión Conuco Caracas 117

26 - Plan de Contingencia Conuco Caracas 117

27 - Escenarios de Venta Anual 118

28 - Escenarios de Venta Anual 119

29 - Presupuesto Ejecutado de la Investigación 123

INTRODUCCIÓN

La tendencia actual del mercado al consumo de alimentos limpios y saludables se ha incrementado a nivel mundial en los últimos años. "Comer Limpio", es un concepto que hace hincapié en los alimentos sanos, enteros, sin procesar y que poco a poco ha marcado tendencia en la población venezolana, por el consumo de alimentos no procesados, sin aditivos, ni conservantes.

Dentro de esta categoría de alimentos se encuentran los muy nombrados “Green Juice” o “Jugos Verdes”, los cuales son una poderosa manera de obtener nutrientes y desintoxicar el organismo alcalinizando con alimentos crudi-veganos. A diferencia de la comida rápida, los jugos verdes aportan la energía necesaria para realizar las actividades diarias, permiten mantener un peso ideal acorde con la estructura de cada persona y pueden ser consumidos como meriendas o tentapies entre las comidas sin una consecuencia perjudicial para la salud.

La presente investigación muestra una propuesta de negocio que surge bajo la necesidad de satisfacer la demanda creciente que existe en la población venezolana de realizar comidas limpias y saludables para el organismo de cada persona y la de sus familiares, ante lo cual se ha establecido diseñar un plan de negocios que permita la apertura de una fábrica artesanal de jugos verdes en la capital venezolana.

En relación a su estructura, este trabajo de grado consta de VI capítulos los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se presentan: el planteamiento del problema, los objetivos generales y específico de la investigación, así como la delimitación y la justificación de la misma.

En el capítulo II, se expone el marco teórico de la investigación, definiendo distintos conceptos técnicos e históricos relacionados con el trabajo de investigación.

En el capítulo III, se expone el marco metodológico, especificando el tipo y diseño de la investigación.

En el capítulo IV, describe la ventana de mercado, en donde se detalla las características de los productos, la metodología de elaboración, características del consumidor y productores del bien.

En el capítulo V, se desarrollan de los objetivos específicos, detalle la descripción del estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio económico financiero, así como también la explicación de los distintos puntos de un plan de negocios.

En el capítulo VI, presenta el análisis de los resultados, en donde se evalúan las decisiones tomadas en cuanto al análisis técnico, al estudio económico financiero y a la evaluación del mercado.

En el capítulo VII, describe las lecciones aprendidas del proyecto, en donde se detallan las brechas de tiempo y costos que se presentaron en el desarrollo de esta investigación.

En el capítulo VIII, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Por último, las referencias bibliográficas mencionan a todos los autores seleccionados como base de conocimiento para esta investigación.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.

Contexto y Delimitación de la Investigación.

La industria de los jugos de frutas y vegetales está entrando en un período de rápida evolución, debido al cambio producido en los patrones de consumo de la población mundial, especialmente en los países desarrollados, ya que actualmente elconsumidor no solo se preocupa del sabor de su producto, sino que también delbeneficio que su uso pueda otorgarle, especialmente en el ámbito de la salud y lanutrición, lo que abre nuevas oportunidades y desafíos para la industria.

Aunque el términojuicing se refiere al simple proceso de extraer el jugo de los vegetales y frutas, es utilizado para describir una moda cada vez más popular. Una moda que ha llegado a contagiar a países de habla hispana, entre los cuales se encuentra Venezuela. Esta actividad ha tenido cada vez más y más relevancia a la hora de hablar de una alimentación sana, sobre todo con temas como pérdida de peso y desintoxicación del organismo.

No es un secreto que Venezuela es un país en donde la mayoría de las personas tiene tendencia a la buena alimentación y el cuidado personal, por lo cual se ha visto que el juicing puede ser una propuesta atractiva para los consumidores que deseen cuidar su alimentación.

Actualmente, existen cuatro proveedores de jugos verdes en la ciudad de Caracas que no se dan abasto para satisfacer las necesidades del mercado. Estos proveedores utilizan variados métodos de elaboración de jugos con alto o bajo contenido de fibra, adicionalmente se diferencian por la calidad del jugo, la cantidad presentada en cada porción y la manera de distribución del mismo.

Dada la necesidad de fortalecer un mercado en crecimiento con una alta demanda, nace la iniciativa de implementar una fábrica artesanal de jugos verdes, la cual estará enfocada en satisfacer a los clientes, que busquen una alternativa divertida en el mercado de la alimentación sana, la cual en la actualidad tiene una alta demanda.

Como bien es conocido, en la actualidad Venezuela presenta un entorno de mercado complicado por el alto nivel de inflación sobre la vida cotidiana del ciudadano común. Sin embargo, en el presente trabajo especial de grado se plantea un emprendimiento con todas las cualidades necesarias para instalar con éxito un negocio factible bajo la modalidad de empresa familiar. Una pequeña empresa que puede llegar a posicionarse de manera firme en el mercado de bebidas saludables y traer beneficios económicos favorables para el inversor.

Para desarrollar esta propuesta de negocio se utilizaran como base de conocimientos todas las herramientas aprendidas durante la especialización de Gerencia de Proyectos y con lo cual se lograra trabajar en la gestión de alcance, calidad, costos y recursos humanos, referente a la instalación de la fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas.

La interrogante de la presente investigación es:

¿Cuáles son los pasos a seguir para la instalación de una fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad capital venezolana?

Sistematización:

¿Cuál es el mercado potencial de jugos verdes en la ciudad de Caracas?

¿Cuál es la infraestructura, la tecnología y el recurso humano apto para la elaboración de jugos verdes?

¿Sería rentable instalar una fábrica artesanal de jugos verdes en Caracas?

¿Cómo sería el mecanismo ideal para instalar la fábrica de jugos verdes en Caracas?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general.

- Diseñar un plan de negociospara instalar una fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas.

Objetivos específicos.

- Describir el mercado potencialde jugos verdes enla ciudad de Caracas en cuanto a producto, plaza, precio, promoción y competidores.

- Elaborar el estudio técnico de la fábrica artesanal de jugos verdes en cuanto a su infraestructura, recursos humanos y tecnología a utilizar.
- Evaluar el plan económico-financiero para la instalación de la fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas con el fin de evaluar la rentabilidad del negocio.
- Elaborar el plan de negocios para la instalación de la fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas.

Justificación e Importancia de la Investigación

El proyecto va dirigido a ofrecer un plan de negocios para la instalación de una fábrica artesanal de jugos verdes, la cual fabricará un complemento alimenticio natural para los caraqueños que aportará de manera rápida y fácil los nutrientes que demanda el consumidor.

La instalación de esta fábrica artesanal es impulsada por el aumento en la tendencia de consumo sobre productos de alto aporte nutricional y bajo nivel de refinación que actualmente se observa en los habitantes de la ciudad de Caracas, con lo cual se espera ampliar la oferta del producto en la ciudad capital.

Esta investigación es importante para los inversionistas; ya que servirá para determinar la rentabilidad del negocio y facilitará la toma de decisiones en la creación de la fábrica artesanal de jugos verdes.

El presente trabajo de grado se desarrolla para afianzar las bases de los estudios realizados en el área de gerencia de proyectos cursada en esta casa de estudio y con lo cual se pretende optar por el título de especialista en Gerencia de Proyectos.

Alcance y Delimitación de la Investigación

El presente trabajo de investigación pretende ofrecer una propuesta de proyecto para la instalación de una fábrica artesanal de jugos verdes, la cual beneficiará inicialmente a los habitantes de la ciudad de Caracas con público de todas las edades.

Este estudio estáenmarcado dentro de una investigación evaluativa ya que como resultado se mostrara el estudio de factibilidad de la propuesta, donde se definirá el mercado meta, se realizará una estimación de la demanda para posteriormente realizar el estudio de costos y financiero del proyecto y finalmente estructurar el plan de negocios a ser presentado.

Es de vital importancia para la realización de esta propuesta tomar en cuenta el comportamiento del mercado venezolano en lo que se refiere a la industria alimenticia, específicamente la elaboración de jugos; así como también es necesario evaluar las restricciones del estado en cuanto a la fijación de precios justos en dicha industria y las variables económicas en las que actualmente se desenvuelve el país, a fin de garantizar una inversión con rangos aceptables de riesgo y rentabilidad.

Tomando en consideración lo antes expuesto, se puede definir que las áreasprofesionales que serán estudiadas en estainvestigación serán la Gerencia de Proyectos, Mercadeo y Finanzas, con lo cual se logrará cumplir los objetivos del proyecto.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.

El marco teórico es básico para cualquier investigación, ya que a través de esta información se crean las bases conceptuales del proyecto y se guía la investigación para obtener los resultados necesarios para el éxito del mismo. Para el desarrollo de este plan de negocio, se estiman presentar conceptos y teorías claves sobre el producto y sus métodos de elaboración, con la finalidad de obtener los conocimientos necesarios para el cumplimiento del objetivo, así como, los procedimientos legales que se deben seguir para la apertura de una empresa y el registro de la marca.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El Trabajo Especial de Grado desarrollado por Ava(2013), titulado 'Plan de negocio para introducir la empresa artesanalTapa´s Gourmet en el mercado de consumo de alimentos untables, en el área metropolitana de Caracas, para el año 2013', destaca la elaboración de un estudio de mercado, un estudio técnico y un estudio económico financiero con la finalidad de elaborar un plan de negocio que introduzca en el mercado de alimentos untables a la empresa antes descrita. Por otra parte, destaca la oportunidad de negocio que se visualiza al observar un vacío en el mercado gourmet, sobre un producto que tiene alto nivel de aceptación y consumo por parte de los clientes.

De las conclusiones más importantes y que aplican para el desarrollo de esta investigación se puede destacar que la rentabilidad del negocio varía de acuerdo a la capacidad utilizada del negocio, la filosofía de gestión de la empresa debe ser orientada a ser una empresa que elabore productos con recetas artesanales para excederlas expectativas del consumidor, bajo altos estándares de calidad, garantizando frescura y durabilidad de sus productos.

Del estudio de mercado se concluye que la demanda tiene un potencial de 695.636 personas pertenecientes al nivel socio económico ABC en el Área Metropolitana de Caracas, de este mercado se pretende abarcar un 3,4% en promedio de los cinco años de la proyección para un escenario pesimista, 3,6% para uno moderado y 3,8% para un escenario

optimista. En cuanto al análisis de precio realizado sobre la competencia, se establecieron los precios de Tapas Gourmet a un nivel más bajo y competitivo.

Del estudio técnico se concluye que la empresa necesita de equipos y accesorios para la elaboración de estos platos que van desde cocinas semi industriales, licuadoras, implementos de cocina, entre otros activos que devengan en una inversión inicial de Bs.109.268.

Palabras clave: plan de negocios, empresa artesanal, consumo masivo, empresa de alimentos, estudio técnico, estudio de mercado, factibilidad económica-financiera.

El Trabajo Especial de Grado desarrollado por Machado y Hostos (2013) titulado 'Plan de negocios para la creación de una empresa destinada a la venta en línea de arreglos de galletas en la gran Caracas para el primer trimestre del año 2013', menciona definir la filosofía de gestión de la empresa, estudiar los componentes del mercado en el cual la empresa desarrollara sus actividades, describir las características técnicas de la empresa y determinar la rentabilidad del proyecto a través de la elaboración de los estados financieros de la empresa.

Las conclusiones más destacadas que sirven de apoyo a esta investigación son los resultados obtenidos por dicha investigación permiten sostener la existencia de una oportunidad de negocios para la creación de una empresa de arreglos de galletas artesanales, que tenga como base sus operaciones a través de Internet. Los atributos diferenciadores son la calidad de las galletas, sus diseños innovadores, la capacidad de adaptarse a cualquier ocasión o motivo de celebración y la posibilidad de que el consumidor personalice los atributos. Se concluye que, para su éxito, deben resaltarse la seguridad del sitio de Internet, a través de un servicio proprio a dedicación exclusiva, así como la promoción a través de estrategias de mercadeo 2.0. Los resultados obtenidos del estudio técnico y económico financiero, permiten afirmar que el negocio es factible, con una inversión inicial de Bs. 469.721, obteniéndose en un escenario moderado el retorno de la inversión en el cuarto año de operaciones, con un valor presente neto de Bs 390.273, tasa interna de retorno de 49% y relación costo beneficio 1,5.

Palabras clave:plan de negocios, regalos, arreglos, galletas artesanales, galletas personalizadas, ventas on- line, marketing 2.0.

El trabajo especial de grado desarrollado por Selvi(2010), titulado ’Modelo de plan de negocios para emprendedores en el desarrollo de Pymes’, aporta un modelo de plan de negocios para emprendedores de pequeñas y medianas empresas en Venezuela, constituyendo un avance importante a todas las operaciones y actividades referidas a las iniciativas empresariales y desarrollos de nuevos negocios, además contribuye a que las personas que estén orientando sus esfuerzos hacia un nuevo negocio y/o empresa estén en la capacidad de formular las estrategias de desarrollo a través de una metodología para el crecimiento de su proyecto o negocio de una manera pragmática y sencilla, esto con el objetivo de mejorar y optimizar de manera estratégica el desarrollo de emprendedores que contribuyan a recuperar los niveles de crecimiento económico del país.

Como conclusiones importantes para aportar a este proyecto se destaca que el modelo de plan de negocios ayuda a decidir si emprender o no un proyecto; es un instrumento de planificación y control y la tarjeta de presentación frente a terceros; banqueros, inversionistas, empleados o proveedores. La creación de pequeñas y medianas empresas pueden contribuir a mejor el desarrollo económico de un país, al ser entre otras una de las principales fuentes de empleo y desarrollo económico y empresarial. Otro aporte generado de esta investigación es la asesoría técnica y económica para emprendedores de pequeñas y medianas industrias adaptadas al entorno venezolano. En lo que respecta a las iniciativas empresariales, aporta estrategias de entrada al mercado; desarrollar un nuevo producto o servicio existente, mejorar un producto o servicio existente, comprar una franquicia, ofrecer un producto o servicio existente, patrocinar una empresa en gestación, comprar una franquicia, ofrecer un producto o servicio existente, patrocinar una empresa en gestación y comprar una empresa en marcha.

Palabras clave: pequeñas y medianas empresas, emprendedores, apertura de una empresa, plan de negocios.

De la publicación realizada por Bögenhold, Heinonen y Akola (2014), titulada Entrepreneurship and IndependentProfessionals: Social and EconomicLogics, se destaca como aporte a la presente investigación, los beneficios que otorgan las pequeñas y medianas empresas como motor de crecimiento económico dentro de una nación, ya que han aportado en los últimos años empleo, riqueza y la mejora de la sociedad en general. El estudio se centra en analizar los mitos de la iniciativa empresarial con un doble objetivo: en primer lugar, abarca el razonamiento de profesionales independientes como parte de la categoría de autoempleo. En segundo lugar, el estudio se refiere al análisis de los límites entre trabajo asalariado y espíritu empresarial, de tal manera que proporciona información detallada sobre sus patrones de carrera, trabajo y diferencias socio-económicas. Los hallazgos revelan que la vida de un profesional de libre ejercicio no puede interpretarse en esquemas tan rígidos, como por ejemplo catalogar a estos micro-empresarios como personas en estatus de pobreza, o que se encuentran trabajando por cuenta propia por falta oportunidades de empleo. Estos profesionales son impulsados a trabajar en esta categoría por el solo hecho de trabajar sin ningún tipo de jerarquía y por ser independiente y auto-realizables. Adicionalmente, muchas otras situaciones socioeconómicas puede que impulsen otras lógicas sociales.Resumen los estereotipos de la iniciativa empresarial mirando las áreas de solapamientodel autoempleo y profesiones. Las profesiones forman parte de la categoría de trabajo por cuenta propia y el estudio presenta los resultados empíricos elaborados a partir de un conjunto de datos, incluyendo los periodistas independientes, traductores, intérpretes y artistas en los límites borrosos entre el trabajo asalariado y el espíritu empresarial.Los hallazgos revelan queel trabajo por cuenta propia implica una actividad a pequeña escala con ingresos inestables, a pesar de ello muchos consideran el autoempleo como una opción viable que ofrece un medio de vida mejorada. Otro resultado de esta investigación es destaca los aumentos de inestabilidad en los agentes de mercado de trabajo, puesto que no requieren de sus servicios cuando se trata de auto empleo o empresarios particulares. Muchas personas deben permanecer con ambas formas de trabajo, en tanto se estabiliza el empleo particular.

Palabras clave: emprendimiento, profesiones, trabajo por cuenta propia,carreras ocupacionales,trabajo asalariado, transiciones,mercado de trabajo.

De la publicaciónrealizadaporSzot-Gabrys (S/F),denominadaApplication of the FeasibilityStudy in Project Finance on the Basis of a Selected Investment Project.Se evidencia un aporte a esta investigación en cuanto a la selección de los aspectos importantes en la aplicación práctica del estudio de viabilidad en la evaluación de proyectos de inversión basado en la estructura de financiamiento de proyectos. El estudio de viabilidad es un análisis sobre la base de que los propietarios tomen decisiones para implementar o abandonar un proyecto determinado. Los estudios de viabilidad son particularmente importantes cuando investigan proyectos de inversión que son totalmente nuevos y que se construirán a partir de cero, que es bastante típico para el método de financiación de proyectos. Una de las ventajas de la financiación de proyectos es que se crea una nueva entidad con el fin de llevar a cabo el proyecto de inversión previsto. Facilita el análisis de las condiciones de funcionamiento del proyecto y su eficacia financiera; mientras que, los límites legales y de aislamiento económico de sus dueños está relacionado al riesgo de los inversores. El documento incluye un estudio de caso de un proyecto de inversión seleccionado para obtener una mejor comprensión del método de financiación de proyectos. Adicionalmente, el estudio de viabilidad juega un papel importante en la evaluación de los principios de una inversión previa. Existen dos métodos de financiación de inversiones, uno de ellos es las finanzas corporativas y el segundo es la financiación de proyectos. Las finanzas corporativas implican tomar decisiones de inversiones sobre empresas que ya están funcionando en el mercado y requieren un reajuste posterior a su desarrollo. La financiación de proyectos implica la creación de una sociedad instrumental, cuyo objetivo es gestionar el proyecto llevado a cabo en nombre de los inversores. El método de financiación de proyectos se utiliza principalmente a los efectos de las inversiones extensas, complejas y de capital intensivo.

Palabras clave: Estudio de viabilidad, proyectos de inversión, financiación de proyectos.

La publicación realizada por Bing, Davison y Arvey (2009), titulada Using a Repeated-measuresApproach to ValidatingPersonalityTests in Small Samples: A FeasibilityStudywithImplicationsfor Small Businesses, destaca como aporte a la presente investigación la importancia de llevar a cabo un proceso de selección de personal de forma

minuciosa, para evitar futuros inconvenientes en el tema de personal. La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero calificado, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa. En los pequeños negocios en los que no hay un departamento de recursos humanos propiamente dicho sino que el emprendedor es quien toma decisiones de todo tipo, pueden producirse situaciones de conflicto en el proceso de selección que lejos de potenciar el talento de los trabajadores, puede llegar a boicotear el éxito del equipo. Es por ello la importancia de tener un proceso de selección de personal adecuado a las pequeñas y medianas empresas en donde se garantice que el personal a ser escogido sea el adecuado para el puesto al que se requiere. Un buen proceso de selección evitaría que las Pyme tuvieran que incurrir en un gasto adicional de entrenamiento que puede llegar a ser mucho mayor en comparación con lo que pueda costarle a una multinacional o una gran organización. En la actualidad en muchos países las Pyme representan el cincuenta por ciento de producción del sector privado y aportan más de la mitad de los puestos de trabajo, por lo que es importante una buena capacitación en defensa legal, en selección de personal y en contingencias para la cobertura de fácil y adecuada de puestos de trabajo vacantes.

Palabras Clave: reclutamiento, selección de personal, entrenamiento, pequeñas empresas.

La publicación realizada por Sanabria (2013), titulada Emprendimiento Verde en Colombia: El Caso del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL), destaca como aporte a la presente investigaciónalgunos de los emprendimientos realizados en el país vecino dentro del cual se utilizan tecnologías limpias y mecanismos verdes como aporte al medio ambiente y a una sociedad másconsiente sobre el cambio climático. Esta investigación clasifica una serie de emprendimientos colombianos en donde se ofrecen productos o servicios a la sociedad, sin dejar de lado el aporte climático que puedan realizar los mismos mediante sus procesos de elaboración, distribución o comercialización. Estas iniciativas, conducidas tanto por organismos multilaterales, como las Naciones Unidas, como por organismos locales en diferentes partes del mundo, demandan un cambio en los patrones de producción y consumo, hacia prácticas que garanticen un uso más eficiente de los recursos

naturales y disminuyan los impactos negativos multidimensionales de la interacción del ser humano con su entorno. En este sentido se han identificado tres modalidades para el desarrollo de proyectos MDL: i) unilateral, a partir de la inversión realizada por una empresa organizada directamente en un país en desarrollo, sin la intervención de un país desarrollado, ii) bilateral, a partir de la inversión extranjera directa realizada por un gobierno u empresa de un país desarrollado, en asociación con una empresa o gobierno de un país en desarrollo y iii) multilateral, en donde un organismo financiero multilateral o intermediario pone un portafolio de actividades MDL en nombre de otros. Entre las muchas categorías de aporte al medio ambiente, presentados por este portafolio de proyectos, se podrá tomar como ejemplo y guía del sector de manipulación disposición de residuos el área de compostaje, lo cual nos brindara un apoyo en el desarrollo del plan de negocio de la fábrica artesanal de jugos como aporte verde al medio ambiente.

Palabras Clave: Cambio climático, emprendimiento verde, emprendimiento local, emprendimiento internacional, mecanismo de desarrollo limpio (MDL).

BASES TEÓRICAS

Definición general de proyectos.

De acuerdo a la 5ta edición del PMI (2013) un proyecto se define como: "Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (p.3).

Para realizar una definición más detallada se puede citar a Gido y Clements (2007) con su definición de proyecto como un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos.

Estos mismos autoresresaltan algunas de las características principales de un proyecto, como por ejemplo:

- El proyecto tiene un objetivo bien definido, un resultado o un producto esperado.
- Un proyecto se realiza por medio de tareas independientes que deben seguir una secuencia lógica para lograr el objetivo el proyecto.

- Un proyecto utiliza varios recursos para realizar las tareas. Estos recursos pueden ser económicos, materiales o humanos.
- Un proyecto tienen una duración finita. Es decir, tiene un tiempo de inicio y fin.
- Por último pero no menos importante, un proyecto involucra cierto grado de incertidumbre. Antes de que se inicie un proyecto, se prepara un plan con base en ciertas suposiciones y estimaciones. Según los autores es importante documentar estas suposiciones, ya que influirán en el desarrollo del presupuesto, en el programa y en el alcance de trabajo del proyecto.

Por otro lado, Urbina (2010) destaca que un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana.

Ciclo de Vida del Proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación PMI (2013).

A pesar de que todos los proyectos son diferentes por su estructura y complejidad, los mismos pueden entrar dentro de la estructura genérica definida por el PMI (2013) como: Inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto.

El ciclo de vida del proyecto es independiente del ciclo de vida del producto producido o modificado por el proyecto. Sin embargo, el proyecto debe tener en cuenta la fase actual del ciclo de vida del producto con la finalidad de enfocarse en las actividades que deben ejecutarse con prioridad y engranar las dos gerencias con miras al cumplimiento de los objetivos definidos.

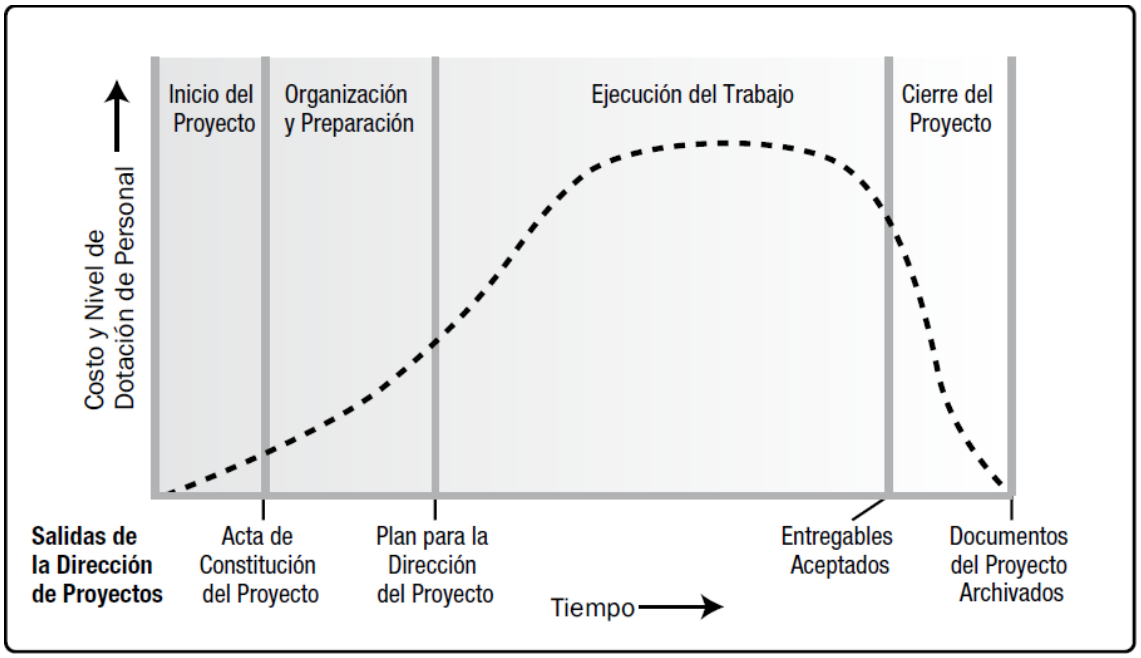

Figura 1 - Costo y Personal en una Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto.
Fuente: PMI (2013)

De acuerdo a la 5ta edición del PMI (2013), la estructura genérica del ciclo de vida presenta por lo general las siguientes características:

- Según lo muestra la Figura 1, los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre.
- La curva anterior, curva típica de costo y dotación de personal, puede no ser aplicable a todos los proyectos. Un proyecto puede por ejemplo requerir gastos importantes para asegurar los recursos necesarios al inicio de su ciclo de vida o contar con su dotación de personal completa desde un punto muy temprano en su ciclo de vida.
- Los riesgos y la incertidumbre (según se ilustra en la Figura 2) son mayores en el inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante la vida del proyecto, a medida que se van adoptando decisiones y aceptando los entregables.
- La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión.

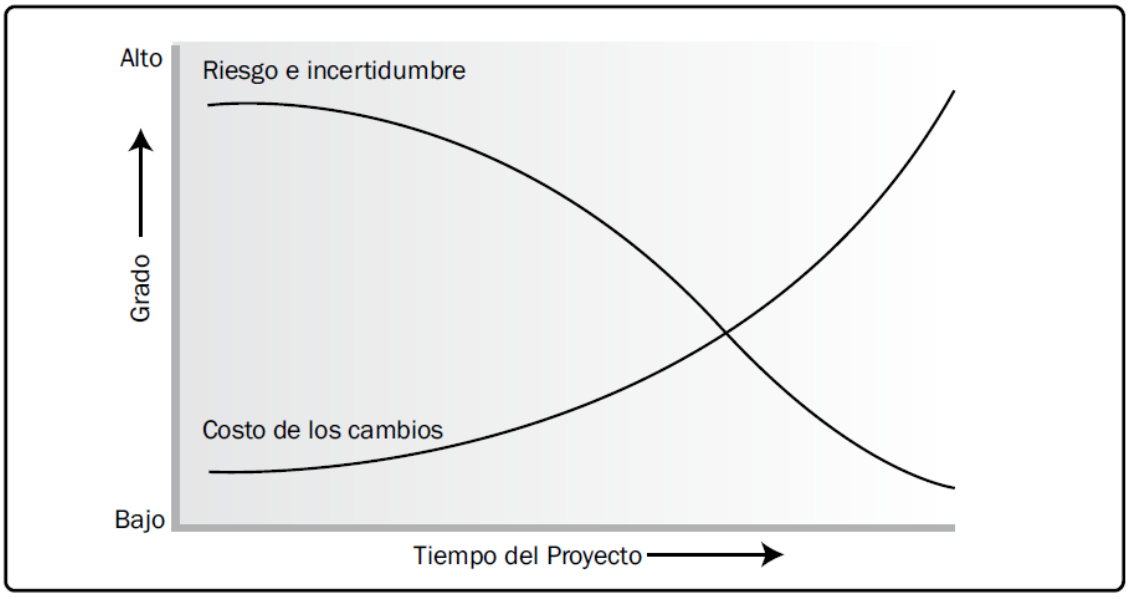

Figura 2- Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto.
Fuente: PMI (2013)

Áreas de Conocimiento de los proyectos

Según el PMI (2013) las áreas de conocimiento representan un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización.

Actualmente estas áreas de conocimiento se clasifican en diez de acuerdo con lo publicado en la nueva edición de PMI (2013) y las mismas se utilizan en la mayoría de los proyectos durante la mayor parte del tiempo.

Las Áreas de Conocimiento son: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de los Costos del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto.

Tabla 1-Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

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

Fuente: PMI (2013)

Proyecto de inversión

El presente trabajo de grado pretende evaluar los recursos que deben utilizarse para la instalación de una fábrica de jugos verdes en la ciudad de Caracas, por lo que sería conveniente definir el término proyectos de inversión.

Según Urbina (2010) un proyecto de inversión "es un plan, que si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa." (p.2).

Plan de Negocios

De acuerdo con la Harvard Business School (2007) la preparación de un plan de negocios es la primera etapa a la hora de crear una empresa. Es decir, implica una forma sistemática de especificar los pasos que se requieren para hacer realidad una iniciativa emprendedora. Un plan de negocios, es una actividad o un conjunto de actividades, que requieren de distintas habilidades y destrezas, que abarcan desde el análisis del mercado, la visión estratégica, hasta ladeterminación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos deseados al más bajo costo posible, entre otros aspectos.

Viniegra (2007) señala que "el plan de negocios nos ayuda a visualizar hoy como deben operar las distintas áreas del negocio o empresa para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible; esto es, producir el máximo resultado con el mínimo de recursos". (p.13)

Estudio de Mercado

El estudio de mercado, se define de acuerdo con Flórez (2007) como una investigación en la cual se describe un producto o servicio que se pretende comercializar, identificando los usuarios, clientes o consumidores, según sus características que éstos posean en común.

Los elementos más importantes a la hora de plantear un estudio de mercado comprenden, además de la descripción del producto o servicio, el análisis del precio y su relación con la demanda; "ya que el consumidor final puede utilizar el bien y/o servicio, si dispone de los recursos económicos para su compra" (Flórez, 2007, p. 29).

Los objetivos de un estudio de mercado según Urbina (2010) son:

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos existentes en el mercado.
- Determinar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.
- Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
- Dar una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser o no aceptado en el mercado.

La investigación de mercados proporciona información que sirve de apoyo para la toma de decisiones, la cual está encaminada a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo el proyecto.

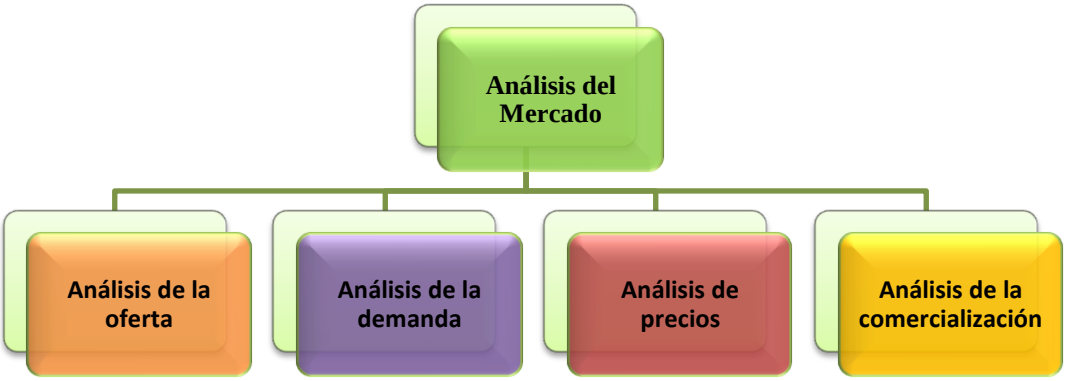

Figura 3- Estructura de análisis de mercado.
Fuente: Urbina (2010)

Definición del producto

En esta sección debe darse una descripción exacta del producto o de los productos que se deben elaborar. Esto debe ir acompañado por las normas de calidad que dicten los entes regulatorios nacionales.

De acuerdo con Murcia (2009) un producto es todo objeto que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Es así entonces como un producto puede ser un servicio que se presta, una idea que se requiere vender, una persona, un lugar y así se puede inferir que el concepto del producto es muy amplio.

Este concepto nos lleva a pensar que un producto no solo es algo tangible, consumible y no perecedero, pues también se puede entender como una experiencia, una idea, un sitio o hasta una persona.

Ciclo de vida del producto

Según Sandhusen (2002), el ciclo de vida del producto es un modelo que supone que los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la rentabilidad del producto.

Diversos expertos en temas de mercadotecnia coinciden en señalar que son cuatro las etapas que conforman el ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

Introducción

Esta primera etapa del ciclo de vida del producto, se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, que puede ser algo innovador o puede tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto.

Esta etapa se caracteriza por presentar el siguiente escenario:

- Las ventas son bajas.
- No existen competidores, y en el caso que los haya son muy pocos.
- Los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas.
- Los gastos en promoción y distribución son altos.
- Las actividades de distribución son selectivas.
- Las utilidades son negativas o muy bajas.
- El objetivo principal de la promoción es informar.
- Los clientes que adquieren el producto son los innovadores.

Según Stanton, Etzel y Walker (2004), la etapa de introducción es la etapa más arriesgada y costosa de un producto porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto sino también en procurar la aceptación de la oferta por el consumidor. Por ello, cabe señalar que son muchos los nuevos productos que fracasan en esta etapa debido principalmente a que no son aceptados por una cantidad suficiente de consumidores.

Crecimiento

Si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del ciclo de vida del producto que se conoce como la etapa de crecimiento; en la cual, las ventas comienzan a aumentar rápidamente.
Esta etapa suele presentar el siguiente escenario:

- Las ventas suben con rapidez.
- Muchos competidores ingresan al mercado.
- Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía).
- Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
- La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
- La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
- Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.
- Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002), en la etapa de crecimiento las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes

compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables.

Madurez

Es en esta tercera etapa del ciclo de vida del producto, el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene.
Las características que distinguen esta etapa son las siguientes:

- En una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene.
- La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse.
- Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales. El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores.
- Existe una intensa competencia de precios.
- Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca.
- Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento.
- Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios.
- Los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media.

Según Kotler y Armstrong (2003), esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros.

Declinación

En esta cuarta etapa del ciclo de vida del producto, la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años.

- Las características que permiten identificar esta etapa, son las siguientes:
- Las ventas van en declive.
- La competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo.
- Se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones.
- Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos. Sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir).
- La promoción se reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto.
- Las actividades de distribución vuelven a ser selectivos. Por lo regular, se discontinúan los distribuidores no rentables.
- Existe una baja en las utilidades hasta que éstos son nulos, e incluso, se convierten en negativos.
- Los clientes que compran en esta etapa, son los rezagados.

Según Stanton, Etzel y Walker (2004), la etapa de declinación, medida por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por una de las razones siguientes: Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad,la necesidad del producto desaparece, a menudo por el desarrollo de otro producto,la gente sencillamente se cansa de un producto, así que este desaparece del mercado. Por ello, y al ver pocas oportunidades de lograr ventas o ganancias revitalizadas, la mayoría de competidores abandonan el mercado en esta etapa.

Figura 4 - Ciclo de vida del producto.
Fuente: www.pdcahome.com (2015).

Según Murcia (2010) existen decisiones estratégicas con respecto al producto que se debe considerar al formular un proyecto: el producto como tal, ya descrito en esta sección, el branding o construcción de la marca, el packaging o empaque, la etiqueta y la garantía de calidad del producto.

Con respecto al branding, se suele pensar que a pesar que este reglón no está incluido dentro de los estados financieros de la empresa, algunas marcas representan el más valioso e importante activo de la compañía.

Construir una marca no es algo fácil, pero desde el punto de vista estratégico, es algo que debe ser considerado a largo plazo, ya que por este elemento un producto puede ser reconocido.

De acuerdo con Murcia (2010), las características de una buena marca suelen ser:

- Corta, simple y fácil de recordar.
- Se debe buscar que esté disponible legalmente. Que sea una marca que se pueda registrar sin problemas.
- Fácil de pronunciar y deletrear.
- Puede ser sugestiva y representar de alguna manera al producto que representa.
- Que muestre proyección de modo que perdure en el tiempo.

- Que se pueda adaptar a mercados internacionales.
- Coherente con el concepto de empaque y etiqueta.
- Que pueda ser comunicada en cualquier medio de comunicación.
- No debe apelar a percepciones negativas del mercado.

El empaque es un elemento del producto que además de dar funcionalidad también puede causar un impacto visual al consumidor. Su función principal es la de proteger al producto contra los factores ambientales. El empaque es un elemento valioso del *marketing*, ya que a través de su mezcla de colores, el uso de materiales específicos, diseño atractivo y funcional, ayude a posicionar en producto en la mente del consumidor.

La etiqueta, es determinante en el momento en el que el cliente elige el producto con respecto a sus competidores. En la etiqueta se encuentra la información básica del producto como lo es: características y composición del producto, sus beneficios, sugerencias y recomendaciones de uso, las advertencias y cuidados, la fecha de elaboración y vencimiento, etc.

Por último, otra decisión estratégica tiene que ver con el nivel de calidad que tendrá el producto y en consecuencia su respaldo y garantía, porque no es lo mismo un producto que presente tres meses de garantía a un producto que tenga un año; por lo que el nivel de percepción de calidad del producto en la mente del consumidor será mayor con respecto a esta variable.

Definición de precio

De acuerdo con Urbina (2010), el precio es la cantidad monetaria a la cual los productos están dispuestos a vender y los consumidores a comprar un bien o un servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.

Algunos autores piensan en que el precio no lo determina la oferta y la demanda, sino que consiste en el costo de producción más un porcentaje de ganancia. Sin embargo, se queda de lado el hecho de que no es fácil aplicar un porcentaje de ganancia unitario, pues la tasa real de ganancia anual, varía con la cantidad de unidades producidas.

A esto se debe agregar que muchos países cuentan con control de precios sobre ciertos productos y servicios, como es el caso de México y Venezuela, por lo cual se haga más complicada la determinación del precio en función a la oferta y la demanda.

Definición de promoción

Se refiere a todas las actividades que desarrolla una empresa para comunicar los méritos de sus productos cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren, de acuerdo a la definición deKotler y Armstrong (2003).

Los aspectos que integran la promoción según Rosales y Flores (2010), son:

1. Publicidad: mensaje y medios, por ejemplo: televisión, radio, prensa, etc.
2. Promoción de ventas: mensaje y actividades, por ejemplo, merchandising, concursos, etc.
3. Relaciones públicas: mensajes, actividades, medios.

Definición de plaza

La plaza o comercialización del producto, es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o un servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar. Urbina (2010)

La comercialización del producto es el aspecto de la mercadotecnia que la mayoría de las veces se deja de lado al momento de evaluar un proyecto. Sin embargo, cuando la empresa esté en marcha surgen todos los problemas de comercialización que no se atacaron al inicio del proyecto.

En muchos de los casos y cuando las empresas son pequeñas y los productos son nuevos, la gerencia del proyecto determina que el propio productor podrá vender directamente al consumidor los productos elaborados. Sin embargo, es importante en la evaluación del proyecto tomar en cuenta algunos canales de distribución de acuerdo a las

características del producto como base para el momento en el que se incremente la producción y se quiera tener mayor capilaridad en el mercado.

Canal de distribución

Un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales, aunque se detenga en varios puntos de esa trayectoria. Urbina (2010)

Para el presente proyecto se estima que se puedan utilizar dos canales de distribución, los cuales se describen a continuación:

Al inicio de la puesta en marcha de la fábrica artesanal, se iniciara con el canal **productores – consumidores**, el cual es la vía más corta, simple y rápida. Por lo cual el consumidor va directamente a la fábrica a adquirir el producto o el fabricante utiliza la venta por medios electrónicos y redes sociales y envía el producto a través de un mensajero.

Posteriormente, se puede evaluar utilizar el canal **productores – minoristas y consumidores**, el cual se caracteriza por ser un canal muy común y la fuerza se adquiere por entrar en contacto con la mayor cantidad de minoristas posibles, que exhiban y vendan el producto en cuestión.

Marca Comercial.

¿Qué es una marca comercial?

Según el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual - SAPI (2015) una marca comercial comprende todo signo, figura, dibujo, palabra o combinación de palabras, leyenda y cualquier otra señal que revista novedad, usados por una persona natural o jurídica para distinguir los productos o servicios con los cuales se comercia. Tienen como fin social facilitar a las personas el acceso a los bienes y servicios de su preferencia, se debe evitar toda práctica que provoque confusión.

La denominación comercial, es la que tiene por objeto distinguir una empresa, negocio, explotación o establecimiento mercantil, industrial, agrícola o minero. Ejemplo:**CANTV**

El lema comercial, es la marca que consiste en una palabra, frase o leyenda utilizada por un industrial, comerciante o agricultor, como complemento de una marca.
Ejemplo:**"Mueve la fibra nacional"**

Estudio Técnico

Un estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. Este análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita. Rosales(2005)

El estudio técnico es aquel que presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. Urbina (2010)

El estudio técnico no se realiza en forma aislada de los demás estudios existentes. El estudio de mercado definirá ciertas variables relativas a características del producto, demanda proyectada a través del tiempo, estacionalidad en las ventas, abastecimiento de materias primas y sistemas de comercialización adecuados, entre otras materias, dicha información deberá tomarse en cuenta al seleccionar el proceso productivo. El estudio legal podrá señalar ciertas restricciones a la localización del proyecto que podrían de alguna manera condicionar el tipo de proceso productivo. El estudio financiero por otra parte, podrá ser determinante en la selección del proceso si en él se definiera la imposibilidad de obtener los recursos económicos suficientes para la adquisición de la tecnología más adecuada. En este caso, el estudio deberá tender a calcular la rentabilidad del proyecto, haciendo uso de la tecnología que está al alcance de los recursos disponibles. Sapag y Sapag (2008)

Componentes del estudio técnico

Diferentes autores proponen de distinta manera los componentes esenciales que conforman el estudio técnico de un proyecto de inversión. A continuación se detalla la estructura básica de la que está compuesto un estudio técnico según Urbina (2010):

Figura 5 - Partes que conforman un estudio técnico.
Fuente: Urbina (2010)

A continuación se da una descripción breve de los componentes del estudio técnico mencionados por Urbina (2010):

Localización del proyecto: la localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre capital u obtener el costo unitario mínimo. El objetivo general de este punto es, llegar a determinar el sitio donde se instalará la planta. En la localización óptima del proyecto se encuentran dos aspectos: la Macro localización (ubicación del mercado de consumo; las fuentes de materias primas y la mano de obra disponible) y la Micro localización (cercanía con el mercado consumidor, infraestructura y servicios). Urbina(2010)

Determinación del tamaño óptimo de la planta: se refiere a la capacidad instalada del proyecto, y se expresa en unidades de producción por año. Existen otros indicadores indirectos, como el monto de la inversión, el monto de ocupación efectiva de mano de obra o algún otro de sus efectos sobre la economía. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica. Urbina(2010)

Ingeniería del proyecto: su objetivo es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta, desde la descripción del proceso, adquisición del equipo y la maquinaria, se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva. En síntesis, resuelve todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Urbina(2010)

Organización de la organización humana y jurídica: una vez que el investigador haya hecho la elección más conveniente sobre la estructura de organización inicial, procederá a elaborar un organigrama de jerarquización vertical simple, para mostrar cómo quedarán, a su juicio, los puestos y jerarquías dentro de la empresa. Además la empresa, en caso de no estar constituida legalmente, deberá conformarse de acuerdo al interés de los socios, respetando el marco legal vigente en sus diferentes índoles: fiscal, sanitario, civil, ambiental, social, laboral y municipal. Urbina(2010)

Por su parte, Sapag ySapag (2008) detallan la estructura del estudio técnico en la evaluación de proyectos de la siguiente manera:

Proceso de producción: es un conjunto secuencial de operaciones unitarias aplicadas a la transformación de materias primas en productos aptos para el consumo, es decir, es el conjunto de equipos que realizan todas las operaciones unitarias necesarias para conseguir dicha transformación. Sapag y Sapag (2008)

Capacidad de producción: máximo nivel de producción que puede ofrecer una estructura económica determinada: desde una nación hasta una empresa, una máquina o una persona. La capacidad de producción indica qué dimensión debe adoptar la estructura económica, pues si la capacidad es mucho mayor que la producción real se estarán desperdiciando recursos.

Lo ideal es que la estructura permita tener una capacidad productiva flexible (minimizando costos fijos e incrementando los variables), que nos permita adaptarnos a variaciones de los niveles de producción. Esto se puede conseguir con herramientas como la subcontratación. Sapag y Sapag (2008)

Inversiones en equipamiento: por inversión en equipamiento se entenderán todas las inversiones que permitan la operación normal de la planta de la empresa creada por el proyecto. En este caso estamos hablando de maquinaria, herramientas, vehículos, mobiliario y equipos en general. Sapag y Sapag (2008)

Localización: la actividad industrial se desarrolla habitualmente dentro de una planta industrial. La fase de localización persigue determinar la ubicación más adecuada teniendo en cuenta la situación de los puntos de venta o mercados de consumidores, puntos de abastecimiento para el suministro de materias primas o productos intermedios, la interacción con otras posibles plantas, etc.

En el caso de una construcción nueva, el sitio puede estar impuesto desde el principio del proyecto (es una constante) o depende de los primeros estudios técnicos (es una variable). En cualquier caso, la elección del sitio debe efectuarse lo más tarde después de la fase de validación del anteproyecto. Sapag y Sapag (2008)

Distribución de planta: la producción es el resultado de hombres, materiales y maquinaria, que deben constituir un sistema ordenado que permita la maximización de beneficios, pero dicha interacción debe tener un soporte físico donde poder realizarse. La distribución en planta es el fundamento de la industria, determina la eficiencia, y en algunos casos, la supervivencia de una empresa. Así, un equipo costoso, un máximo de ventas y un producto bien diseñado, pueden ser sacrificados por una deficiente distribución de planta.

La distribución en planta implica la ordenación física de los elementos industriales. Esta ordenación, ya practicada o en proyecto, incluye tanto los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento, trabajadores, como todas las otras actividades o servicios, incluido mantenimiento. Sapag y Sapag (2008)

Inversión en obras físicas: en relación con las obras físicas, las inversiones incluyen desde la construcción o remodelación de edificios, oficinas o salas de venta, hasta la construcción de caminos, cercos o estacionamientos.

Para cuantificar estas inversiones es posible utilizar estimaciones aproximadas de costos (por ejemplo, el costo del metro cuadrado de construcción) si el estudio se hace en nivel de perfectibilidad. Sin embargo, en nivel de factibilidad la información debe perfeccionarse mediante estudios complementarios de ingeniería que permitan una apreciación exacta de las necesidades de recursos financieros en las inversiones del proyecto. Sapag y Sapag (2008)

Cálculo de costos de producción: se refiere a las erogaciones o gastos en que se incurre para producir un bien o un servicio, en donde se incluyen los siguientes costos:

- Costos directos de producción: materias primas, mano de obra directa.
- Costos indirectos: depreciación, mano de obra indirecta, insumos o materiales menores. Sapag y Sapag (2008)

Factibilidad Económica

Según Gómez (2003), el estudio económico financiero conforma la tercera etapa de los proyectos de inversión, en el que figura de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario, en resultado a la investigación y análisis efectuado en la etapa anterior - Estudio Técnico- ; que será de gran utilidad en la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto. Este estudio en especial, comprende el monto de los recursos económicos necesarios que implica la realización del proyecto previo a su puesta en marcha, así como la determinación del costo total requerido en su periodo de operación.

Los objetivos propuestos para el desarrollo de este capítulo son los siguientes:

- Determinar el monto de inversión total requerida y el tiempo en que será realizada.
- Llevar a cabo el presupuesto de ingresos y egresos en que incurrirá el proyecto.
- Aplicar las tasas de depreciación y amortización correspondientes a activos tangibles e intangibles.
- Analizar costos y gastos incurridos.

- Sintetizar la información económico-financiera a través de estados financieros pro forma.
- Determinar el punto de equilibrio analítico y gráfico del proyecto.

De acuerdo con Urbina (2010), la parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta, que abarque las funciones de producción, administración y ventas, así como otra serie de indicadores que servirán como parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.

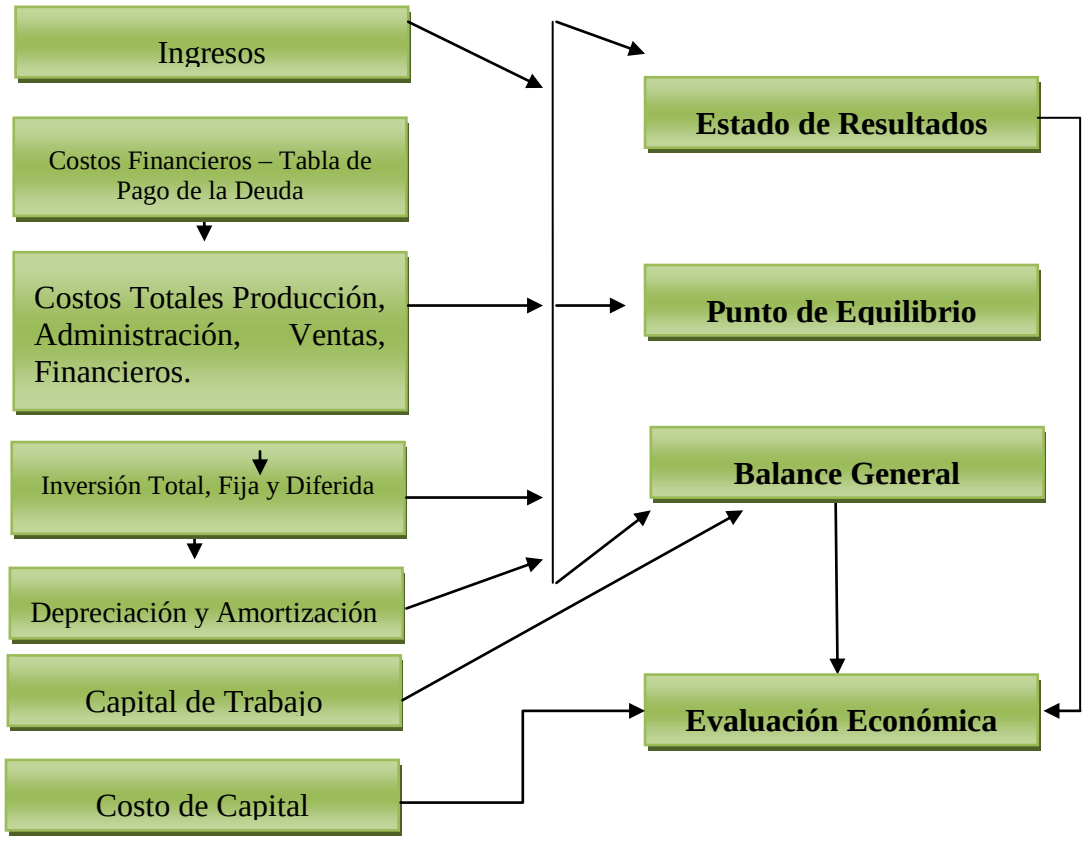

Figura 6 - Estructuración del análisis económico.
Fuente: Urbina (2010)

De acuerdo con Urbina (2010), se muestran algunas definiciones económicas y financieras a ser tomadas en cuenta dentro del desarrollo de este proyecto.

Definición de Costos

Es un desembolso en efectivo o en especies hecho en el pasado (costos hundidos), en el presente (inversión), en el futuro (costos futuros) o en forma virtual (costo de oportunidad).

Costos de producción: Son el reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio técnico.

- Costos de materia prima
- Costos de mano de obra
- Envases
- Costos de energía eléctrica
- Costo de agua
- Combustibles
- Control de calidad
- Mantenimiento
- Cargos de depreciación y amortización
- Otros costos
- Costos medio-ambientales

Costos de administración: Son los costos que provienen de realizar la función de administración en la empresa. Costos del recurso humano, gastos generales de la oficina, costos de unidades de planeación y desarrollo de productos e ingeniería, relaciones públicas, etc.

Costos de ventas o mercadotecnia: Abarca la investigación y desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores; estratificación del mercado; cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado; publicidad y tendencia de las ventas.

Costos Financieros: Son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo.

Inversión Inicial

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo. Urbina (2010).

Capital de Trabajo

Desde el punto de vista contable, el capital de trabajo se define como la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con el que hay que contar para que empiece a funcionar la empresa. Ejemplo: inversión para la compra de materia prima inicial, pago por mano de obra de la primera producción, otorgar créditos en las primeras ventas, etc. Adicional a ello, se podrá obtener créditos a corto plazo para el pago a los proveedores, impuestos y algunos servicios. Urbina (2010).

Depreciación y amortización

La depreciación es el desgaste de un activo fijo tangible a través del tiempo y la amortización viene siendo el desgates de los intangibles. Generalmente la depreciación es calculada con dos parámetros característicos del activo como lo son su precio y su vida útil, se utiliza el método de línea recta para ponderar su efecto sobre el flujo de caja, Sapag y Sapag (2008) destaca que:

> "la depreciación no es un egreso de caja, influye en la rentabilidad de un proyecto por sus efectos indirectos sobre los impuestos. Al depreciarse todo el activo, por cualquier método se obtendrá el mismo ahorro tributario, diferenciándose sólo el momento en que ocurre. Como el efecto es tan marginal, se opta por el método de línea recta, que además de ser el más fácil de aplicar, es el que entrega el escenario más conservador" (p.293). 22

Flujo de caja

El flujo de caja es un instrumento para el análisis financiero de la rentabilidad de un proyecto. Está conformado por diversos elementos como lo son los ingresos, los egresos operacionales que devengan de los costos generales y generalmente se proyecta a cinco años. El orden de cada elemento en un flujo de cajo está dado en primer lugar por el cálculo de la utilidad marginal, entendida como "la utilidad total que resulta del aumento de una unidad en la cantidad consumida de un bien" (Parkin, 2006, p.151). Se calcula restando el ingreso por unidad menos el costo de producción por el número de unidades vendidas en un año. En segundo lugar en un flujo de caja se especifica la utilidad bruta o la denominada utilidad antes de impuestos, que en el cálculo vienen siendo la resta de la utilidad marginal menos los costos generales en un año. Se le puede agregar el efecto de un posible financiamiento, para que la empresa tenga su funcionamiento del día a día se requiere la disponibilidad del efectivo al momento de necesitarlo, es por esto la importancia del flujo de caja proyectado ya que significa la liquidez esperada para un tiempo determinado.

Valor actual neto

Es la herramienta de matemática financiera utilizada para aprobar o no proyectos, es decir dependiendo del valor que este arroje se considera o no la viabilidad de una inversión. Al ser igual o mayor a cero puede ser aprobado, en caso contrario este deberá ser rechazado, ya que este indicador es la diferencia entre todos los ingresos y egresos con la moneda actual. También se le conoce como valor actual descontado. La fórmula para el cálculo del VAN según Blanco (2010) se presenta a continuación, donde el valor Vt está dado por el flujo de efectivo de cada año, el valor k por la tasa de descuento y el valor Iopor la inversión inicial:

$$\mathrm{VAN} = \sum_{t=1}^{n} \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

El VAN se calcula a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente, para Urbina (2010) es un instrumento financiero que resulta de la resta entre la inversión inicial y el conjunto conformado por la suma de flujos descontados. Para

el cálculo de la tasa de descuento, denomina k, se deben tomar en cuenta las característica del riesgo del entorno, por lo que se sugiere utilizar el modelo de asignación de precios de equilibrio (CAPM) donde se considera el riesgo país (EMBI) de Venezuela, la tasa de riesgo al invertir en cierta industria (β) y la tasa esperada por el inversionista ti, el cálculo viene dado por la siguiente fórmula propuesta por Keat y Young (2011)

$$K = Rf + \beta(Ri - Rf)$$

Tasa Interna de Retorno

El TIR es el indicador de la rentabilidad de un proyecto, es decir son los rendimientos esperados en un futuro de la inversión que aportaron los accionistas. Según Borello (2000) está definida como la herramienta que "evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual" (p.). También se entiende como el valor presente neto igualado a cero, a mayor TIR mayor será la rentabilidad. Para poder determinar la tasa interna de retorno se compara con una tasa de interés o con la tasa de descuento con la que se calculó el valor presente neto, o con el coste de oportunidad de la inversión, si la tasa de rendimiento del proyecto es mayor a la tasa de interés utilizada se acepta la inversión, de lo contrario, se rechaza. La fórmula utilizada para este instrumento es:

$$0 = -Io + \sum_{j=1}^{n} \frac{\text{FNj}}{(1+\text{TIR})^{j}}$$

Donde Io es la inversión inicial, FNj es igual a los flujos netos para el periodo j, TIR es la tasa interna de retorno.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio representa otro indicador de rentabilidad y aporta información acerca del momento expresado en cantidad o unidades monetarias en ventas, en las que los ingresos son iguales a los egresos. Blanco (2010) destaca que este indicador se calcula para cada año de manera independiente, señala las pérdidas y las ganancias contables, para su

cálculo se desglosan los costos en fijos y variables, los costos fijos se entiende por todos aquellos vinculados con la nómina alta, alquileres, seguros, intereses que derivan del financiamiento, depreciación y amortización. Por su parte los costos variables se causan por los costos derivados de la producción de la planta, materia prima, nómina vinculada al proceso productivo, costo de consumo de energía o material que se integran al proceso. La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio expresado en porcentaje está dada por:

$$Peq = \frac{CFT}{IT - CVT} \leq 1x100$$

El punto de equilibrio expresado en cantidad de producto que debe ser generada es la siguiente, CFT viene siendo costos fijos totales, p precio y CVU costo variable unitario:

$$q = \frac{CFT}{p - CVU}$$

El punto de equilibrio expresado en ingresos que deben ser generados:

$$I = CFT/(I - \frac{CVU}{p})$$

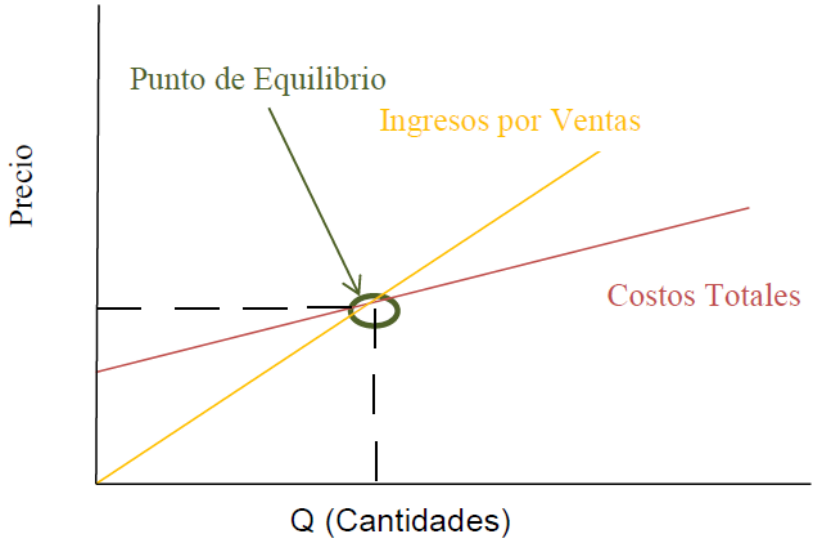

Figura 6 - Punto de Equilibrio.
Fuente: Sanabria (2013)

La relación beneficio costo resulta de traer al presente con la tasa de descuento los ingresos y egresos anuales, para luego dividirlos. El cálculo de esta operación se muestra a continuación, donde k es la tasa de descuento, Bn es el beneficio en el año "n" y Cn es el costo en el año "n":

$$\frac{\sum_1^n \frac{Bn}{(1+k)^n}}{\sum_1^n \frac{Cn}{(1+k)^n}} \geq 1$$

Para garantizar la rentabilidad del negocio es ideal que este valor sea mayor o igual a uno, preferiblemente mayor a uno, ya que representa la unidad monetaria en la que se esté trabajando, es decir si esta relación es de 1,5 quiere decir que al invertir 1 unidad monetaria se retorna 1,5.

Empresas Familiares.

De acuerdo con Longenecker, Moore, Petty y Palich (2010), una empresa familiar se define como aquella de la que son propietarios dos o más miembros de una misma familia o que operan juntos en una sucesión. La naturaleza y alcance de la participación de los miembros de la familia es variable.

Figura 7 - Ventajas de la Empresa Familiar.
Fuente: Longenecker, Moore, Petty y Palich (2010)

Según estos mismos autores, es indispensable para estas empresas que exista una buena administración, ya que de ello depende el éxito del negocio, tal como se evidencia en cualquier organización. Las siguientes prácticas, han ayudado a muchas empresas familiares a diseñar sistemas de administración efectivos:

- Promover el aprendizaje con el fin de estimular nuevos pensamientos y perspectivas estratégicas frescas.
- Solicitar una amplia información de las personas ajenas a la empresa, con el fin de mantener las cosas en perspectiva.
- Establecer canales de comunicación constructivas y utilizarlos con frecuencia.
- Crear una cultura que acepte el cambio continuo.
- Promover a miembros de la familia, solo conforme a sus niveles de capacidad.
- Atraer y conservar excelentes gerentes que no sean de la familia.

- Asegurar una compensación justa para todos los empleados, incluidos a quienes no pertenecen a la familia.
- Establecer un plan solido de sucesión de liderazgo.
- Aprovechar las ventajas únicas de la propiedad familiar.

BASES LEGALES

Según Villafranca (2002), las bases legales son leyes, reglamentos y normas que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto y que se requieren para el normal desenvolvimiento del mismo dentro de los parámetros estipulados por las leyes vigentes de cada país.

Para el desarrollo de este proyecto, es indispensable contar con las bases legales que rigen toda actividad comercial dentro del territorio nacional venezolano, dado que será dentro de una de sus ciudades donde se desarrollara la actividad productora y comercial del producto.

En el cuadro que se presenta a continuación, se reflejara un resumen de las leyes y reglamentos que el presente proyecto debe consultar para que el emprendimiento este dentro de los límites legales establecidos.

Tabla 2 - Resumen Bases Legales.

BASES LEGALES	ARTÍCULOS REFERIDOS	APORTE AL PROYECTO
Constitución Nacional(Gaceta oficial N° 36.860 – Fecha de publicación 30 de Diciembre de 1999)	Involucra a este proyecto el artículo N° 88, N° 89 y de los artículos desde el N° 90, al N° 97. Desde el artículo N° 112 al N° 118	De los derechos sociales y de las familias, se establece el derecho al trabajo, la garantía del estado para crear condiciones aptas para la inversión y el trabajo y la garantía de que el patrono proporciones condiciones estables de seguridad, higiene y ambiente laboral. De los derechos económicos, establece el libre ejercicio económico, prohíbe monopolios y regula acaparamiento, usura e ilícitos económicos.
Código de Comercio(Gaceta extraordinaria N° 475 – Fecha de publicación 21 de Diciembre de 1955)	Todos los artículos.	De las normas que establecen el comercio, las distribución de los productos, de las obligaciones y contratos mercantiles, de las diferentes maneras de comercias productos y servicios, de las compañías de comercios, de las obligaciones de los socios, de las liquidaciones de las compañías.
Ley de propiedad industrial (Gaceta N° 25.227 – Fecha de publicación 10 de Diciembre de 1956)	Corresponde a este proyecto desde el artículo N° 70 al artículo N° 78 de la ley de propiedad industrial.	La sección II de la presente ley establece las normas y requisitos que deben presentarse para el registro de marcas comerciales, la solicitud de registro de una denominación o de un lema comercial; así como los lapsos de registro, prorrogas y oposiciones hechas a las solicitudes de los interesados.
Código Orgánico Tributario (Gaceta N° 6.152 – Fecha de publicación 18 de Noviembre de 2014 - Reforma)	Todos los artículos.	Todos los artículos que aplican a la actividad económica de la empresa.
Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo(Gaceta N° 38.426 – Fecha de publicación 28 de Abril de 2006)	Todo el reglamento.	Los artículos que aplican para el cálculo de las prestaciones sociales y demás beneficios de ley de los trabajadores.
Ley de Comercio Electrónico	Proyecto de ley.	Todos los artículos que regulen la publicidad, venta y comercio de productos de consumo masivo.

¿Cómo crear una empresa en Venezuela?

A continuación se realiza una breve descripción sobre los pasos que deben seguirse para tener una empresa actualmente en Venezuela.

Según algunos autores, el tiempo estimado para la creación de una empresa se encuentra establecido entre 6 a 8 meses, lo cual puede variar dependiendo de los entes gubernamentales de los que dependa el trámite o la gestión.

Figura 8 - Pasos para la creación de una empresa en Venezuela.

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO.

Tipo De Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2006) establecen estos cuatro tipos de investigación, basándose en la estrategia de investigación que se emplea, ya que "el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlaciónales y explicativos" (p. 114).

Para lograr los objetivos de este estudio, se pretende seguir diferentes métodos, técnicas, tácticas y estrategias en función del tipo de investigación que se va a realizar. El estudio que se lleva a cabo está concebido bajo el tipo de investigación aplicada, la cual tiene como principal objetivo resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado, de este modo genera pocos aportes al conocimiento científico desde un punto de vista teórico. Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Adicionalmente, se encuentra enmarcada dentro de la modalidad evaluativa, cuyo objetivo es evaluar los resultados de la propuesta o el plan de negocio, el cual ha sido, o están siendo aplicado dentro de un contexto determinado.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es un conjunto de decisiones, pasos, esquema y actividades a realizar en el curso de la investigación Cerda(1991). Esta investigación será de tipo no experimental, ya que se observan los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo. Al referirse a ladimensión temporal, la investigación será de tipo transeccional o transversal, que son "Investigaciones que recopilan datos en un momento único" (Hernández, Fernández, Batista, 2006, p .208). Se tiene un tiempo estipulado para la investigación a realizar en el año 2015.

En la elaboración de este trabajo se utilizará las categorías establecidas para las fuentes de información, documentales y de campo, ya que consiste en la recolección de información tanto primaria como secundaria. En primera instancia se usarán fuentes de

información secundaria tales como trabajos de grado de esta y otras casas de estudio a nivel nacional, estudios de investigación previos, búsqueda de información a través de internet, entre otros documentos, para lograr un primer acercamiento a los aspectos teóricos de la investigación.

La investigación de campo es definida por Méndez (2001) "es cuando son recogidos los datos en forma directa por el investigador con el fin de describirlo y explicar sus causas y efectos hasta entender su propia naturaleza."

De acuerdo con Pérez (2002), en la investigación de campo "el investigador recoge la información directa de la realidad. Esta referida en fuentes primarias, y los datos se obtienen a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos como el cuestionarios, la entrevista y la observación científica."

Esto significa que la investigación permitirá informar sobre una situación, su naturaleza y el tipo de condiciones existentes en un momento determinado.

Con estos dos enfoques definidos es que se va a desarrollar la investigación con el objeto de presentar un estudio viable y objetivo.

En cuanto a la segunda parte de la investigación, se obtendrá información a través de fuentes primarias por medio de encuestas y entrevistas que se realizarán a los clientes potenciales del producto.

Variables y Operacionalización

A continuación se presenta la definición del evento de estudio, el cual viene dado por el Plan de Negocio la apertura de una fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas.

El evento de estudio es cualquier característica o fenómeno que conforme el objeto de investigación y es el tema general de estudio, y abarca las variables a investigar. Según Hurtado (2008), una variable se define “como una característica que asume valores diferentes de una unidad de estudio a otra o en la misma unidad a lo largo del tiempo” (p. 130). En este sentido, se muestra a continuación las definiciones conceptuales y operacionales de cada una de las variables de estudio.

Estudio de Mercado

Definición conceptual: Blanco (2010) define el estudio de mercado una indagación de la oferta y la demanda de un producto o servicio, el público objetivo al cual estará dirigido, la ubicación de los competidores y los canales de comercialización para colocar los productos al alcance de los consumidores.

Definición operacional: Estudio de Mercado de sobre los jugos verdes en la ciudad de Caracas, demanda del público objetivo, oferta de productos similares al que se ofrecerá, precios y canales de comercialización al que le es ofrecido este tipo de producto.

Estudio técnico

Definición conceptual: Blanco (2010) define al estudio técnico como el plan para ejecutar un proyecto, es decir "persigue determinar las capacidades usadas y utilizadas de la empresa, así como la de todos los costos de producción, loscostos de inversión y/o de operación involucrados en el proceso de producción" (p.245)

Definición operacional: Localización de la fábrica artesanal, proceso de producción del producto, proceso de envase y embalaje, infraestructura de servicios: refrigeración, almacenaje, transporte y personal a cargo.

Estudio Económico –Financiero

Definición conceptual: Blanco (2010) indica que "recoge la información de los estudio de mercado y técnico, permitiendo identificar los costos de inversión y los costos e ingresos de operación y los transforma en valores" (p. 272)

Definición operacional: inversión inicial para la puesta en marcha de la fábrica artesanal de jugos verdes, depreciación y amortización de los equipos, préstamo, Flujo de Caja con proyecciones, e indicadores que señalarán la rentabilidad del proyecto como lo son el valor presente neto, la tasa interna de retorno y la relación costo / beneficio.

Plan de Negocio

Definición conceptual: Según Borello (2000) el plan de negocio se define como es un "instrumento donde se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz" (p.9). Dicho proceso de planificación se basa en determinar la descripción del negocio, el estudio de mercado, el estudio técnico y estudio económico financiero.

Definición operacional: descripción de la ventana de mercado que abarca la elaboración de los jugos verdes en el ciudad de Caracas.

Tabla 3 - Tabla de Operacionalización de Variables.

EVENTO	SINERGIA	VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA	FUENTE
Diseñar un plan de negocios para instalar una fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas.	Describir el mercado potencial de jugos verdes en la ciudad de Caracas en cuanto a producto, plaza, precio, promoción y competidores.	Producto Precio Plaza Competidores	Mercado Potencial	Investigación Documental Encuesta Entrevistas FocusGroup	Urbina (2010) Ava (2013)
	Elaborar el estudio técnico de la fábrica artesanal de jugos verdes en cuanto a su infraestructura, recursos humanos y tecnología a utilizar.	Infraestructura RRHH Tecnología Materia Prima Producto	Proceso de Producción	Investigación Documental	Urbina (2010) Ava (2013)
	Evaluar el plan económico-financiero para la instalación de la fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas con el fin de evaluar la rentabilidad del negocio.	TIR VPN Punto de Equilibrio	Rentabilidad Costo de Oportunidad	Análisis de Sensibilidad	Blanco (2010) Urbina (2010) Ava (2013)
	Elaborar el plan de negocios para la instalación de la fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas.	Producto Precio Plaza Competencias Consumidores	Plan de Negocio	Investigación Documental Juicio de Expertos	Ava (2013) Selvi (2010)

Unidad de Análisis

Las unidades de análisis de una investigación se refiere al contexto, ser o entidad que posee las características, eventos o variables, que se desea estudiar, por ejemplo personas, organizaciones, entidades, etc.

En relación al párrafo anterior, la unidad de análisis del presente proyecto estará conformadala creación de una fábrica artesanal para la producción de jugos verdes, que puedan cubrir las necesidades de consumo de los habitantes de la ciudad de Caracas.

Técnica e Instrumentos de recolección de datos

Según las características del proyecto de investigación, así como el tipo de información requerida para un desarrollo exitoso de un negocio, se infiere que las técnicas más eficientes para la recolección de datos son las siguientes: revisión documental, entrevistas en profundidad, encuestas, focusgroup y juicio de expertos.

Técnica de encuesta: instrumento cuestionario
Técnica de entrevista semiestructurada: instrumento de guía de entrevista
Técnica FocusGroup: instrumento guía de moderador
Técnica Juicio de Expertos:instrumento planilla de evaluación de experto.

Como fase inicial se realizará una revisión documental extensa y profunda, la cual tendrá como resultado la obtención de datos para el desarrollo del plan de negocios. En esta etapa, la cual es indispensable para la investigación, se resaltarán aspectos importantes dentro de la industria artesanal y clarificará el modelo de empresarios o profesionales sujetos a entrevistar. En esta investigación documental se revisarán distintos: textos, investigaciones, tesis y análisis, tanto en la web como en libros.

En segundo lugar, se debe realizar entrevistas a profesionales (empresarios o trabajadores) de empresas relacionadas con el proyecto a desarrollar. Estas entrevistas se realizarán con el objetivo de complementar la información obtenida en el paso anterior, enfocándose en las competencias, experiencia y conocimiento laboral de los entrevistados.

En tercer lugar, se realizarán encuestas con la finalidad de encontrar la preferencia en los posibles clientes. A través de esta técnica, se busca obtener: opiniones, actitudes, creencias, sentimientos y distintos aspectos que determinen la comprade estos productos. El instrumento para medir los datos primarios será a través de un cuestionario. En cuanto al diseño de las preguntas, se estructuraran preguntas cerradas, las cuales sólo se escogerán una o varias respuestas dentro de una lista de opciones.

Por último, se utilizaran las técnicas de focusgroup y juicio de expertos, las cuales tendrán como objetivo obtener información especializada en cuanto al producto y proceso de elaboración.

Estructura Desagregada de Trabajo

De acuerdo con el PMI (2013), Crear la EDT/WBS es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar.

La EDT/WBS es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. La EDT/WBS organiza y define el alcance total del proyecto y representa el trabajo especificado en el enunciado del alcance del proyecto aprobado y vigente.

El trabajo planificado está contenido en el nivel más bajo de los componentes de la EDT/WBS, denominados paquetes de trabajo. Un paquete de trabajo se puede utilizar para agrupar las actividades donde el trabajo es programado y estimado, seguido y controlado.

En el contexto de la EDT/WBS, la palabra trabajo se refiere a los productos o entregables del trabajo que son el resultado de la actividad realizada, y no a la actividad en sí misma.

El siguiente gráfico muestra la Estructura Desagregada de Trabajo que se establece en el presente proyecto para la Instalación de una Fábrica Artesanal de Jugos Verdes en la ciudad de Caracas.

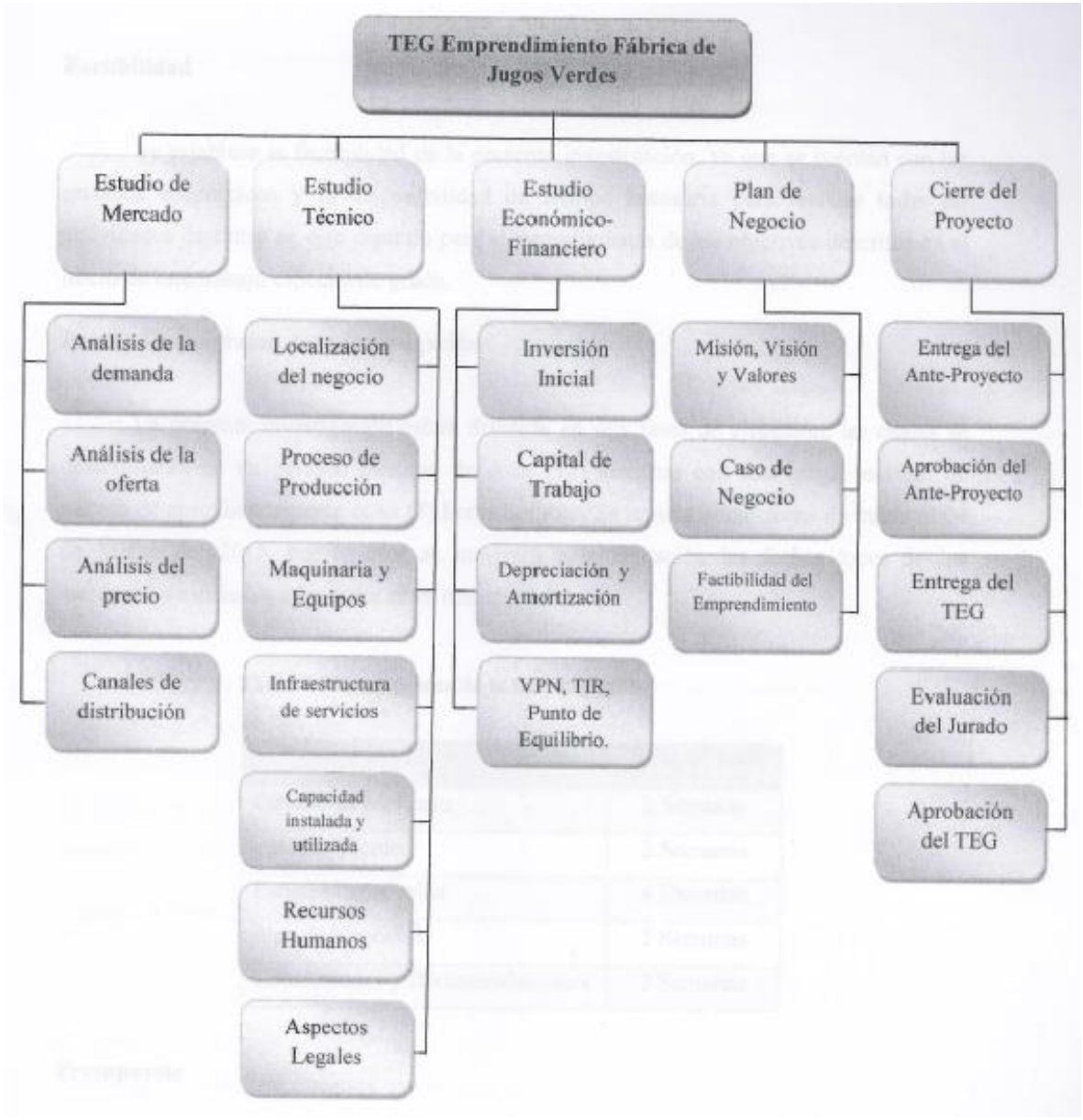

Figura 9 - Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS) – Fabrica de Jugos Verdes.

Código de Ética

Durante el desarrollo de las actividades descritas en la presente investigación se cuidaran los aspectos legales, las normas y conceptos contenidos en el código de ética de que rigen tanto a los profesionales de la Gerencia de Proyectos, como a los profesionales de la Administración de Empresas, siendo esta última la profesión inicial del autor de la presente tesis de grado.

Código de Ética del PMI

Según el PMI (2013), el Código de Ética y Conducta Profesional se divide en secciones que contienen normas de conducta que se corresponden con los cuatro valores identificados como los más importantes para la comunidad de la dirección de proyectos.

Las normas obligatorias establecen requisitos en firme y, en algunos casos, limitan o prohíben determinados comportamientos por parte de los profesionales. Aquellos profesionales que no se comporten de conformidad con estas normas estarán sujetos a procedimientos disciplinarios ante el Comité de Ética del PMI.

Las normas por las cuales debe regirse todo profesional que se encuentre gestionando labores de gerencia de proyectos son:

Responsabilidad: Por responsabilidad se hace referencia a nuestra obligación de hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de las medidas que tomamos y de las que no, y de las consecuencias que resultan.

Respeto: Respeto el deber de demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados. Estos últimos pueden incluir personas, dinero, reputación, seguridad de otras personas y recursos naturales o medioambientales.

Un ambiente de respeto genera confianza y excelencia en el desempeño al fomentar la cooperación mutua: un ambiente en el que se promueve y valora la diversidad de perspectivas y opiniones.

Equidad: La equidad se refiere a nuestro deber de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. Nuestra conducta no debe presentar intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismos.

Honestidad: Honestidad es nuestro deber de comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en cuanto a nuestras comunicaciones como a nuestra conducta.

Figura 10 - Código de ética del PMI
Fuente: www.pmi-mad.org (2015)

Código de Ética del Administrador

De acuerdo con el Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración (1982), el presente Código de Ética Profesional tiene por objeto establecer las obligaciones fundamentales y la naturaleza de la idoneidad y las responsabilidades de los Licenciados en Administración de Venezuela durante el desempeño de sus actividades profesionales y dentro de las organizaciones o instituciones que los agrupan gremialmente.

La presente investigación tendrá como lineamientos estructurales lo enmarcado en el Título III - Capítulo I, "DE LOS DEBERES Y LAS OBLIGACIONES INSTITUCIONALES", donde se tomarán en cuenta los siguientes artículos:

ARTÍCULO 19: El Licenciado en Administración debe cumplir con los siguientes principios de ética:

1. Prestar juramento solemne de cumplir fielmente la Ley del Ejercicio de la Profesión de licenciado en Administración y el Código de Ética Profesional al ser admitido en su Colegio o Delegación.
2. Ejercer su profesión íntegramente, enalteciéndola, dignificándola, rodeándola de prestigio y empleando el mayor celo y diligencia en toda actividad profesional que realice.
3. Asegurarse de que su actuación esté caracterizada por la seriedad, disciplina, conocimiento profesional, cortesía, respeto a la dignidad humana y estricto cumplimiento de las Leyes, pero evitando siempre caer en legalismos exagerados.
4. Comunicar por escrito al Colegio o Delegación respectivo, los casos que conociere de infracciones a las normas de ética profesional.

ARTÍCULO 20: El Licenciado en Administración tendrá siempre presente que es un profesional al servicio de la sociedad venezolana, que cumple con una actividad indispensable para el desarrollo integral de las instituciones públicas y privadas, por lo tanto, es su deber y obligación ineludible:

1. Conocer profundamente, destacar en forma relevante y defender a plenitud la importancia y prestigio de la profesión del Licenciado en Administración.
2. Trabajar para el Colegio, el cual se honre en pertenecer, en forma amplia, voluntaria y sin limitaciones de ninguna especie, por lograr los objetivos previstos en los principios que motivaron su constitución.
3. Promover todas las acciones que estime conveniente para realzar el papel que le corresponde a la Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela, mantener la unidad monolítica de la misma con los Colegios Federados, dentro de un clima de respeto a la autonomía regional.

ARTÍCULO 24: El Licenciado en Administración, sustentará sus acciones como profesional, tomando en cuenta los siguientes criterios:

1. La responsabilidad de todos los actos que realice u omita, cuando desarrolla su actividad profesional.

2. La preparación y estudio continúo para lograr el perfeccionamiento y una mejor educación que le destaque de los demás profesionales.

3. La imparcialidad, la equidad y justicia cuando le corresponda tomar decisiones importantes que puedan afectar a otras personas.

4. La Honestidad en todos los actos de su vida privada y profesional.

5. La contribución para el perfeccionamiento, mejoramiento, divulgación y desarrollo de la Ciencia Administrativa, evitando emitir opiniones y juicios o realizar acciones que disminuyan o deterioren el prestigio de la profesión.

6. Cumplimiento exacto de la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración y su Reglamento.

7. Profesar y practicar la enseñanza del sistema de valores de la Institución Gremial.

ARTÍCULO 25: Son deberes esenciales del Profesional de las Ciencias Administrativas:

1. Actuar y proceder con eficiencia, honradez, lealtad, probidad y veracidad.

Conservar y ratificar un criterio adaptado a las normativas vigentes y en correspondencia con las propuestas institucionales cuando actúe profesionalmente.

1. Mantener siempre el respeto y consideración a su dignidad como ser humano y como profesional.

2. Defender a cabalidad los derechos de los terceros cuando actúe bajo acción de dependencia, realizando una recta y eficaz administración de los recursos que pongan bajo su responsabilidad.

3. Fortalecer la confraternidad y hermandad con sus colegas, mediante el respeto mutuo, el trato cordial y la tolerancia racional.

4. Mantener dentro y fuera del ejercicio de la profesión y aún en el ámbito de su vida privada, su calidad de e integridad personal y profesional.

CAPITULO IV. VENTANA DE MERCADO.

Definición del producto.

El jugo verde es una vibrante bebida de moda donde los protagonistas son la mezcla de frutas y vegetales; la mayoría de tonalidades verdosas; las cuales aportan minerales, vitaminas, oligoelementos, enzimas y sobre todo vitalidad y sobre todo vitalidad al consumidor.

El jugo verde se caracteriza por contener ingredientes totalmente crudos, lo cual permite conservar las enzimas y vitaminas que el proceso de cocción puede destruir. Adicional, al estar licuados se rompe la fibra vegetal y los nutrientes que vienen naturalmente entre las fibras quedan liberados.

Ventajas del producto para el consumidor

Algunas de las ventajas de los jugos verdes para el consumidor son:

- Refuerza el sistema inmune.
- Dependiendo del método de preparación, se puede obtener o no fibra que permite combatir el estreñimiento, mejorar el tránsito intestinal, disminuir los índices malos de colesterol y triglicéridos.
- Por sus alto contenido en vitaminas y minerales es buenísimo para la salud, además es una excelente fuente de antioxidantes que ayudan a eliminar los radicales libres causantes del envejecimiento celular.
- Fortalece el sistema inmunológico.
- Previene muchas enfermedades.
- Ayuda a eliminar toxinas.
- Mejora el cutis y el aspecto de la piel en general.
- Mejora la memoria y la concentración.

- Por sus alto contenido en vitaminas y minerales es buenísimo para la salud, además es una excelente fuente de antioxidantes que ayudan a eliminar los radicales libres causantes del envejecimiento celular.

Historia del producto.

Desde hace una década el jugo verde es furor en países desarrollados como EEUU, Reino Unido y España. Muchas celebridades de Hollywood sucumbieron a esta práctica asociada a la alimentación limpia o cleaneating y muchas de ellas impulsan a través de sus blogs o libros el consumo de estas bebidas. Actualmente, muchos de estos zumos a base de vegetales de hojas verdes están apareciendo en los supermercados (Sainsbury, WaitroseyWholeFoods) todos ahora cuentan con un stock de jugos verdes. También se puede conseguir este producto innovador en los bares de jugos como Crussh, en los libros de recetas y hasta en la red. Instagram, actualmente promociona mucho esta tendencia con el hashtag #greenjuice o #jugoverde. Mientras tanto, en algunas ciudades del mundo como Nueva York se está experimentando una pelea de "bares de jugos" o “juice bar”, como una ráfaga de marcas; en donde cada una de ellas se reclama el título al jugo más saludable.

Métodos de elaboración del producto.

Método por centrifugado

La ingesta de jugos es una decisión de salud brillante. Los jugos de frutas y verduras recién exprimidos son las vitaminas embaladas que el cuerpo necesita. Ellos actúan como un refuerzo de energía natural para el organismo. No es ninguna sorpresa que exprimidores caseros estén ahora disponibles para la compra. El tipo de exprimidores más popular que existe hoy en día en el mercado son los exprimidores por centrifugado. Un exprimidor centrifugado es el que primero ralla la fruta o verdura en una pasta como la sustancia y luego filtra el líquido de la pulpa. Utilizando la muy poderosa fuerza centrífuga de accionamiento eléctrico para realizar el trabajo.

La fabricación de los zumos con un exprimidor de centrifugado es una manera nutritiva de comenzar el día. Estos aparatos inteligentes producen rápidamente un zumo fresco forzando la fruta a través de un elemento de molienda de gran alcance. La fuerza centrífuga creada por la cuchilla giratoria pasa el jugo a través de un colador de metal fino.

Los motores de alta velocidad que se encuentran en estos exprimidores hacen que todo el proceso sea rápido y fácil.

Ventajas: los exprimidores centrífugos son mucho más rápidos cuando se hace el zumo, de modo que son más convenientes. Ellos por lo general tienen grandes "bocas" por lo que no tiene que cortar tanto la fruta, lo que significa menos trabajo de preparación. A veces son más fáciles de limpiar que otros tipos de exprimidores de zumo. Hay una enorme variedad de exprimidores centrífugos en el mercado que se pueden tener en cualquier presupuesto.

Desventajas: generalmente no se desempeñan bien cuando el jugo tiene como ingredientes las hojas verdes. Los exprimidores centrifugados no son tan eficientes en la extracción de jugo a partir de pulpa (pulpa resultante en húmedo), lo que puede producir espuma en el jugo por la introducción de aire en el proceso de producción, lo cual lleva a un proceso de oxidación más acelerado.

Método de prensado al frío

Las máquinas de masticación (también conocido como "el engranaje único") son exprimidores que utilizan un tipo de tornillo sinfín para moler, machacar y "masticar" frutas, verduras y vegetales de hojas verdes. Se distribuye el jugo y extrae la pulpa en recipientes separados.

Ventajas: los exprimidores de masticación hacen un trabajo mucho mejor en los jugos verdes y vegetales de hoja que los exprimidores de centrífugas, y producen pulpa más seca, lo que significa que extraen más nutrientes. Estos tipos de exprimidores de zumo suelen durar mucho más tiempo y vienen con garantías más largas (hasta 10años o más). Los exprimidores de masticación también pueden ser utilizados para hacer mantequillas de nueces, salsas, comida para bebé, pasta y helado de plátano congelado, así como sorbete de fruta.

Otra de las ventajas de este método de extracción de jugos es que el equipo de masticación (Cold-pressed o prensado en frío) no genera calor en el proceso de producción como lo puede generar un equipo de centrifugado, por lo que permite preservar mucho mejor los nutrientes de las futas y vegetales utilizados.

Desventajas: los exprimidores de masticación tienen "bocas" de menor tamaño, por lo que el corte y picado de frutas y verduras debe ser mayor en el paso preliminar de preparado del producto. El proceso de producción de jugos con este método es mucho mayor tardío que con un exprimidor de centrífuga. Los exprimidores de masticación tienen más partes y toma un poco más de tiempo su limpieza posterior al proceso de producción.

El costo de este tipo de maquinaria es mucho mayor que los exprimidores por centrífuga, aunque de gama alta los exprimidores centrífugos pueden costar lo mismo que un exprimidor de masticación de gama media.

CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Objetivo I: Descripcióndel mercado potencial de jugos verdes en la ciudad de Caracas en cuanto a producto, plaza, precio, promoción y competidores.

Análisis Estratégico - Cinco Fuerzas de Porter

SegúnPorter (2008) existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. Es una herramienta que se puede utilizar para estudiar el entorno de cualquier tipo de industria o empresa, a través del micro ambiente y el macro ambiente de la organización. Este modelo permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.

El modelo de Porter (2008) indica que son cuatro fuerzas principales que unidas generan una quinta llamada la rivalidad entre los competidores.

En este capítulo se describen los factores que pueden afectar o impulsar la instalación de la fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas.

La amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)

Para un nuevo inversionista, el mercado o el segmento en el cual se va a realizar el proyecto, tiende a ser o no atractivo dependiendo de qué tan difícil sea franquear los obstáculos que presente el entorno.

Economías de escala: No se evidencia ninguna empresa que actualmente realice jugos verdes en la ciudad de Caracas con producción, distribución y venta masiva. Las características del producto no permiten una producción a gran escala, ya que los mismos deben ser elaborados sin preservativos y por esta razón, tienen una duración mucho más corta (de 3 a 4 días) que los productos pasteurizados o con aditivos incluidos. Esta empresa debe prácticamente elaborar sus productos a demanda o con un inventario diario muy pequeño, de tal manera que la rotación del producto se realice a gran velocidad.

Diferenciación del producto**:** La combinación de los ingredientes para la elaboración del producto y el beneficio que presente el consumo de los mismos será la diferencia de

esta empresa con respecto a los competidores que se encuentren actualmente en el mercado. Esta rama alimenticia permite tener gran diversidad de jugos, dependiendo del fin por el cual se quieran consumir.

Acceso a canales de distribución: De acuerdo a las características del producto la distribución debe realizarse mediante el canal directo o a través de un canal detallista, ya que la duración del producto es en promedio de 3 a 4 días desde su fecha de elaboración y por ello lo más recomendable es que llegue directo a las manos del cliente en el momento en que se haga la solicitud del pedido.

Para la venta de estos productos mediante el canal directo, corresponderá al fabricante la entrega del producto a domicilio. Otro método que se puede utilizar será el vending, el cual hace referencia a la venta de productor a través de máquinas expendedoras.

En los canales detallistas es donde los clientes encontraran los productos dirigiéndose al punto de venta más cercano a su localidad. El rango de comisión de estos comercios oscila entre un 25% y un 45%, dependiendo del tipo de producto. Adicional a ello, los pedidos y las entregas a realizarse a estos puntos de venta, deben ser de pequeñas cantidades con una frecuencia mucho mayor a la de productos pasteurizados, se estaría recomendando una frecuencia interdiaria por la duración del producto.

A continuación se muestra un diagrama con la selección de los canales de distribución a ser utilizados en este proyecto.

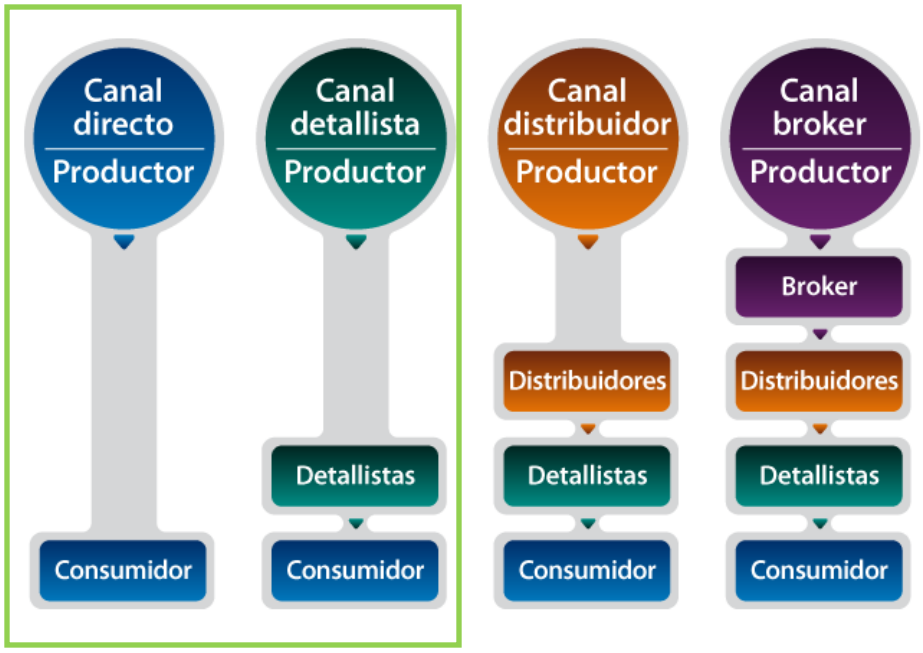

Figura 11-Canales de distribución de Jugos Verdes
Fuente: Baker (2015)

Requerimientos de capital: La inversión inicial para el establecimiento de esta fábrica artesanal no es una barrera de entrada difícil de franquear, los costos de operaciones, la maquinaria, el mobiliario y la tecnología no deben ser necesariamente especializados para la elaboración de este producto. Se estará dando mayor detalle de cada uno de estos puntos a medida que se desarrollen los objetivos de esta investigación.

Desventajas de Costos independientemente de la Escala**:** En la investigación de este proyecto se ha podido observar que el precio de venta al público de los jugos verdes que actualmente se encuentran en el mercado es mucho mayor que los jugos pasteurizados que son elaborados por empresas a gran escala, esto independientemente del costo en materia prima. En el desarrollo de este TEG se estarán determinando las causas de este comportamiento y estableciendo la rentabilidad del negocio.

Políticas gubernamentales**:** Es considerada una barrera de entrada de bajo impacto, ya que los requerimientos gubernamentales para la instalación de la fábrica artesanal de jugos verdes, serán los mismos que se necesiten para cualquier otro negocio de comida.

En la siguiente figura se mencionan las barreras de entrada que se presenta actualmente en la industria de jugos verdes para la ciudad de caracas.

Figura 12- Barrera de entrada de la fábrica de jugos verdes.

El poder de negociación de los proveedores.

Se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria a causa del poder que los proveedores disponen, ya sea por el número o grado de concentración de los insumos, las especificaciones técnicas que los mismos contengan o el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Para el presente proyecto se tendrá un grado favorable de negociación con los proveedores de insumos para la elaboración de jugos verdes, ya que existe una gran variedad de empresas o comercios que distribuyan los elementos esenciales para la elaboración del producto final. En la siguiente tabla se podrá observar de manera resumida el detalle de proveedores necesarios para poner en marcha la fábrica de jugos verdes.

Tabla 4 - Proveedores de Insumos para la fábrica de Jugos Verdes

INSUMOS	UBUCACIÓN	NEGOCIACIÓN	PRECIO PROMEDIO	MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA DE ENTREGA
Frutas y Vegetales	Región Central Región Andina	Baja	Por Kg Bs. 120	Directo	Semanal
Semillas y Frutos Secos	Región Central	Baja	Por 100 Gr Bs. 300	Mayoristas	Mensual
Leches Vegetales	Región Capital	Media	Por litro Bs. 600	Directo	Quincenal
Envases de Vidrios	Región Central	Baja	Por docena Bs. 384	Mayorista	Mensual
Etiquetas	Región Capital	Baja	Por miles Bs. 5.000	Directo	Trimestral

La amenaza de productos y servicios sustitutos.

Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad.

Se encuentra una gran cantidad de productos sustitutos dentro del mercado de bebidas. Sin embargo, no son muchos los productos que pueden competir en el rubro de bebidas naturalmente saludables y que al tiempo proporciones requerimientos energéticos para el organismo. A continuación se visualiza una tabla con los productos sustitutos de los jugos verdes.

Tabla 5 - Productos Sustitutos de Jugos Verdes

PRODUCTO	COMPETIDORES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Agua	Minalba Nevada Cristal	-Regula la temperatura corporal - Mejora el funcionamiento de los órganos del cuerpo - Disminuye la fatiga. - Mejora la función digestiva. - Ayuda a la eliminación de toxinas y desechos del organismo.	No aporta ningún valor nutricional.
Aguas Saborizadas	Minalba Nevada	Ninguna	- Alto contenido de azúcares y jarabe de maíz transgénico. -Contaminación por embotellado en plástico. -El exceso de carbonatos produce problemas gástricos.
Jugos Pasteurizados	Yukery Del Valle Los Andes	Ninguna	-Alto contenido de sacarosa (Azucares) -Alto contenido de saborizantes artificiales. -Poco beneficio nutricional. -Contaminación por embotellado en plástico y cartón.
Bebidas Gaseosas	Coca Cola Pepsi Cola	Ninguna	-Exceso de azúcar, colorante y cafeína. -Bebidas altamente adictivas. -Alto contenido de sacarosa (Azucares) y jarabe de maíz transgénico. -Aumenta la cantidad de grasa en el organismo, generando efectos nocivos para la salud.
Bebidas Energizantes	Red Bull Ciclón	Aportan energía al organismo	-Exceso de azúcar, colorante y cafeína. -Bebidas altamente adictivas. -Alto contenido de sacarosa (Azucares) y jarabe de maíz transgénico. -Efectos desconocidos en la mezcla de sustancias artificiales de aporte energético.

El poder de Negociación de los clientes.

Es la capacidad de negociación con los que cuenta los clientes de un determinado sector o mercado. Cuando los clientes son pocos, están más organizados o más informados y es allí donde serán mayores sus exigencias en materia de calidad y precios

El poder de negociación de los clientes en la industria de los jugos verdes puede llegar a ser en general media. Se pueden considerar varios factores que tomará el cliente al momento de elegir entre sus opciones de consumo:

a. La población caraqueña es altamente innovadora en el consumo de nuevos productos. Agregado a ello, son clientes a los que les gusta verse y sentirse bien, por lo cual es muy probable que se vean interesados en introducir este tipo de alimentos a sus patrones de consumo al menos dos veces por semana. Este aspecto puede considerarse como negociación ***media.***

b. La existencia de elevadas compañías que ofrecen a nuestros clientes otras alternativas de consumo como heladerías, cafeterías, jugos envasados. Si bien existen varios productos sustitutos, ninguna de ellas con los beneficios naturales que puede otorgar un jugo verde. El producto no es de primera necesidad y en tiempos de crisis puede disminuir la demanda. Este aspecto puede considerarse como negociación ***alta.***

c. La disponibilidad de información nutricional, métodos de elaboración del producto, beneficios y aportes al organismo, pueden persuadir al cliente en el consumo de jugos verdes elaborados por la fábrica artesanal. Optar por realizar la compra en lugar de elaborar el jugo en casa, puede llegar a ser un aspecto de negociación ***bajo*** dentro del proyecto.

Rivalidad de la Competencia Actual.

Se hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria ofreciendo el mismo producto. Es el resultado de la interacción de las cuatro fuerzas anteriores. Esta rivalidad aumentara a medida que se eleven la cantidad de competidores, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios.

En la ciudad de Caracas sólo existen tres competidores especializados en la elaboración de jugos verdes, los cuales cubren parcialmente la demanda creciente de este producto, ya que los mismos realizan igualmente un trabajo manual en la producción de esta bebida.

En el último año, se ha visto un crecimiento lento de la demanda de ese tipo de bebidas, ya que la industria y la tendencia de los habitantes a establecer un estilo saludable ha ido creando la necesidad de abastecer el mercado de este tipo de productos que satisfagan la necesidad de estos nuevos patrones de consumo.

Estudio de Mercado

Análisis del Producto

El producto consiste en la preparación de una bebida nutritiva a base de frutas y verduras frescas de diversos colores y sabores y con múltiples beneficios de salud para el cliente. Se trata de un jugo muy saludable que contiene un alto contenido en vitaminas y antioxidantes que ayudan a equilibrar la acidez de la sangre y a desintoxicar al organismo. Entre otros beneficios del producto se pueden encontrar los siguientes:

- Excelente fuente de energía natural.
- Por sus alto contenido en vitaminas y minerales es buenísimo para la salud, además es una excelente fuente de antioxidantes que ayudan a eliminar los radicales libres causantes del envejecimiento celular.
- El jugo verde está lleno de clorofila, un agente purificador ampliamente reconocido.
- Mejora la digestión, además contiene una alta cantidad de fibra que ayuda a mejorar el tránsito intestinal.
- Fortalece el sistema inmunológico.
- Previene muchas enfermedades.
- Ayuda a eliminar toxinas.

- Mejora el cutis y el aspecto de la piel en general.
- Mejora la memoria y la concentración.

Envasado del Producto

Para el mercado de productos alimenticios se presentan mayores ventajas el uso de envases de vidrio para el almacenamiento de estos productos. Enumeramos varias de las razones por las que se recomienda preferir el vidrio que el plástico:

- Mantiene la comida a salvo: No se sabe a ciencia cierta cuál es la cantidad de toxinas que pueden migrar del plástico a las comidas, pero lo verdaderamente cierto es que estas particular si terminan dentro de los alimentos disminuyendo la calidad de los mismos y perjudicando la salud del consumidor. El plástico es un material poroso, que absorbe trazos de comida y gérmenes y estos se traspasan a la comida o líquidos que guardamos en los envases. El vidrio es más limpio y se puede lavar a altas temperaturas (incluso hervir) para sanitizar.
- Mejora el sabor de los alimentos: La comida conserva mucho mejor el sabor original de los alimentos. No se encontrara el efecto invernadero en el vidrio como se puede ver en el plástico.
- Ayuda a limpiar el planeta: Utilizar vidrio en lugar de plástico reduce significativamente cantidad de desperdicio. También se ahorra energía en el proceso de reciclaje de plástico.

Por las razones antes expuestas, este producto tendrá una presentación en envase de vidrio retornable de 500 ml con tapas Twist-Off de 48 mm, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 13 - Botella para envasado.
Fuente: www.mercadolibre.com (2015)

Variedad del Producto

Se puede clasificar el producto, de acuerdo a los beneficios y propiedades que aporta para el organismo, así como por los ingredientes que lo componen y la temporada de producción de los mismos.

En la siguiente tabla se mencionan y describen algunos de los jugos que se ofrecerán para la venta.

Tabla 6 - Lista de jugos verdes y sus características.

CLASIFICACION	INGREDIENTES	BENEFICIOS
Desintoxicantes	Celery Pepino con cascara Jengibre Limón Espinacas Manzana Perejil Miel ---------- Zanahoria Betabel Celery ---------- Naranja	En ocasiones, debido a una deficiente alimentación, a medicamentos y otras sustancias que se consumen, el funcionamiento de los órganos depurativos (Hígado, Riñón, Intestino Grueso) se hace más lento. Cuando esto sucede, usualmente la persona sufre de alergia, fatiga crónica, acné, dolores de cabeza, resfriados frecuentes, indigestión, estreñimiento, exceso de gas intestinal y pesadez de estómago, insomnio, problemas con las uñas y el cabello, etc. De allí, que la depuración del organismo sea esencial para la salud. Existen algunos jugos curativos que ayudan no sólo a

CLASIFICACION	INGREDIENTES	BENEFICIOS
	Manzana ---------- Manzana Frambuesas	desintoxicar sino también activar el sistema de defensas aumentando la protección del cuerpo ante las agresiones de los microorganismos que, cuando se acumulan, comienzan a causar enfermedades.
Energizantes	Yogourt Descremado Leche descremada Almendras Frambuesas ---------- Papaya Amaranto Miel Leche Descremada ---------- Plátano Coco Rallado Cocoa en polvo Leche descremada	Brindan al organismo la energía necesaria para su funcionamiento. Esto incluye no sólo nuestra capacidad para movernos y realizar las labores más elementales, sino para mantener el funcionamiento de nuestros órganos más importantes. Este aporte energético -llamadas calorías- es prácticamente el combustible con el que el cuerpo logra sobrevivir y puede obtenerse mediante diversos batidos y licuados con las combinaciones correctas de ingredientes.
Antienvejecimiento	Naranjas Fresas Piña ---------- Manzana Arándanos ----------	Los antioxidantes son unas sustancias (vitaminas A, E y C, el selenio, el zinc, el glutatión y otros nutrientes) que tienen la misión de contrarrestar los radicales libres y peróxidos provenientes de los procesos de respiración celular, los cuales influyen en el envejecimiento. Algunos antioxidantes son el tomate, la zanahoria, así como los frutos secos, los arándanos, las uvas y las bayas. Otros alimentos antioxidantes son el té verde, el ginkgo biloba (ayuda en casos de pérdida de memoria y de agilidad mental) y plantas como tomillo, romero, hierbabuena y menta. En el caso del romero, contiene antioxidantes muy similares a los que se emplean en los fármacos para el Alzheimer.
Antioxidantes	Toronja Naranja Arándanos ---------- Tomate Pimentón Celery Limón	Evitan la oxidación de los tejidos del cuerpo, tal como ocurre con los metales, produciendo el desgaste y la muerte de muchas células o su degeneración lo cual facilita la aparición de enfermedades tales como el cáncer, enfermedades del corazón y el cerebro. Existen sustancias, llamadas antioxidantes, que combaten a los radicales libres y mantienen al organismo en equilibrio. Éstas provienen, en su gran mayoría, de los alimentos que se consumen.
	Piña Pepina Manzana	Contribuyen a acelerar el metabolismo para que queme grasa de manera más rápida y eficiente.

CLASIFICACION	INGREDIENTES	BENEFICIOS
Adelgazantes	Sábila Naranja ---------- Melón Lechuga Fresas ---------- Arándanos Té verde Cambur Piña Avena en Hojuelas Espinaca Yogurt Descremado	Ayuda a la alcalinización de la sangre para evitar enfermedades metabólicas como hígado graso, arterioesclerosis y enfermedades del corazón.

Fuente: www.retobatidos.com (2015)

Análisis de la Plaza

La instalación de la fábrica artesanal de jugos verdes se realizará en la ciudad de Caracas y en principio abarcara el mercado capital utilizando un canal de distribución directo con el consumidor final, a través de solicitudes de pedido realizadas vía telefónica y correo electrónico. En caso de que la demanda se torne en aumento, se iniciará la búsqueda de puntos estratégicos para la distribución a nivel minorista del producto final, esto previo estudio de la ubicación geográfica en donde son demandados con mayor frecuencia los jugos verdes.

La fábrica requiere un espacio de al menos 50 m². Para seleccionarlo se tendrán en cuenta diversos factores como la facilidad de acceso a las principales vías de la ciudad, la cercanía con los proveedores, los costos de alquiler y de remodelación y las condiciones ambientales.

El local contará con el equipamiento necesario para el almacenamiento adecuado de la materia prima, el espacio suficiente para la fabricación de los jugos verdes, una zona de envasado y área de limpieza.

Análisis del Precio

De los elementos del marketing el precio es el único que genera una ganancia a la empresa, el resto de los elementos sólo generan gastos en función de realizar actividades que posicionen el producto en el mercado e incrementen las ventas del mismo.

Utilizando la herramienta de observación, se ha determinado que el precio del mercado para los jugos verdes de presentaciones de 500 ml en envases de plástico oscilan entre Bs. 250 y Bs. 375.

Más adelante obtendremos un análisis detallado con el estudio de las estructuras de costos, la visión económica y financiera del proyecto.

Análisis de la Promoción

Para dar a conocer este nuevo producto, se dispondrán de cuentas en redes sociales tales como Facebook, Twitter e Instagram en donde se iniciará la publicidad a través de mensajes y posting a los contactos iniciales. Será la recomendación de estos primeros clientes los que nos hagan posicionarnos en el mercado artesanal de jugos verdes.

Se elaborará un plan de degustaciones en los principales puntos de venta de productos veganos y comidas saludables de la ciudad de Caracas, aprovechando esta oportunidad para dar a conocer la nueva marca.

Como promoción de ventas se le dará al cliente una tarjeta de consumo frecuente y por cada 10 compras se obsequiara un jugo adicional para su consumo. También se pondrá en marcha la promoción ***'Un Jugo gratis por tu pana'***, en donde se obsequiará al cliente frecuente uno de los productos por recomendar la marca a uno de sus amigos.

Análisis de los Competidores

El análisis de los competidores comprende estudio de todos aquellos comercios o empresas que ofrecen servicios similares en la ciudad de Caracas. En el mercado caraqueño

se identifican tres competidores de jugos verdes artesanales con las siguientes características:

Tabla 7 - Descripción de competidores

NOMBRE	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	UBICACIÓN	TIEMPO EN MERCADO	LOGISTICA Y DISTRIBUCION
AnandaRaw	Ofrece cinco tipos de jugos combinados de frutas y vegetales (jugo verde, jugo frutal, jugo rojo, leche de merey y smoothies) Presenta un programa de 1, 2 o 3 días cleanse (limpieza del organismo a través del consumo de jugos de frutas y vegetales).	Caracas Valencia Maracay San Cristóbal	2 Años	Su logística de pedido es vía telefónica o por medio de correos electrónicos, posee un página web para consulta de información en donde también podrán realizar los pedidos (www.anandaraw.com) Su canal de distribución es directo con servicio a domicilio o entregas en el sitio de fabricación y distribución minorista en el interior del país.
Clean Juice	Ofrece tres programas de desintoxicación compuestos por seis jugos de frutas y vegetales que deben consumirse a lo largo del día. Durante el consumo del producto no puede comerse ningún alimento sólido. Recientemente saco al mercado una línea de aguas saborizadas de manera naturas, sin azucares ni persevantes añadidos.	Caracas - Altamira	3 años	Su logística de pedido es vía telefónica o por medio de correos electrónicos, posee un página web para consulta de información en donde también podrán realizar los pedidos (www.jucleanse.com) Su canal de distribución es directo con servicio a domicilio o entregas en el sitio de fabricación.
Tómalo Verde	Ofrece ocho tipos de jugos verdes, clasificados según los ingredientes que predominan en su elaboración. Dentro de sus productos existen dos tipos de aguas saborizadas sin preservativos ni azucares añadidas. Además de productos líquidos, ofrecen dos tipos de yogurt con frutas y frutos secos.	Caracas - Baruta	1 año	Su canal de distribución es minorista, no tienen página web para realizar pedidos directos. Realizan promoción y publicidad con degustaciones y ventas en un stand posicionado en los principales mercados de techo abierto de la capital. (Instagram: @tomaloverde)

Análisis FODA

Para poder las tomar decisiones adecuadas en cuanto a la rentabilidad del proyecto, se debe conocer, comprender y analizar las oportunidades y amenazas latentes en el entorno externo de la organización, así como las fortalezas y debilidades internas presentes en la empresa. En la siguiente figura, se mencionaran los principales puntos que conforman la matriz FODA para la instalación de la fábrica artesanal de jugos verdes que se estará evaluando en este caso de estudio.

Figura 14- Matriz FODA – Fábrica de Jugos Verdes.

Estrategias FO

A cualquier empresa le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades. Tales organizaciones pueden valerse de sus fortalezas para aprovechar cada oportunidad que se presenta en el mercado. Cuando posean debilidades importantes, lucharán para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenten amenazas serias, tratan de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

En el caso bajo análisis, debería potenciarse la oferta de un producto 100% natural, sin aditivos ni conservantes y con bajo contenido graso y calórico, para conjugarse de esta manera con la tendencia actual de los consumidores a llevar una vida más saludable. (F2, F3- O1)

Estrategias FA

La estrategia FA se basa en potenciar las fortalezas de una organización a fin dehacerle frente a las amenazas del medio externo. Por lo tanto, tiene como objetivo maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

Para enfrentar la amenaza de los competidores existentes en el mercado, la organización debe fortalecer crear una diferenciación de sus productos con respecto al resto de los competidores, así como proveer un servicio post-venta adecuado a las necesidades requeridas del cliente y una serie de promociones de venta que creen un atractivo a esta nueva marca. (F4, F5, F6- A1)

Estrategias DO

Esta estrategia intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que no le permitan aprovechar las ventajas del mercado. Entonces, debe tratar de utilizar estas oportunidades para mejorar esas debilidades internas.

Una debilidad que se puede llegar a poseer es el no contar con todo el capital necesario para invertir. Es por eso que puede aprovechar los financiamientos que otorgan ciertos Bancos y otras organizaciones como el INAPYMI, entre otras. (D2- O5)

Estrategias DA

En general, el objetivo de la estrategia DA es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una organización que se enfrente sólo con amenazas externas y con debilidades internas, se encontraría en una situación totalmente desfavorable. De hecho, tal organización tendría que luchar por su supervivencia. Por consiguiente, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

Un inconveniente para este proyecto es que existe un desconocimiento del producto por parte de los consumidores. Es muy importante que las estrategias de marketing busquen disminuir estas amenazas, comunicando de manera precisa los beneficios y calidad del producto, para que los clientes se abran a la idea de consumirlo. (D1- A5)

Por otro lado, en vistas de la fuerte crisis nacional y el alto nivel inflacionario al cual se enfrenta el país, la inestabilidad interna y la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores, es muy probable que disminuya el consumo de aquellos productos que nosean de primera necesidad. Esto podría llevar a que este proyecto reduzca sus operaciones y probar ofrecer otro tipo de productos que sean más fundamentales para los consumidores, buscando de esta manera sobreponerse a sus debilidades o esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas. (D4- A2, A3, A4)

Objetivo II: Elaboracióndel estudio técnico de la fábrica artesanal de jugos verdes en cuanto a su infraestructura, recursos humanos y tecnología a utilizar.

Estudio Técnico

Localización del Negocio

La instalación de la fábrica artesanal de jugos verdes se realizará en la ciudad de Caracas, en la Urbanización Cumbres de Curumo del Municipio Baruta. En un espacio de aproximadamente 50 m², en el cual se dispondrá de un área de almacenamiento de materia

prima, un área de producción, un área de mantenimiento y un área de almacenamiento del producto terminado.

El proyecto contempla ubicarse en una zona estratégica que pueda brindar servicios al Este de Caracas, ya que gran parte de las personas que poseen el poder adquisitivo para comprar este producto se concentran en esta región de la ciudad; además es importante el acceso fácil para abarcar el resto de la ciudad, con buenas conexiones viales como la Autopista Prados del Este que conecta al este de Caracas, la avenida intercomunal Cumbres de Curumo – Santa Mónica, que conecta al Oeste y Centro de Caracas.

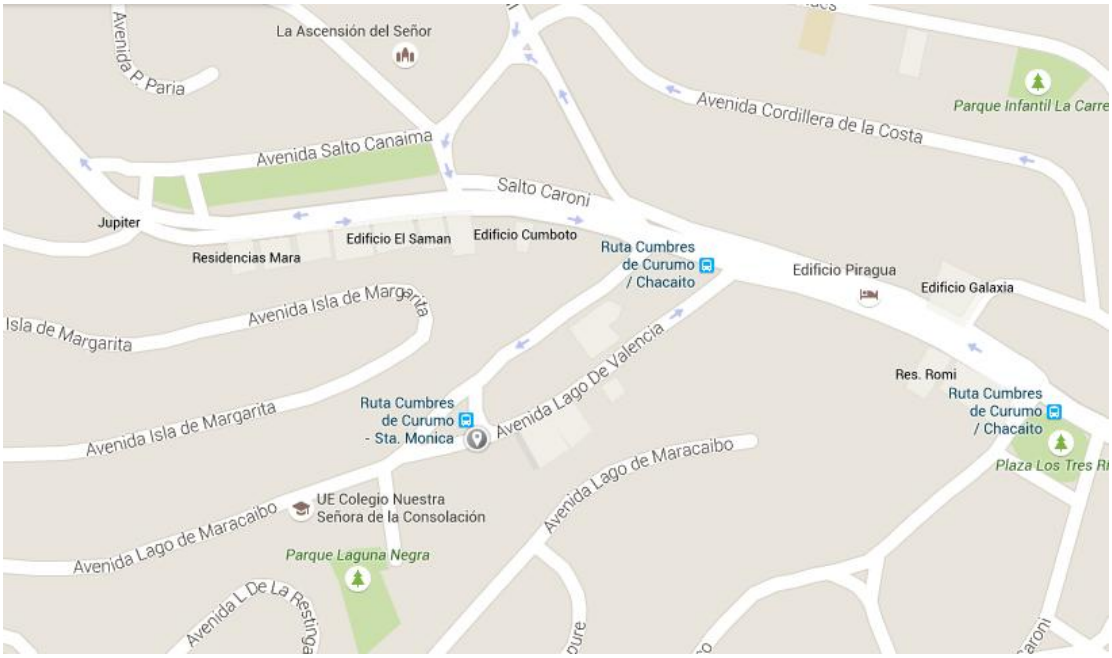

Figura 15-Localidad del proyecto.
Fuente: Google Maps (2015)

El local goza de todos los servicios básicos de Agua y Luz, indispensables para el funcionamiento de la tienda y su maquinaria. El espacio será bajo la modalidad propia, sin costos de alquiler, en donde solo se tomaran como gastos el pago de los servicios básicos del lugar.

Proceso de Producción

Una se cuenta con todos los factores de producción, se puede empezar a planificar la producción. La demanda real o potencial es la que debe dar la clave para calcular este proceso de producción, que dependerá en parte de la cantidad de producto que se considere necesario o conveniente lanzar al mercado. De ahí la importancia de la demanda. Un buen proceso de producción es como un calendario productivo que nos facilitará el trabajo a corto y medio plazo. Una técnica para que resulte más fácil calcular las fases del proceso de producción es comenzar de atrás hacia adelante, es decir, analizar punto por punto desde el momento en el que el producto llega al mercado. En el proceso de producción se tendrá que calcular los tiempos necesarios para cada fase y planificarlo adecuadamente para satisfacer las necesidades de los clientes, atendiendo siempre al ya mencionado pronóstico de demanda.

La importancia de tener bien planificado el proceso de producción radica en el hecho de que la empresa puede así lograr algunos objetivos como, por ejemplo, aumentar el nivel de satisfacción del cliente, si el producto llega en el momento esperado y necesario, aprovechar al máximo los equipos y el capital fijo, minimizar los cambios en los ciclos de producción, así como los cambios de personal o la inversión destinada a los inventarios. Si los factores de producción están bien calculados, no sobrarán ni faltarán durante el proceso de producción.

Una vez puesta en marcha la empresa y el proceso de producción funcionando, la capacidad productiva de la empresa puede incrementarse. Si eso sucede, los costes pueden disminuir, pero no de forma infinita, según la ley de los rendimientos decrecientes, según la cual, al aumentar la capacidad de una empresa se llega al momento en el que la misma obtiene beneficios, tras haber amortizado los bienes de equipo y demás inversiones. Este momento del proceso de producción es el que se conoce como “punto muerto”. Superar esta fase y seguir creciendo lleva a la empresa al punto “óptimo técnico”, donde se llega a los costes más bajos para un determinado número de producción.

A continuación se presenta el diagrama de flujo para la fábrica artesanal de jugos verdes. En este se puede ver que las operaciones se dividen en cuatro grandes actividades:

recepción y control de calidad de materia prima, solicitud de pedido, proceso productivo y entrega del producto.

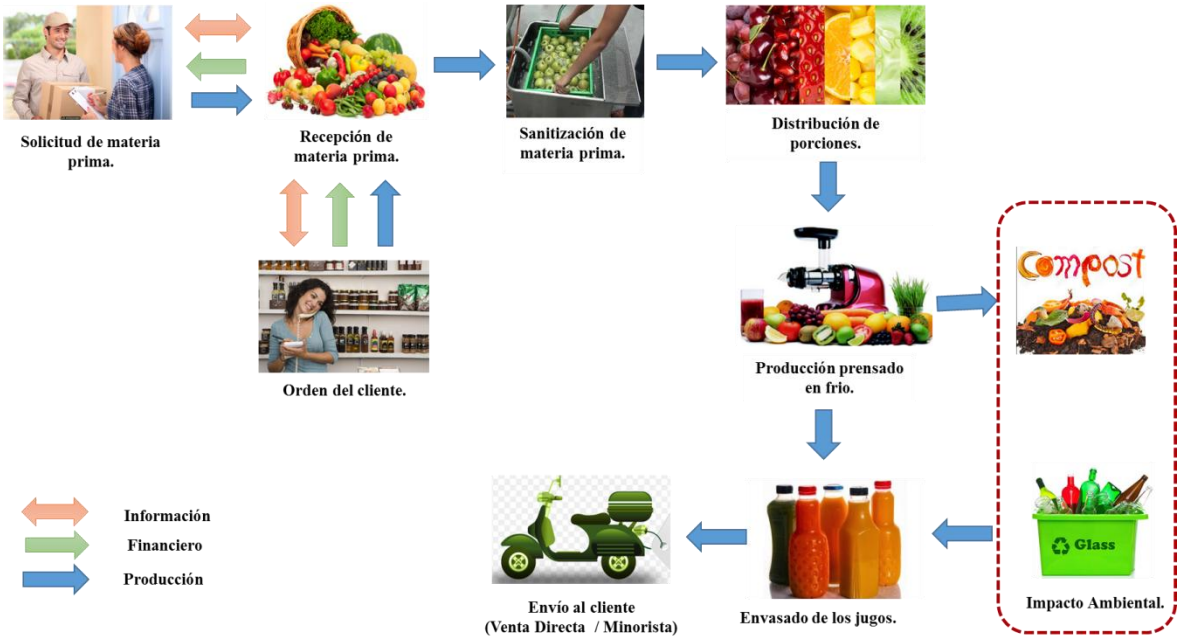

Figura 16-Proceso productivo fábrica de jugos verdes.

De igual manera y tal como se observa en el diagrama de flujo de operaciones, el negocio presenta tres tipos de flujos: flujo de producto, flujo de información y flujo financiero.

Flujo de producción: se inicia cuando el proveedor entrega la materia prima y cuando el cliente solicita el pedido y culmina cuando se le hace la entrega del producto final al cliente. Los puntos de control en este proceso serán:

- Validar que la materia prima entregada por el proveedor se encuentre en buen estado.
- Garantizar que el personal cumpla con los pasos previos requeridos para el inicio del proceso.
- Verificar el buen funcionamiento de la maquinaria.
- Garantizar el adecuado manejo de residuos en pro del medio ambiente.

Flujo de información: se presenta cuando el negocio solicita al proveedor las especificaciones de la materia prima que necesita, a lo que el proveedor notificará si cuenta o no con lo solicitado. Otro flujo de información se da cuando el cliente ordena el producto a consumir. Los puntos de control en este proceso serán:

- Garantizar que la materia prima llegue de acuerdo a la solicitud realizada y en los tiempos establecidos.
- Garantizar que el producto final tenga la calidad deseada por el cliente.

Flujo financiero: el flujo financiero se da tanto cuando el proveedor entrega la materia prima a la empresa y cuando el administrador recibe el pago del cliente. Los puntos de control en este proceso serán:

- Garantizar el pago de la materia prima al proveedor.
- Comprobar el pago del cliente antes del envío del producto final.

Materia Prima

Los requerimientos de materia prima para el desarrollo de este proyecto deberán escogerse tomando en cuenta los más altos estándares de calidad, ya que la base principal del negocio constituyen frutas y vegetales de temporada que deben obtenerse de las mejores negociaciones con los proveedores.

Las frutas y vegetales a utilizarse en la elaboración del producto se refrigeraran a una temperatura no menos a 5°C para ´reservar su vida útil y las mismas deben estar aisladas de otros alimentos.

La recepción de la fruta se realizará dos veces por semana, los días lunes y miércoles a las 6:30 am, por tal razón el espacio de almacenamiento no deberá ser muy amplio.

Es indispensable que la materia prima principal dentro de este proyecto refleje la mayor calidad posible, por ello esta es seleccionada en base a: estado de maduración, tamaño, uniformidad del fruto, porcentaje de imperfecciones, rugosidad y cambios de color.

A continuación se resumirá en una serie de tablas los requerimientos de materias primas necesarios para el funcionamiento de la fábrica artesanal de jugos verdes.

Tabla 8 - Requerimientos de materia prima

INSUMO	KG POR SEMANA	COSTO POR KG	TEMPORADA	DURACIÓN	REFRIGERACIÓN
FRUTAS FRESCAS					
Naranja	20.0	70	Todo el año	10 días	No
Manzana	3.0	900	Todo el año	7 días	No
Cambur	3.0	70	Todo el año	5 días	No
Fresa	3.0	250	Todo el año	3 días	Si
Mango	5.0	70	Todo el año	5 días	No
Limón	10.0	100	Todo el año	10 días	No
VEGETALES					
Zanahoria	3.0	70	Todo el año	7 días	No
Pepino	3.0	70	Todo el año	10 días	Si
Espinaca	5.0	80	Todo el año	5 días	Si
Acelgas	5.0	80	Todo el año	5 días	Si
Celery	3.0	70	Todo el año	5 días	Si
Lechuga	3.0	100	Todo el año	5 días	Si
Remolacha	3.0	70	Todo el año	7 días	No
FRUTOS SECOS					
Chía	0.2	3.500	Todo el año	6 meses	No
Almendras	0.2	2.100	Todo el año	6 meses	No
Linaza	0.2	1.500	Todo el año	6 meses	No
Coco Seco	0.2	500	Todo el año	6 meses	No
Pasas	0.2	100	Todo el año	6 meses	No
Nueces	0.2	1.800	Todo el año	6 meses	No
ALMACENAMIENTO					
Envase Vidrio	50	32	Todo el año	No Perecedero	No
Tapas Twis-Off	50	8	Todo el año	No Perecedero	No

Maquinaria y Equipos

Para iniciar las operaciones de la fábrica artesanal de jugo verdes, es necesario que se adquiera la maquinaria y el equipo apropiado. A continuación se detallan cuáles son los requerimientos necesarios en esta materia.

Tabla 9 - Requerimientos de maquinaria y equipos

MAQUINARIA Y EQUIPOS	CANTIDAD
COCINA	
Extractor de Jugos (Tecnología ColdPress)	4
Exprimidor de Cítricos	1
Licuadora	1
Mesa de trabajo (Acero Inoxidable)	1
Nevera	1
Refrigerador Exhibidor	1
Coladores	2
Bolws Acero Inoxidable	5
Set de Cuchillos	1
Tabla para picar	2
BolwsPyrex para refrigerar	10
Cavas Térmicas	2
OFICINA	
Computadora	1
Teléfono Fijo	1
Teléfono Celular	1

En el plan financiero se detallaran los costos iniciales de inversión en activos fijos.

Tecnología

La tecnología utilizarse en este proyecto para la fabricación de jugos verdesserá el de prensado en frío o tecnología coldpress, ya que es la única que conserva intactos las vitaminas, enzimas y nutrientes de un jugo durante el proceso de extracción. Su operación es más artesanal ya que lleva dos pasos: primero, mastica las frutas y verduras sin producir calor, ni oxidación; posteriormente las comprime en una prensa hidráulica que aplica toneladas de fuerza para exprimir hasta la última gota. El proceso retiene el 100% de la pulpa y fibra, ya que cuando están presentes en un jugo, lo oxidan y recortan su tiempo de vida.

El resultado es un jugo "vivo" con el valor nutrimental más alto en el mercado, y un tiempo de vida de 3 a 5 días. Esto permite embotellar los beneficios de 1.3 kgs de frutas y verduras por botella

Figura 17-Cold PressJuicer Industrial.
Fuente: www.amazon.com

Recursos Humanos

Es importante para el éxito de este proyecto que se seleccione la estructura que le permitirá a la empresa llevar adelante la puesta en marcha de la fábrica artesanal de jugos verdes. Además, es imprescindible que se desarrolle el plan de recursos humanos ya que las personas son el elemento clave del éxito de la organización.

Estructura de la organización

A través de la estructura organizacional, una organización adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los correspondientes controles.

Tal como se planteó en el capítulo II, la empresa será de tipo familiar, adicional a ello al estar emergiendo en el mercado se plantea que la fábrica artesanal de jugos verdes comenzará con una estructura simple. Esta decisión se basa en que esta estructura se caracteriza por ser no elaborada y cuenta con poco staff de apoyo. Es además muy común en empresas jóvenes y pequeñas, donde el sistema técnico es no sofisticado.

Sin embargo, una vez instalada y a medida que crezca la organización, no debe descartarse la posibilidad de que la empresa modifique su estructura. Como el trabajo operativo es rutinario, simple y repetitivo, es probable que luego se adopte una estructura más elaborada.

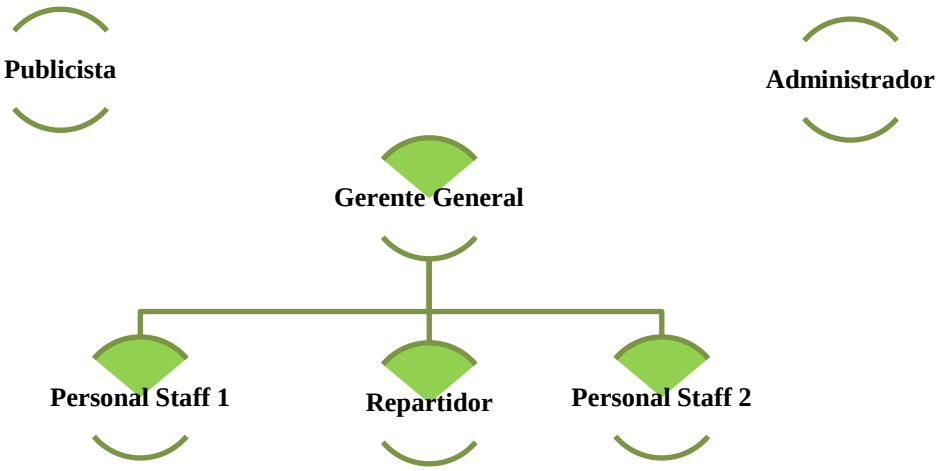

Figura 18-Organigrama de la fábrica de jugos verdes

Descripción de Funciones y Reclutamiento

El recurso humano, es el activo más valioso dentro de una organización, por tal razón se deben contratar a personas realmente calificadas para realizar las actividades. En el desarrollo de este proyecto se iniciara como personal propio de la empresa sólo con dos vacantes para el cargo de operario y una vacante para el cargo de repartidor, para el cual se estará solicitando personas con las siguientes características:

- Sexo indiferente,
- Edad entre 18 y 40 años
- Estudios secundarios completos
- Personas proactivas.

Además, como personal outsourcing se contratará con el apoyo de un publicista para que se encargue de todo lo relacionado con el marketing del producto, los estudios de mercado y la imagen corporativa de la organización y de un administrador o contador para que esté al frente de todo lo relacionado con la parte financiera de la fábrica.

Es importante dentro del proceso de definición del capital humano determinar las funciones y las responsabilidades de cada puesto, porque esto permite coordinar tareas, supervisar trabajos y establecer medidas de control dentro del proceso de producción. Adicionalmente, asignar responsabilidades de las actividades, medir los resultados y evaluar el desempeño de sus trabajadores.

El horario de trabajo se establecerá de acuerdo con la Ley Orgánica del Trabajo y Trabajadores (LOTTT), el cualserá de la siguiente manera:

- Lunes a Viernes: 7:30 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 3:30 pm
- Sábados y Domingos: Cerrado

Una vez seleccionados, estos pasarán a una etapa de capacitación e inducción.

Capacitación

En un inicio, el trabajador debe conocer sus funciones, sus responsabilidades, sus derechos y obligaciones. Idealmente, la inducción a un trabajador debe hacerse antes de que inicie sus labores así se evita que éste pierda tiempo tratando de averiguar todo por sus propios medios y que se genere ansiedad e incomodidad en él. Este es el momento adecuado para mencionar cuáles son las normas de la empresa, cuál es el horario de trabajo, a quién debe recurrir si necesita solucionar un problema, cuál es la forma de pago, y presentarlo a los demás miembros del equipo para que el individuo se adapte al nuevo entorno laboral.

Una vez que esté involucrado con el puesto, es necesario capacitarlo para que desde un inicio el trabajador logre el máximo rendimiento y cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa. Se capacitará principalmente con respecto a la elaboración del producto y al mantenimiento, cuidado y limpieza de las maquinarias a utilizar. Esta

capacitación incluirá un curso de manipulación de alimentos solicitado por el Instituto Nacional de Nutrición (INN) y un curso de calidad y productividad, ambos cursos tendrán una duración de 10 días y posterior a ello el personal tendrá un tiempo de prueba de 30 días.

Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor. Estas actividades se dividen en actividades primarias o de líneas, las cuales tienen que ver directamente con la producción y comercialización del producto y actividades de apoyo o soporte, las cuales son la base de la infraestructura de la organización.

El análisis de la cadena de valor, es útil para conocer el funcionamiento de una empresa, para conocer en que eslabones están las fallas y cuáles son las actividades fuertes de la industria, que se pueden convertir en ventajas competitivas de la empresa.

En referencia al proyecto en estudio, es importante realizar este análisis inicial para disminuir el margen de error que se pueda presentar en las principales actividades, tales como promoción, producción, comercialización y distribución del producto final.

Infraestructura de la empresa Pequeña empresa - Familiar Última tecnología para la elaboración del producto. Recurso Humano especializado en la elaboración del producto. Publicidad y administración manejadas por personal ajeno a la empresa.				
Gestión de recursos humanos Equipo unido y empático Apoyo financiero para estudios personales Personal comparte misión, visión y valores de la empresa Adaptado a la filosofía de comida limpia. Con conocimiento del proceso de producción del producto y sus beneficios.				
Desarrollo de la tecnología Investigación permanente en métodos de elaboración del producto. Estudio de nuevos equipos y procedimientos para la mejora del producto. Mejora continua en el envasado y mecanismos de distribución.				
Compras Selección y evaluación de proveedores Gestión de relación y negociación con los proveedores Relación de pedidos Recepción y registro de la materia prima Control de pago				
Logística Interna Menú de jugos verdes diseñado por personal capacitado. Relación con proveedores. El proceso de distribución del producto se realiza en la misma empresa. Adquisición y almacenaje de materia prima.	**Operaciones** Programación de la producción, de acuerdo a pedidos del cliente. Elaboración de los jugos verdes. Envasado y almacenamiento de productos terminados. Colocar fecha de caducidad e indicaciones de consumo.	**Logística Externa** Almacenaje de producto terminado. Procesamiento de órdenes de compra. Programación de envío del producto terminado.	**Marketing y Ventas** Publicidad. Fuerza de ventas: web, redes sociales y ventas directas. Recomendación directa de otros clientes.	**Servicios postventa** Contacto con el cliente ara conocer su experiencia con el producto. Disponibilidad de promociones para clientes recurrentes. Atención de quejas y reclamos.

Figura 19-Cadena de valor de fábrica de jugos verdes.

Objetivo III: Evaluacióndel plan económico-financiero para la instalación de la fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas con el fin de evaluar la rentabilidad del negocio.

Estudio Económico-Financiero

En el estudio económico financiero se integran todos los planes y estrategias previamente establecidos en el análisis de mercado y el análisis técnico del proyecto, reflejando todas las decisiones que se han tomado a lo largo de su desarrollo.

Es importante señalar que el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento.

En tal sentido, es importante describir inicialmente los datos recopilados a través de la observación, encuestas y entrevistas realizadas en el sector de fabricación de jugos verdes en la ciudad de Caracas.

A continuación se detallan todos los datos que aportaran en la construcción de los flujos de fondo correspondientes a la fábrica artesanal de jugos verdes.

Inversión Inicial

La inversión inicial está conformada por todos los activos fijos tangibles e intangibles para la puesta en marcha del proyecto. Los activos fijos tangibles están dados por la maquinaria, equipo y utensilios de cocina para la elaboración de los jugos verdes, así como los equipos de oficina para la puesta en marcha del negocio. Dentro de los activos fijos intangibles se encuentran el registro legal de la empresa, publicidad inicial, entre otros.

Adicional, se muestra el detalle de los insumos requeridos para iniciar operaciones productivas con inventarios de al menos tres meses de reserva.

Del siguiente cuadro se puede inferir que la inversión inicial alcanza Bs.1,584,2548.55 de los cuales los activos fijos tangibles son los que representan mayor

peso con un 64.25% de la inversión inicial total. Seguidamente se encuentra el capital de trabajo, conformador por 3 meses de mano de obra y materia prima sumando un 35.75% de la inversión total. Se ha de resaltar que la inversión inicial será financiada a través de un ente gubernamental, lo cual se explicará más adelante en el plan de negocio.

Tabla 10 - Inversión Inicial Fábrica de Jugos Verdes.

ACTIVOS FIJOS					
Descripción	**Unidad**	**Procedencia**	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Monto BsF.**
Prensadora en frio para extraccion de jugo	12 litros	Internacional	4	110,000.00	440,000.00
Inversión 1 Mesa de Trabajo Acero Inoxidable	Unidad	Nacional	1	120,000.00	120,000.00
Inversión 1 Refrigerador Exhibidor	Unidad	Nacional	1	180,000.00	180,000.00
				Sub-Total Maquinaria y Equipos BsF.	740,000.00
				IVA 12% BsF.	88,800.00
				Total Maquinaria y Equipos BsF.	**828,800.00**

Descripción	**Unidad**	**Procedencia**	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Monto BsF.**
Coladores	Unidad	Nacional	2	1,500.00	3,000.00
Bolws Acero Inoxidable	Unidad	Nacional	5	3,000.00	15,000.00
Cuchillos	Unidad	Nacional	5	2,000.00	10,000.00
Tabla para Picar	Unidad	Nacional	2	6,500.00	13,000.00
Bolws Pyrex para Refrigerar	Unidad	Nacional	10	3,000.00	30,000.00
Cavas Térmicas para Transportar	Unidad	Nacional	1	18,000.00	18,000.00
				Sub-Total Utensilios y Herramientas Menores BsF.	89,000.00
				IVA 12% BsF.	10,680.00
				Total Utensilios y Herramientas Menores BsF.	**99,680.00**

Descripción	**Unidad**	**Procedencia**	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Monto BsF.**
Computador Personal	Unidad	Nacional	1	60,000.00	60,000.00
Monitor para Computador	Unidad	Nacional	1	20,000.00	20,000.00
				Sub-Total Mobiliario y Equipos de Oficina BsF.	80,000.00
				IVA 12% BsF.	9,600.00
				Total Mobiliario y Equipos de Oficina BsF.	**89,600.00**
				TOTAL ACTIVOS FIJOS BsF.	**1,018,080.00**

CAPITAL DE TRABAJO					
Descripción	**Unidad**	**Procedencia**	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Monto BsF.**
Materia Prima Frutas y Vegetales	Unidad	Nacional	480	120.00	57,600.00
Frascos de Vidrio de 0.5 L	Unidad	Nacional	480	35.00	16,800.00
Tapas Twiss Off 38 mm	Unidad	Nacional	480	8.00	3,840.00
Etiquetas Auto-Adhesivas	Unidad	Nacional	480	10.00	4,800.00
				Sub-Total Materias Primas 1 mes BsF.	83,040.00
				IVA 12% BsF.	9,964.80
				Total Materias Primas 1 mes BsF.	**93,004.80**

Descripción	**Unidad**	**Procedencia**	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Monto BsF.**
Electricidad	Unidad	Nacional	1	1,000.00	1,000.00
Agua	Unidad	Nacional	1	500.00	500.00
Telefono e Internet	Unidad	Nacional	1	1,500.00	1,500.00
Impuestos	Unidad	Nacional	1	2,000.00	2,000.00
Material de Limpieza	Unidad	Nacional	1	1,000.00	1,000.00
Mantenimiento	Unidad	Nacional	1	3,000.00	3,000.00
Permisos	Unidad	Nacional	1	8,000.00	8,000.00
Publicidad	Unidad	Nacional	1	3,000.00	3,000.00
Contabilidad	Unidad	Nacional	1	3,500.00	3,500.00
				Total Servicios 1 mes BsF.	**23,500.00**

Descripción	**Unidad**	**Procedencia**	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Monto BsF.**
Mano de Obra	Personal	Nacional	3	7,421.00	22,263.00
Capacitación del Personal	Personal	Nacional	4	15,000.00	60,000.00
				Sub-Total Mano de obra directa 1 mes BsF.	22,263.00
				Prestaciones y otros beneficios (35%) BsF.	7,792.05
				Total Mano de obra directa trimestral BsF.	**90,055.05**
				TOTAL CAPITAL TRABAJO MENSUAL BsF.	**206,559.85**

*Costo al 29 de Septiembre del 2015.

Estimación de producción y venta

Para determinar la demanda de los jugos verdes, se observó directamente la cantidad vendida por los posibles competidores.

Se considera un incremento inter anual de la demanda de un 10% por un periodo de estudio de 8 años, teniendo como base inicial un 30% de capacidad productiva de acuerdo a las especificaciones técnicas de las máquinas.

La proyección de producción y ventas se muestra en el siguiente cuadro

Tabla 11 - Estimación de ventas del producto.

		PROYECCION DE VENTAS INTER ANUAL			
		Capacidad Productiva	Diaria	Mensual	Anual
Frascos de Jugos de 500 ml	Año 1	30%	24.00	480.00	5,760.00
	Año 2	40%	32.00	640.00	7,680.00
	Año 3	50%	40.00	800.00	9,600.00
	Año 4	60%	48.00	960.00	11,520.00
	Año 5	70%	56.00	1,120.00	13,440.00
	Año 6	80%	64.00	1,280.00	15,360.00
	Año 7	90%	72.00	1,440.00	17,280.00
	Año 8	100%	80.00	1,600.00	19,200.00

El proyecto tiene previsto regirse en principio por la Ley Orgánica de Precios Justos, con lo cual se ha establecido un porcentaje de ganancia de un 30% en base al costo total unitario.

En el siguiente cuadro se muestran los ingresos mensuales y anuales de acuerdo a la producción anual por el tiempo en que se avalúa este proyecto.

Tabla 12 - Proyección ingresos anuales.

PRECIO DE VENTA AL PUBLICO							
Año	% de producción	Producción de jugos	Costo Unitario BsF.	% de utilidad	Total Precio del producto BsF.	Total ingresos anuales BsF.	Total ingresos mensuales BsF.
1	30%	5,760	323.56	30%	**420.62**	**2,422,781.34**	201,898.44
2	40%	7,680	343.60	30%	**446.68**	**3,430,510.72**	285,875.89
3	50%	9,600	360.62	30%	**468.80**	**4,500,512.60**	375,042.72
4	60%	11,520	375.20	30%	**487.76**	**5,619,002.73**	468,250.23
5	70%	13,440	425.68	30%	**553.39**	**7,437,559.22**	619,796.60
6	80%	15,360	493.78	30%	**641.91**	**9,859,754.41**	821,646.20
7	90%	17,280	585.43	30%	**761.06**	**13,151,110.70**	1,095,925.89
8	100%	19,200	710.70	30%	**923.91**	**17,739,167.76**	1,478,263.98

Estimación de Costos

Costos Variables

Dentro de los costos variables, se estará describiendo el costo unitario del jugo en una presentación de 500 ml para la venta. Para estimar el costo de la fruta se realizó un promedio simple, del costo Kg por frutas y vegetales utilizados para la elaboración del producto, así como de los insumos y material descartable utilizado para el almacenamiento del mismo.

Tabla 13 - Costos Variables Proyectados

Costos Variable anuales de producción por envase de 500 ml										
Año	Frascos de Jugos Diarios	Kg frutas anuales	Cant. Envases	Cant. Tapas	Cant. Etiquetas	Costo Kg Frutas	Costo Envases	Costo Tapas	Costo de Etiquetas	Total BsF.
1	24	5,760	5,760	5,760	5,760	120.00	35.00	8.00	10.00	996,480.00
2	32	7,680	7,680	7,680	7,680	132.00	38.50	8.80	11.00	1,461,504.00
3	40	9,600	9,600	9,600	9,600	151.80	44.28	10.12	12.65	2,100,912.00
4	48	11,520	11,520	11,520	11,520	174.57	53.13	12.14	15.18	2,937,876.48
5	56	13,440	13,440	13,440	13,440	200.76	66.41	15.18	18.98	4,049,781.12
6	64	15,360	15,360	15,360	15,360	230.87	86.34	19.73	24.67	5,554,276.99
7	72	17,280	17,280	17,280	17,280	265.50	116.55	26.64	33.30	7,637,675.52
8	80	19,200	19,200	19,200	19,200	305.32	163.18	37.30	46.62	10,606,432.68

Costos Fijos

A continuación se detallan los costos fijos que corresponden a la elaboración de los jugos verdes. Todos estos costos se encuentran detallados de manera anual.

Tabla 14 - Costos Fijos Proyectados

Costos Fijos de producción por envase de 500 ml						
Año	**Mano de obra directa**	**Servicios y Materiales**	**Depreciación**	**Finan. Cap Trabajo**	**Finan. Act Fijo**	**Total Costos Fijos**
1	305,745.20	282,000.00	38,566.67	129,468.49	111,417.60	867,197.95
2	382,181.50	352,500.00	38,566.67	206,175.43	197,926.81	1,177,350.40
3	477,726.88	440,625.00	38,566.67	206,175.43	197,926.81	1,361,020.77
4	597,158.59	550,781.25	38,566.67		197,926.81	1,384,433.32
5	746,448.24	688,476.56	38,566.67		197,926.81	1,671,418.28
6	933,060.30	860,595.70	38,566.67		197,926.81	2,030,149.48
7	1,166,325.38	1,075,744.63	38,566.67		197,926.81	2,478,563.48
8	1,457,906.72	1,344,680.79	38,566.67		197,926.81	3,039,080.98

Depreciación

La depreciación representa el desgaste en el tiempo de los activos fijos tangibles, en el flujo de caja es considerada por el método de línea recta, en donde la cuota de depreciación total tiene un peso constante a través de los años de la proyección del negocio. A continuación se muestra una tabla que detalla la vida útil de cada equipo, junto con su costo, cuota de depreciación y valor de salvamento.

Tabla 15 - Cálculo de Depreciación

Cálculo de depreciación							
Descripción	**Unidad**	**Vida útil (años)**	**Cuota de salvamento**	**Valor del activo BsF.**	**Valor de salvamento BsF.**	**Depreciación mensual BsF.**	**Depreciación anual BsF.**
Prensadora en frio para extraccion de jugo	12 litros diarios	15	20%	110,000.00	22,000.00	32.59	5,866.67
Mesa de Trabajo Acero Inoxidable	Unidad	30	40%	150,000.00	60,000.00	8.33	3,000.00
Inversión 1 Refrigerador Exhibidor	Unidad	10	15%	180,000.00	27,000.00	127.50	15,300.00
Computador personal	Unidad	5	10%	80,000.00	8,000.00	240.00	14,400.00
Total depreciación anual BsF.							**38,566.67**

Financiamiento

Para llevar a a cabo este proyecto, se requiere de los recursos financieros necesarios para adquirir las tecnologías y los bienes inmuebles que permitirán el inicio de la operación, por lo que se debe determinar la mejor mezcla financiera o estructura de capital para conseguirlo.

Para el caso en particular, al vivir en una inestabilidad económica y un ambiente de hiperinflación pero con controles gubernamentales sobre las tasas de interés activas fijadas por el Banco Central de Venezuela, lo más conveniente es endeudarse para obtener el capital necesario en la compra de los recursos tecnológicos. En el futuro, a la hora de implementar este proyecto, el inversionista puede buscar otras fuentes de financiamiento o realizar aportes por recursos propios, según sea el entorno económico del momento.

Este proyecto esta estudiado para ser financiado por el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), el cual otorga un beneficio de financiamiento para activos fijos con una tasa de interés anual del 9% y un periodo de hasta ocho años, con un año de periodo muerto. En casos excepcionales, en donde se incluya construcción y o adquisición de maquinaria importada o construida con materiales importados, el periodo podrá extenderse hasta dos años más.

Los plazos de financiación empezarán a transcurrir una vez finalizado el periodo muerto y podrá ser mensual, trimestral, semestral y/o anual. De acuerdo a la naturaleza de la unidad productiva y el financiamiento.

Tabla 16 - Cálculo de Financiamiento Activo Fijo

Proyección de Pago de la deuda de capital de trabajo						
Año	Trimestre	Capital	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo del Crédito
1	1	928,480.00	27,854.40	-	27,854.40	928,480.00
	2	928,480.00	27,854.40	-	27,854.40	928,480.00
	3	928,480.00	27,854.40	-	27,854.40	928,480.00
	4	928,480.00	27,854.40	-	27,854.40	928,480.00
2	5	928,480.00	27,854.40	21,627.30	49,481.70	906,852.70
	6	906,852.70	27,205.58	22,276.12	49,481.70	884,576.58
	7	884,576.58	26,537.30	22,944.40	49,481.70	861,632.17
	8	861,632.17	25,848.97	23,632.74	49,481.70	837,999.44
3	9	837,999.44	25,139.98	24,341.72	49,481.70	813,657.72
	10	813,657.72	24,409.73	25,071.97	49,481.70	788,585.75
	11	788,585.75	23,657.57	25,824.13	49,481.70	762,761.62
	12	762,761.62	22,882.85	26,598.85	49,481.70	736,162.77
4	13	736,162.77	22,084.88	27,396.82	49,481.70	708,765.95
	14	708,765.95	21,262.98	28,218.72	49,481.70	680,547.23
	15	680,547.23	20,416.42	29,065.28	49,481.70	651,481.94
	16	651,481.94	19,544.46	29,937.24	49,481.70	621,544.70
5	17	621,544.70	18,646.34	30,835.36	49,481.70	590,709.34
	18	590,709.34	17,721.28	31,760.42	49,481.70	558,948.92
	19	558,948.92	16,768.47	32,713.23	49,481.70	526,235.68
	20	526,235.68	15,787.07	33,694.63	49,481.70	492,541.05
6	21	492,541.05	14,776.23	34,705.47	49,481.70	457,835.58
	22	457,835.58	13,735.07	35,746.63	49,481.70	422,088.95
	23	422,088.95	12,662.67	36,819.03	49,481.70	385,269.92
	24	385,269.92	11,558.10	37,923.60	49,481.70	347,346.31
7	25	347,346.31	10,420.39	39,061.31	49,481.70	308,285.00
	26	308,285.00	9,248.55	40,233.15	49,481.70	268,051.85
	27	268,051.85	8,041.56	41,440.15	49,481.70	226,611.70
	28	226,611.70	6,798.35	42,683.35	49,481.70	183,928.35
8	29	183,928.35	5,517.85	43,963.85	49,481.70	139,964.50
	30	139,964.50	4,198.94	45,282.77	49,481.70	94,681.74
	31	94,681.74	2,840.45	46,641.25	49,481.70	48,040.49
	32	48,040.49	1,441.21	48,040.49	49,481.70	-0.00
					Total capital	**928,480.00**
					Total intereses pagados	**314,953.98**

En la misma línea de estudio, se estableció financiar el capital de trabajo necesario para mantener operaciones por los primeros tres meses del proyecto. Al igual que el financiamiento de los activos fijos, se realizará mediante el ente gubernamental INAPYMI, para lo cual se establece un financiamiento de hasta tres años y hasta ocho meses de periodo muerto. En casos excepcionales, el periodo muerto se podrá extender a cuatro meses más.

En la siguiente tabla se muestra la amortización del préstamo por capital de trabajo, el cual asciende a un monto de Bs. 439.679,55

Tabla 17 - Cálculo de Financiamiento Capital de Trabajo

Proyección de Pago de la deuda de capital de trabajo						
Año	Trimestre	Capital	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo del Crédito
1	1	566,468.55	16,994.06	-	16,994.06	566,468.55
	2	566,468.55	16,994.06	-	16,994.06	566,468.55
	3	566,468.55	16,994.06	49,413.34	66,407.40	517,055.21
	4	517,055.21	15,511.66	50,895.74	66,407.40	466,159.47
2	5	466,159.47	13,984.78	52,422.61	66,407.40	413,736.86
	6	413,736.86	12,412.11	53,995.29	66,407.40	359,741.57
	7	359,741.57	10,792.25	55,615.15	66,407.40	304,126.42
	8	304,126.42	9,123.79	57,283.60	66,407.40	246,842.82
3	9	246,842.82	7,405.28	59,002.11	66,407.40	187,840.71
	10	187,840.71	5,635.22	60,772.17	66,407.40	127,068.54
	11	127,068.54	3,812.06	62,595.34	66,407.40	64,473.20
	12	64,473.20	1,934.20	64,473.20	66,407.40	-
					Total capital	**566,468.55**
					Total intereses pagados	**131,593.51**

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio para el primer año se encuentra entre 3.500 y 3.562 jugos verdes, queriendo decir que con esta cantidad de jugos vendidos, es suficiente para sostener los costos fijos y variables del negocio. Se evalúa el primer periodo, ya que es cuando se inician las ganancias y se realizan los desembolsos de los préstamos solicitados para el arranque del negocio. Este indicador debe generarse de manera anual, ya que a lo largo de ocho años se seguirán generando pagos por el préstamo solicitado, por lo cual es importante mantener esta estadística para toma de decisiones de ventas y mercadeo.

Tabla 18 - Cálculo de Punto de Equilibrio (Año 1)

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1				
Unidades	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Venta Total
-	867,197.95	-	867,197.95	-
62	867,197.95	10,726.00	877,923.95	26,078.55
562	867,197.95	97,226.00	964,423.95	236,389.43
1,062	867,197.95	183,726.00	1,050,923.95	446,700.31
1,562	867,197.95	270,226.00	1,137,423.95	657,011.19
2,062	867,197.95	356,674.78	1,223,872.73	867,197.54
2,562	867,197.95	443,226.00	1,310,423.95	1,077,632.95
3,062	867,197.95	529,726.00	1,396,923.95	1,287,943.83
3,562	867,197.95	616,226.00	1,483,423.95	1,498,254.71
4,062	867,197.95	702,726.00	1,569,923.95	1,708,565.59
4,562	867,197.95	789,226.00	1,656,423.95	1,918,876.47
5,062	867,197.95	875,726.00	1,742,923.95	2,129,187.35
5,760	867,197.95	996,480.00	1,863,677.95	2,422,781.34

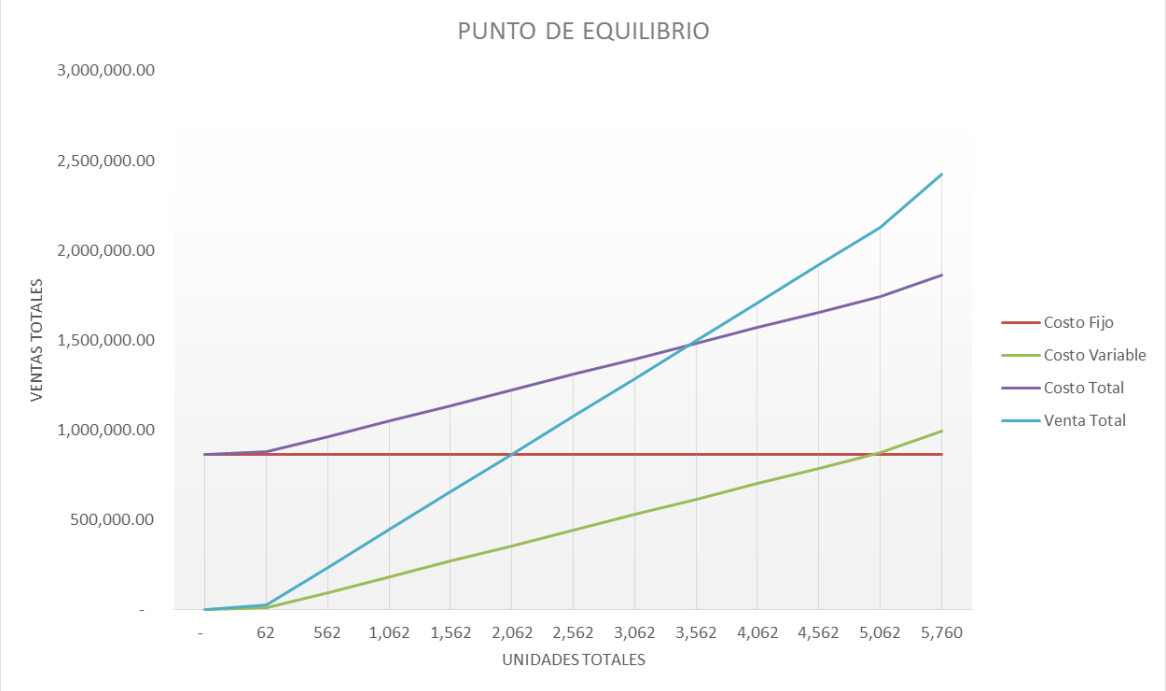

Figura 20 – Gráfico de Punto de Equilibrio (Año 1)

Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión. Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto.

A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Cuando dicha diferencia es positiva, el proyecto es recomendable.

Como se mostrará a continuación, para el caso bajo análisis él VAN es Bs. 91.828,05 por lo que por este método el proyecto es viable para su ejecución.

Tabla 19 - Cálculo de Valor Actual Neto

VALOR ACTUAL NETO (VAN)			
N°	**FNE**	**(1+i)□**	**FNE/(1+i)□**
0	-1.607.050,25		Bs.F. -1.607.050,25
1	608.870,38	1,60	Bs.F. 380.543,99
2	848.059,23	2,56	Bs.F. 331.273,14
3	1.094.982,74	4,10	Bs.F. 267.329,77
4	1.335.259,61	6,55	Bs.F. 203.744,45
5	1.754.926,49	10,49	Bs.F. 167.362,83
6	2.313.894,61	16,78	Bs.F. 137.918,87
7	3.073.438,37	26,84	Bs.F. 114.494,50
8	4.132.220,76	42,95	Bs.F. 96.210,76
		TOTAL	**Bs.F. 91.828,05**

VAN=	**Bs.F. 91.828,05**

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. En otras palabras, es la tasa que hace cero el VAN.

Como regla general, se acepta todo proyecto que tenga una TIR superior al costo de capital.

La tasa de descuento del proyecto es 60% dado el último informe del BCV (2014), el cual muestra una tasa de inflación similar. La TIR obtenida es de 66,08%. Entonces, por este método se recomendaría ejecutar el proyecto, ya que la tasa de descuento es inferior a la tasa interna de retorno.

Tabla 20 - Cálculo de Tasa Interna de Retorno

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	
TASA DE DESCUENTO	VAN
0%	13.554.601,94
10%	7.282.696,48
20%	4.065.822,33
30%	2.277.438,31
40%	1.212.336,97
50%	539.328,55
60%	91.828,05
70%	-219.100,89
80%	-443.486,48
90%	-610.799,09
TIR=	62,61%

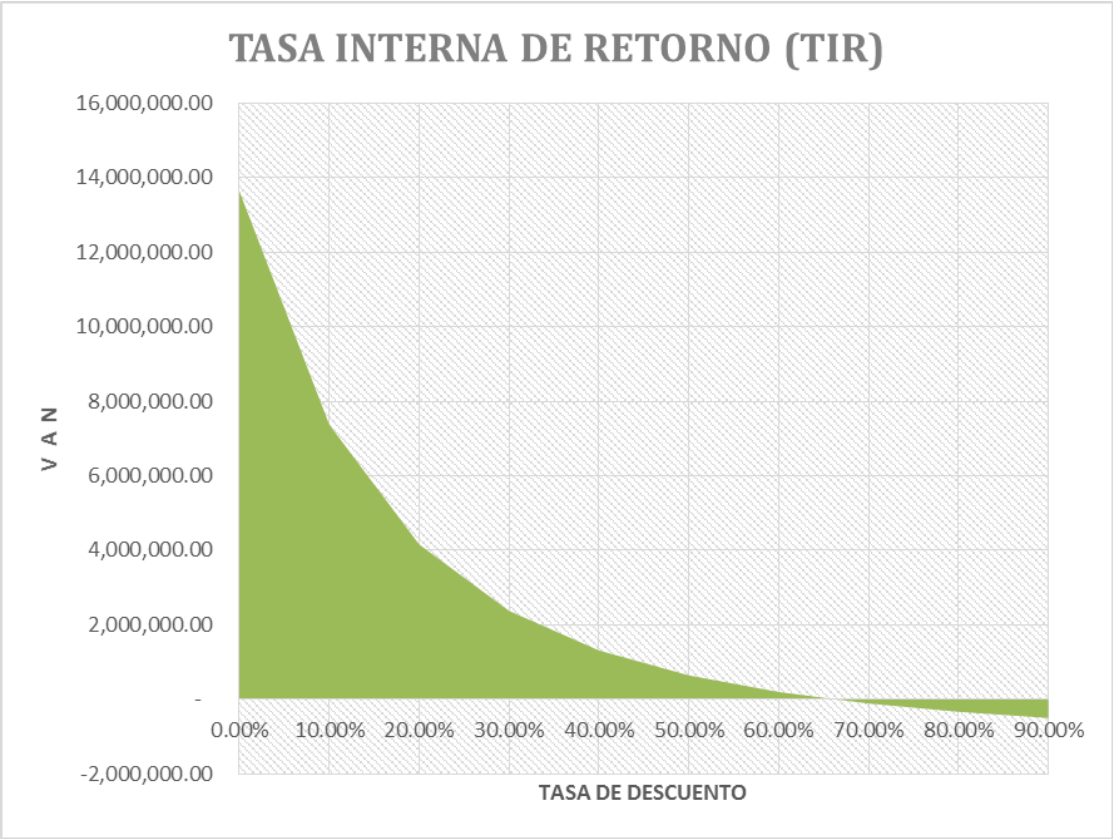

Figura 20-Gráfico de Tasa Interna de Retorno

Objetivo VI: Elaboracióndel plan de negocios para la instalación de la fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas.

Plan de Negocio

En el presente apartado, se expone el desarrollo del plan de negocios para la creación de una empresa destinada a la fabricación de jugos verdes en la ciudad de Caracas.

Descripción general de la empresa

La fábrica de jugos verdes artesanales, ubicada en el municipio Baruta de la ciudad de Caracas. Se desempeñará en el área de bebidas naturales, hoy en día sólo enfocada en la producción jugos de frutas y vegetales en presentación de 500 ml. El mercado al que se dirige la empresa está ubicado en el área metropolitana de Caracas y su distribución es a través de la venta directa al cliente final.

Nuestra misión es ser una empresa que elabora jugos verdes artesanales orientados a satisfacer los requerimientos nutricionales de nuestros clientes, bajo altos estándares de calidad, garantizando la frescura y durabilidad del producto. Estamos constantemente otorgando mejoras a nuestros jugos y diseñando nuevas combinaciones, con el fin de exceder las expectativas de nuestros clientes.

Las metas y objetivos de la empresa están enfocados posicionarse dentro de una de las mejores marcas de jugos verdes artesanales de la ciudad de Caracas, preferencia que nos otorgan nuestros consumidores al obtener productos de calidad. Presentar una variedad de combinaciones que aporten diferentes beneficios al cliente. Presentar un crecimiento en ventas interanual de al menos 10% con respecto al año inmediatamente anterior. Paquetizar la venta de jugos en referencia a planes de desintoxicación y beneficios para la salud.

La filosofía del negocio está basada en ofrecer una bebida como opción alterna saludable dentro del menú de desayunos y meriendas, que permitan al consumidor suplir los requerimiento básicos de nutrición para toda la familia.

Los jugos verdes artesanales están dirigidos a todos los miembros de la familia en edades comprendidas entre 12 y 65 años.

La industria artesanal de jugos verdes es un área en continuo crecimiento en la ciudad de Caracas, este comportamiento se debe a que los habitantes de la ciudad capital han modificado sus patrones de consumo de comidas y bebidas muy procesadas y con alto contenido de azucares a comidas y bebidas limpias y que aporten as y mejores nutrientes al organismo. Así mismo, se ha visto la tendencia de las personas a estar cada día más en sintonía con diversos deportes y actividades físicas de rutina, lo que nos lleva a este un mercado potencial para nuestro producto.

Una de las fortalezas de este emprendimiento será la competitividad que ofrece con respecto a otras empresas del ramo, ya que se fundamenta en la investigación de los beneficios de las frutas y vegetales, para obtener diversidad de jugos verdes que permitan mayores y óptimos beneficios, sin descuidar el buen gusto. Por otro lado, será una empresa con procesos favorables con el medio ambiente en relación con el entorno laboral, comercial y social.

Una compañía o empresa en Venezuela, representa la unidad económica fundamental para el desarrollo de un país, mediante la construcción y producción de bienes y servicios, creando fuentes de trabajo.

Para este emprendimiento se ha escogido conformar la empresa de acuerdoal tipo Sociedades Anónimas (S.A.), debido a que las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado, los accionistas no responden con su patrimonio personal sobre las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta el monto del capital aportado.

Productos y servicios

Los productos están dados por jugos verdes artesanales cuya ventaja son la frescura con la cual llegan al consumidor final, ya que los mismos se entregaran directamente en manos el consumidor. Otra de las ventajas del producto, serán los ingredientes especiales como polvo de macca, polvo de spirulina o té de moringa, los cuales aportan en el organismo un nivel energético superior a cualquier otro producto. Así como las semillas de chía que aportan gran cantidad de proteínas y estimulan el nivel de saciedad del organismo, lo cual hace de este producto un excelente tentapie entre comidas.

El producto está diseñado para venderse en una presentación de frascos de vidrio (500 ml) a un costo de Bs. 430 por unidad.

Plan de marketing

La investigación de mercado se realizará en base al tipo de investigación primaria, en donde la fábrica se dedicará a reunir sus propios datos, mediante la técnica de la entrevista a clientes, proveedores y futuros competidores del ramo de jugos verdes artesanales. A continuación se muestran dos de los formatos a ser utilizados para las entrevistas planificadas.

Tabla 21 - Formato de Entrevista Cliente – Distribuidor Minorista

Recaudación de Datos Importantes para el Estudio Económico/Operativo

Cliente - Distribuidor Minorista

Lugar Visitado: **Fecha Visita:**
Persona Contacto: **Hora Visita:**
Telefono Contacto:

Datos por Observación

Descripción	Unidad	Valor
¿Cual es el precio de compra de jugo verde de 500 cc?	Bs.	
¿Qué otras presentaciones de jugos verdes existen?	CC	
¿Cuál es el precio de compra de otras presentaciones de jugos verdes?	Bs.	
¿Cuántos jugos verdes compran diariamente?	Cant.	
¿Cuántos jugos verdes compran al mes?	Cant.	
¿Cuántos jugos verdes estaria dispuesto a comprar diariamente?	Cant.	
¿Cuántos jugos verdes estaria dispuesto a comprar mensualmente?	Cant.	
¿Qué capacidad de almacenaje para los jugos tiene?	Cant.	

Preguntas Entrevista

Preguntas	Respuestas
¿Estaria dispuesto a pagar menos por cada jugo?	
¿Existe mucha competencia en el mercado delos jugos verdes?	
¿Paga por envío a domicilio? ¿viene incluido en precio?	
¿Existen problemas para ubicar el producto?	
¿Existe algun impedimento por impuestos o permisos?	

Tabla 22 - Formato de Entrevista Fabricante de Máquinas de Prensado en Frio

Recaudación de Datos Importantes para el Estudio Económico/Operativo

Empresa fabricadora maquinas de prensado en frio

Lugar Visitado: **Fecha Visita:**
Persona Contacto: **Hora Visita:**
Telefono Contacto:

Datos por Observación

Descripción	Unidad	Valor
¿Cuál es el precio de la maquina?	Bs.	
¿Cuál es la capacidad de producción de la maquina al día?	Litros	
¿Cada cuanto tiempo se debe detener la maquina? (Mantenimiento)	Días	
¿Por cuánto tiempo se debe detener la maquina? (Mantenimiento)	Horas	
¿Qué cantidad fruta consume en Kg por litro de jugo producido?	Kgs.	
¿Cuál es el consumo eléctrico por hora?	Kw/Hr.	
¿Cuál es la altura de la maquina?	Mts.	
¿Cuál es el ancho de la maquina?	Mts.	
¿Cuál es la profundidad de la maquina?	Mts.	
¿Cuál es la capacidad de almacenamiento de la maquina?	Kgs.	
¿Cuál es la potencia del motor?	Hp.	
¿Cuántos días hábiles para entregar la maquina?	Días	
¿Potencia de planta electrica necesaria para usarse con la maquina?	Hp/Kw/Hr.	
¿Qué tiempo de garantia tiene el producto?	Meses.	

Preguntas Entrevista

Preguntas	Respuestas
¿Qué tan rentable es el negocio?	
¿Cuáles son los beneficios del negocio?	
¿Cuáles son las complicaciones del negocio?	
¿Cómo se obtiene y de quien el permiso sanitario?	
¿Qué distribuidor de frascos conoce?	
¿Cuáles son los motivos principales de parada de la maquina?	
¿Puede ocurrir recalentamiento?	
¿Ofrecen servicio técnico?	
¿Se consigue facilmente el remplazo de las piezas?	
¿Cuál es la parte mas problemática de la maquina?	
¿Cómo se hace la recolección y llenado de los frascos?	
¿Qué tipo de planta electrica se debe usar con la maquina?	
¿Qué garantía hay del primer 50% del dinero entregado?	
¿Cómo se realiza el deposito?	
¿Existe garantia internacional de la compra?	

Así mismo, se utilizará el método de observación a través de las redes sociales en donde se podrá determinar la preferencia de los consumidores y la cantidad de nicho de mercado que se puede abarcar.

Las barreras de entrada a las que se enfrenta Conuco Caracas se refieren básicamente a:

- Altos costos de materia prima
- Empresas de productos sustitutos con procesos productivos a gran escala.
- Aceptación de los consumidores y reconocimiento de marca
- Distribución directa al consumidor.
- Altos precios de venta al público

Producto

Características y beneficios

Conuco Caracas ofrecerá un servicio de calidad garantizando la frescura de sus jugos, una entrega oportuna al cliente y posterior a la venta realizará un seguimiento mediante una entrevista telefónica para conocer de primera mano la experiencia del cliente al consumir el producto terminado. Esto garantizará conocer cuáles son las expectativas del cliente en referencia al producto, tomar las sugerencias e iniciar con el establecimiento de la mejor experiencia para nuestros clientes.

Adicionalmente, ofrecerá una amplia gama de jugos verdes que proporcionarán a los clientes diversos beneficios, según las necesidades que los mismos deseen cubrir.

Como valor agregado se ofrecerán bebidas con ingredientes que aporten un toque diferente y beneficios adicionales en referencia a los productos de la competencia. En la siguiente infografía se describirán de manera gráfica algunas de las bebidas ofrecidas:

Figura 21-Ejemplo de jugos verdes ofrecidos por Conuco Caracas
Fuente: www.belleza.facilicimo.com

Clientes

Los productos que ofrece Conuco Caracas están dirigidos a consumidores con un nivel socio económico ABC+ y C, en donde:

El NSE ABC+: Es el que se define como Clase Alta-Media y representa el 2% de la población venezolana; formada por familias cuyos ingresos superan los 10 sueldos mínimos mensuales y los mismo pueden ser generados por honorarios profesionales, empresas familiares o ingresos por rentas de alto nivel inclusive herencias familiares.

El Nivel C: Es el que se define como Clase Media típica y representa el 15% de la población venezolana; formada por familias cuyos ingresos oscilan entre 6 y 10 sueldos mínimos mensuales y los mismo pueden ser generados por honorarios profesionales o semiprofesionales, pequeñas o medianas empresas o ingresos por rentas. Se caracterizan por estar ubicados en zonas urbanizadas acceso moderado a fácil acceso. Para ambos NSE, clientes en edades comprendidas entre 12 y 70 años.

Conociendo que la población del Área Metropolitana de Caracas (Distrito Capital y Estado Miranda) que según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística alcanzaría para el 2015, los 5.831.460 habitantes y deacuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, un total de 991.349personas representarían el mercado potencial de Conuco Caracas.

Tabla 23 - Clasificación de clientes Conuco Caracas

CLIENTES CONUCO CARACAS			
Clasificación	**Género**	**Edad**	**Ubicación**
Madres	Mujeres embarazadas	Entre 21 y 39 años	Zona Metropolitana de Caracas
Adolescentes	Ambos sexos	Entre 12 y 20 años	
Deportistas	Ambos sexos	Entre 20 y 49 años	
Tercera Edad	Ambos sexos	Entre 50 y 70 años	
Alimentación Sana	Mujeres	Entre 25 y 40 años	

Competencia

Conuco Caracas tiene actualmente una alta competencia, ya que en el mercado nacional de bebidas refrescantes, existen diversas empresas que ofrecen a los clientes venezolanos su producto terminado. Esta competencia se puede clasificar el tipo de producto que se comercializa, por lo cual podemos dividirlas en dos grandes rangos, tales como: productos sustitutos y productos de misma línea.

En tal sentido, las empresas que comercializan productos sustitutos serán aquellas que ofrecen bebidas refrescantes pero con altos contenidos de azúcares y en donde su nivel de procesamiento es mucho mayor. Dentro de estas empresas podemos mencionar algunas como: Pepsico, Cocacola y Los Andes.

Figura 22-Competidores Indirectos

Por otro lado, se tiene como competencia las empresas que comercializan productos de la misma línea, en donde se observan bebidas refrescantes y energizantes que se realizan de manera artesanal y con un contenido de frutas y vegetales sin ningún tipo de conservantes y azucares procesadas.

Figura 23-Competidores Directos

Conuco Caracas se destaca en el mercado, ya que presenta las siguientes ventajas en cuanto a sus competidores:

- Variedad de ingredientes y combinaciones hacen una diversidad de jugos para todos los gustos y preferencias. Los jugos de Conuco Caracas presentan componentes complementarios para la alimentación que aportan altos niveles nutricionales para el organismo.
- Conuco Caracas se encuentra ubicado en un punto estratégico cerca de la zona Sur-Este de Caracas, desde donde se realizarán con más rapidez las entregas a los clientes.
- La empresa apuesta por el trato directo con el cliente lo que favorece la frescura del producto y disminuye el costo por posibles intermediarios.
- Sus productos son de alta calidad y frescura, ya que se elaboran una vez se realice la orden de pedido por parte del cliente.

Una desventaja que debe trabajar este emprendimiento es el siguiente:

- Conuco Caracas es una empresa joven, que apenas empieza su incursión en la industria de bebidas verdes, por lo cual su estabilidad y reputación será poca, en función al bajo conocimiento que tienen los consumidores de la marca comercial y de la poca publicidad que se ha hecho a la empresa.

Nicho de Mercado

Debido a su alto nivel de requerimiento nutricionales y su patrón de consumo, Conuco Caracas estará enfocado en lograr que un 60% de sus clientes sean personas enfocadas en el deporte y la alimentación sana y para el 40% restante trabajará en atraer a madres en estado de gestación, personas de la tercera edad y adolescentes, ofreciéndoles productos complementarios para una alimentación sana de acuerdo a su proceso evolutivo.

Promoción

La publicidad de Conuco Caracas estará enfocada en utilizar las redes sociales para dar a conocer el producto, esto motivado a que el costo de la publicidad en redes sociales es diez veces menor que lo que se puede gastar en medios impresos, obteniendo mayor alcance en la población que se quiere atraer.

Otra de las razones por las cuales se utilizará las redes sociales es que podremos identificar en ellas personas con influencia real sobre clientes potenciales de nuestro producto. Es decir, una marca personal como @verdeyrebelde o @sashafitness puede potencialmente atraer clientes si las sabemos utilizar como personas influenciadoras, ya que van en línea con nuestra filosofía.

Figura 24-Canales de Promoción
http://www.publicidadpixel.com/publicidad-en-redes-sociales/

Conuco Caracas desea ser vista por sus clientes como una empresa que ofrece productos fresco y artesanales de muy alta calidad a precios muy accesibles en el mercado.

Como se ha mencionado, la empresa inicialmente basará su promoción y publicidad en las redes sociales, por lo que el mecanismo más idóneo para identificar a los clientes e iniciar contacto con ellos, será seguir sus cuentas personales a través de la red, escogiendo personas que estén involucradas primeramente en el área de la salud, deportes, recreación, cuentas con tips de belleza, entre otras. De esta manera se realiza un contacto inicial con clientes potenciales en donde se explican las bondades del producto y el mecanismo para su adquisición.

Presupuesto promocional

Inicialmente no se tiene previsto un gasto significativo de promoción, ya que el producto se dará a conocer mayormente en las redes sociales de acceso gratuito. Sin embargo desde el primer mes de producción se tiene previsto un gasto mensual por publicidad para futuras iniciativas de Bs. 3.000,00 lo cual cubrirá pequeños folletos explicativos de los beneficios de nuestros jugos, los cuales serán entregados a nuestros clientes iniciales con la finalidad de que estos nos sirvan de multiplicadores para dar a conocer a la empresa.

Fijación de precios

De acuerdo a los competidores anteriormente mencionados se realiza entonces un análisis de los precios de sus productos y se realiza una comparación con los posibles precios que puede ofrecer Conuco Caracas, esta sección servirá de referencia para alterar las diversas posibilidades de la proyección del negocio en cinco años, teniendo como un parámetro de variación los precios de los productos.

Por otro lado de realiza otro método de fijación de precios, el cual se refiere a asignar un margen de ganancia del 30% con respecto al costo total unitario de cada envase de jugo verde artesanal. En el siguiente cuadro, se muestra la proyección.

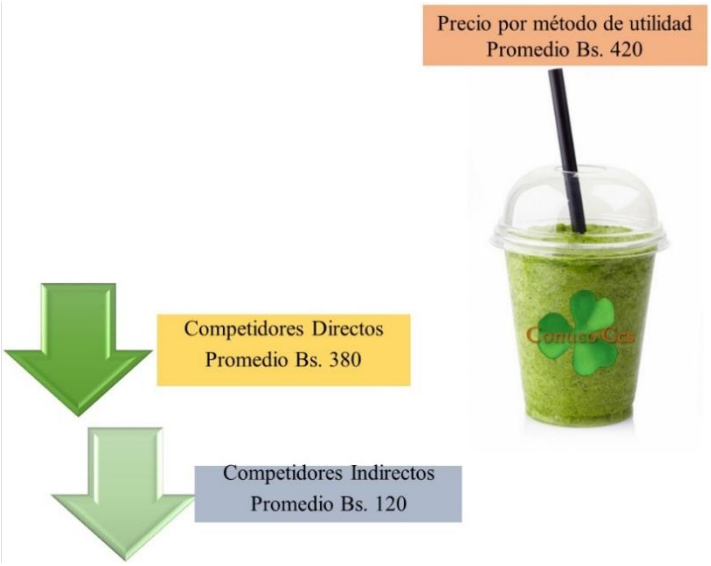

Figura 25-Esquema de Precios Conuco Caracas

Ubicación propuesta

Conuco Caracas estará ubicado en el municipio Baruta de la ciudad de Caracas, a una distancia de 5 km en referencia a sus competidores. La ubicación es estratégica para distribuir los productos al este y sur-este de la ciudad.

Canales de distribución

La empresa venderá los productos a través de la venta directa al por menor. Su estrategia estará enfocada en trato directo con el consumidor final a través de correo electrónico y vía telefónica, una vez que las personas conozcan la marca y deseen realizar un pedido.

Producción

La producción de los jugos verdes de Conuco Caracas se realizará mediante la técnica de prensado en frío, para lo cual será indispensable utilizar cierta maquinaria especializada que permita que el jugo preserve por mayor tiempo los nutrientes. El control de inventarios se basará en la proyección de ventas mensuales, basado en los productos que se estima producir para cubrir el mercado potencial. El control de calidad iniciará desde la recepción de materia prima de calidad y la estandarización de los procedimientos adecuados para la elaboración de los jugos verdes artesanales, así como obtener los mejores envases para el almacenamiento de los mismos.

Ubicación

El espacio físico que utilizará la empresa para elaborar los jugos será de 50 metros cuadrados, en un área residencial del municipio Baruta en la ciudad de Caracas. Los servicios públicos necesarios para la elaboración del producto son: agua, luz, teléfono, internet y aseo urbano. La empresa contara con dos acceso importantes para la distribución de sus productos como lo son: Santa Mónica y Los Campitos, con fácil acceso hacia la autopista prados del este (Sur-Este) y la autopista valle coche (Nor-Oeste)

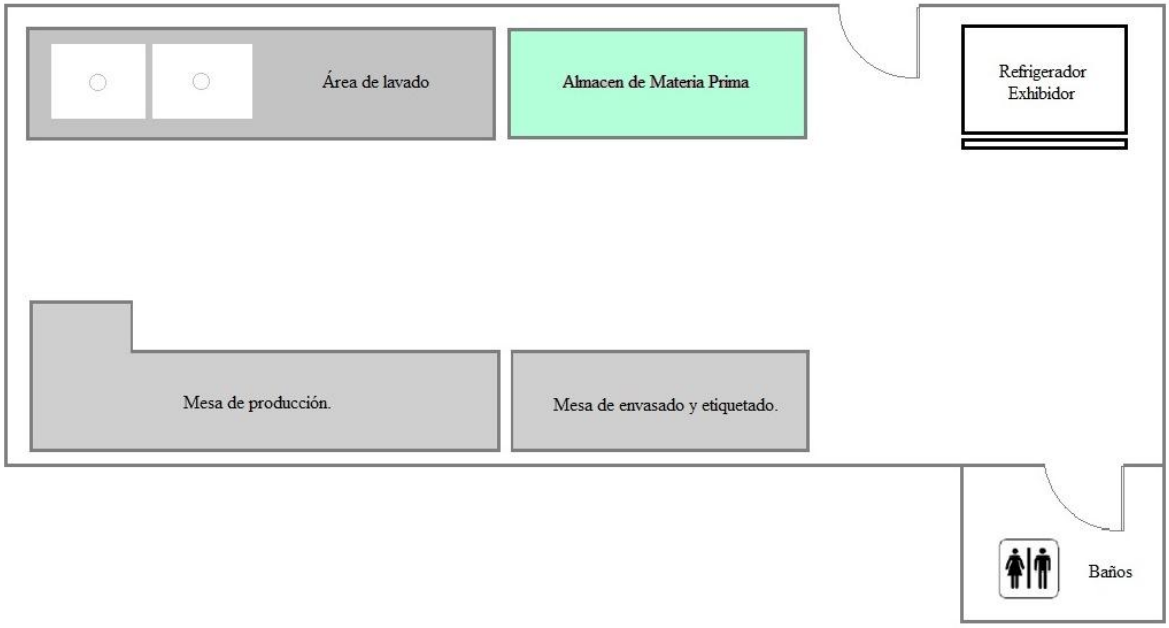

Figura 26 - Layout de la Fábrica Artesanal de Jugos Verdes

No se requerirá inversión inicial para acondicionar el espacio físico, ya que actualmente se cuenta con las instalaciones acondicionadas para iniciar operaciones.

El horario de trabajo será el siguiente:

- Lunes a Viernes: 7:30 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 3:30 pm
- Sábados y Domingos: Cerrado

Entorno legal

Los permisos necesarios requeridos por los entes gubernamentales para iniciar operaciones serán los siguientes:

- Registro de la empresa
- Marcas registradas, derechos de autor o patentes (pendientes, existentes o compradas)
- Permisos Sanitarios
- Registro del SSO

Personal

Con la estimación de ventas planteada inicialmente, se requerirá para el primer año de producción un plantilla de tres personas para trabajo operativo, la cual se encuentra dividida de la siguiente manera:

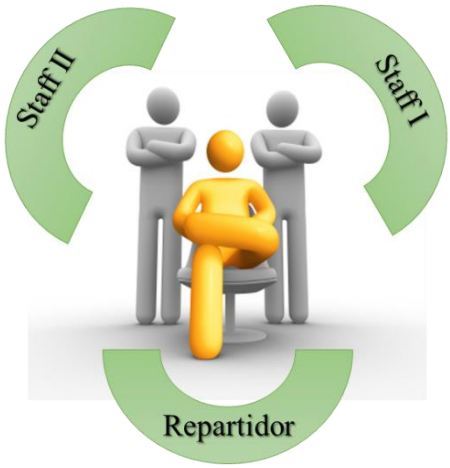

Figura 27 - Distribución de Personal Conuco Caracas

El personal deberá contar con un curso de manipulación de alimentos avalado por el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.

Los empleados contarán con todos los beneficios que establece la Ley Orgánica del Trabajo de la República Bolivariana de Venezuela.

En un inicio, el trabajador debe familiarizarse con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto. Debe conocer sus funciones, sus responsabilidades, sus derechos y obligaciones, así como los resultados que se esperan de él y cuándo y cómo será evaluado.

Idealmente, la inducción a un trabajador debe hacerse antes de que inicie sus labores. Este es el momento adecuado para mencionar cuáles son las normas de la empresa, cuál es el horario de trabajo, a quién debe recurrir si necesita solucionar un problema, cuál es la forma de pago.

Una vez que esté involucrado con el puesto, es necesario capacitarlo para que desde un inicio el trabajador logre el máximo rendimiento y cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa. Se capacitará principalmente con respecto a la elaboración del

producto y al mantenimiento, cuidado y limpieza de las maquinarias a utilizar. Esta capacitación dura una semana y el mismo contará con un periodo de prueba de tres meses, contados a partir de finalizada su inducción.

Inventario

Por ser una empresa de alimentos perecederos, el inventario en este proyecto tendrá una alta rotación y las solicitudes de pedidos a los proveedores se realizarán de manera semanal, según las posibilidades de distribución que se establezcan.

A continuación se mostrará un resumen de inventario por tipo de insumo requerido para la elaboración de los jugos verdes.

Tabla 24 - Rotación de Inventario Conuco Caracas

Materia Prima	Inventario	Rotación	Costo Promedio Inventario	Plazo de Obtención de Órdenes
Perecederos				
Frutas	120 kg.	Semanal	Bs.F. 14,400.00	3 días hábiles
Vegetales	120 kg.	Semanal	Bs.F. 14,400.00	3 días hábiles
Semillas	2 kg.	Trimestral	Bs.F. 6,000.00	5 días hábiles
Leches Vegetales	2 Ltrs.	Semanal	Bs.F. 1,200.00	5 días hábiles
Hierbas	1 Kg.	Quincenal	Bs.F. 500.00	3 días hábiles
Descartables				
Frascos	500 Unid.	Mensual	Bs.F. 17,500.00	3 días hábiles
Tapas	500 Unid.	Mensual	Bs.F. 4,000.00	3 días hábiles
Etiquetas	500 Unid.	Mensual	Bs.F. 5,000.00	3 días hábiles
Publicidad	300 Unid.	Trimestral	Bs.F. 3,000.00	10 días hábiles

Gastos de puesta en marcha y capitalización

Conuco Caracas iniciará operaciones requiriendo un capital de trabajo de Bs. 439,679.55 lo cual garantiza la operatividad de la fábrica los primeros tres meses de arranque, ya que este monto incluye insumo perecederos y no perecederos sumado al pago del personal y de los costos fijos como lo son los servicios básicos que permitirán el inicio de las operaciones. Adicional, se requiere un contar con la cantidad de Bs.

1,018,080.00para obtener la maquinaria, utensilios y herramientas el mobiliario deoficina necesario para la producción de los jugos verdes.

Para ello, se tiene previsto financiar un 92.43% a través de préstamos en entes gubernamentales destinados para tal fin y el 7.57% corresponderá a aportes propios por parte de los socios de la empresa.

Tabla 25 - Plan de Inversión Conuco Caracas

PLAN DE INVERSIÓN			
Descripción	**Aportes Propios Bs.F**	**Financiamiento BsF.**	**Monto Total BsF.**
Maquinaria y Equipos	-	828.800,00	828.800,00
Utensilios y Herramientas menores	-	99.680,00	99.680,00
Mobiliario y Equipo de Oficina	89.600,00		89.600,00
Total Activos Fijos BsF.	**89.600,00**	**928.480,00**	**1.018.080,00**
Materia Prima (3 Meses)	-	279.014,40	279.014,40
Servicios (3 Meses)	-	70.500,00	70.500,00
Mano de Obra Directa (3 Meses)	-	216.954,15	216.954,15
Total Capital de Trabajo BsF.	**0,00**	**566.468,55**	**566.468,55**
Total Imprevistos y puesta en marcha	**22.501,70**		**22.501,70**
Total Proyecto BsF.	**112.101,70**	**1.494.948,55**	**1.607.050,25**
% de Participación	**6,98%**	**93,02%**	**100,00%**

(*) Costo al 29 de Septiembre del 2015.

Como contingencia, la empresa ha decidido apartar un 10% mensual de las ganancias para apalancar cualquier imprevisto que se presente con temas de maquinaria, impuestos, aumento súbito de insumos, etc. para el primer año de producción.

Tabla 46 - Plan de Contingencia Conuco Caracas

	Actores-Inversionistas-Socios		
	Distribución de Ganancia del Negocio Mensual		
	%	**Bs. Estimado Ganancia Mensual**	**Descripción**
	90.0%	**Bs. F 37,813.34**	**Dueño(s) de la Inversión(s)**
	10.0%	**Bs. F 4,201.48**	Fondo de ahorro por contingencias
Total:	**100.0%**	**Bs. F 42,014.82**	Ganancia Mensual Producción Jugos

Previsión de ventas

En puntos anteriores se ha presentado un cuadro con la cantidad estimada de producción de jugos en referencia las especificaciones técnicas del fabricante de la máquina coldpress, en donde se toma como base inicial un 30% de la capacidad del juicer para el primer año de producción. En base a esta información se ha elaborado una estimación de ventas con escenarios pesimistas y optimistas, las cuales presentan un incremento interanual del 10% se muestran a continuación.

Tabla 57 - Escenarios de Venta Anual

		ESCENARIOS DE VENTA INTERANUAL								
		PESIMISTA			REALISTA			OPTIMISTA		
		Diaria	Mensual	Anual	Diaria	Mensual	Anual	Diaria	Mensual	Anual
Frascos de Jugos de 500 ml	Año 1	12.00	240.00	5,760.00	24.00	480.00	5,760.00	36.00	720.00	5,760.00
	Año 2	16.00	320.00	7,680.00	32.00	640.00	7,680.00	48.00	960.00	7,680.00
	Año 3	20.00	400.00	9,600.00	40.00	800.00	9,600.00	60.00	1,200.00	9,600.00
	Año 4	24.00	480.00	11,520.00	48.00	960.00	11,520.00	48.00	960.00	11,520.00
	Año 5	28.00	560.00	13,440.00	56.00	1,120.00	13,440.00	72.00	1,440.00	13,440.00
	Año 6	64.00	1,280.00	15,360.00	64.00	1,280.00	15,360.00	92.00	1,840.00	15,360.00
	Año 7	36.00	720.00	17,280.00	72.00	1,440.00	17,280.00	108.00	2,160.00	17,280.00
	Año 8	40.00	800.00	19,200.00	80.00	1,600.00	19,200.00	120.00	2,400.00	19,200.00

Plan financiero

El estudio financiero de este proyecto se realizó con presupuestos estimados por un periodo de ocho años, tiempo en el cual se estarán realizando desembolsos de efectivo, de acuerdo a los giros que deben ser pagados al INAPYMI por los préstamos realizados para el arranque del proyecto. A continuación se muestra el cuadro de proyecciones anuales.

Tabla 28 - Escenarios de Venta Anual

DESCRIPCIÓN	PERÍODO FISCAL							
	1	2	3	4	5	6	7	8
(+) Ventas	2,422,781.34	3,430,510.72	4,500,512.60	5,619,002.73	7,437,559.22	9,859,754.41	13,151,110.70	17,739,167.76
(-) Costo de fabricación	996,480.00	1,461,504.00	2,100,912.00	2,937,876.48	4,049,781.12	5,554,276.99	7,637,675.52	10,606,432.68
(=) Utilidad bruta	1,426,301.34	1,969,006.72	2,399,600.60	2,681,126.25	3,387,778.10	4,305,477.42	5,513,435.18	7,132,735.08
(+) Costos Fijos	587,745.20	734,681.50	918,351.88	1,147,939.84	1,434,924.80	1,793,656.01	2,242,070.01	2,802,587.51
(+) Gastos financ.	240,886.09	404,102.23	404,102.23	197,926.81	197,926.81	197,926.81	197,926.81	197,926.81
(-) Resultado Bruto	597,670.05	830,222.99	1,077,146.50	1,335,259.61	1,754,926.49	2,313,894.61	3,073,438.37	4,132,220.76
(+) Egreso por deprec.	38,566.67	38,566.67	38,566.67	38,566.67	38,566.67	38,566.67	38,566.67	38,566.67
(-) Total de gastos de operación	559,103.39	791,656.32	1,038,579.83	1,296,692.94	1,716,359.82	2,275,327.94	3,034,871.70	4,093,654.10
(=) Utilidad imponible	867,197.95	1,177,350.40	1,361,020.77	1,384,433.32	1,671,418.28	2,030,149.48	2,478,563.48	3,039,080.98
Unidad Tributaria (U.T)	8,104.65	11,003.27	12,719.82	12,938.63	15,620.73	18,973.36	23,164.14	28,402.63
Sustraendo	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Total Unidades Tributarias	7,604.65	10,503.27	12,219.82	12,438.63	15,120.73	18,473.36	22,664.14	27,902.63
% ISLR	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%
(-) Impuesto sobre la renta	294,847.30	400,299.14	462,747.06	470,707.33	568,282.21	690,250.82	842,711.58	1,033,287.53
(-) Reserva legal *	28,617.53	38,852.56	44,913.69	45,686.30	55,156.80	66,994.93	81,792.59	100,289.67
(=) Utilidad neta anual	**543,733.12**	**738,198.70**	**853,360.02**	**868,039.69**	**1,047,979.26**	**1,272,903.72**	**1,554,059.30**	**1,905,503.78**

Impacto Ambiental

En cuanto a la manipulación y disposición de residuos generados por el proceso productivo, Conuco Caracas tiene previsto incluir un programa de responsabilidad social, en donde se evalúe el mejor método para la reutilización de los desperdicios orgánicos obtenidos, los cuales pueden ser aprovechados para la elaboración de compost natural que puede ser vendido o donado a las áreas verdes de la ciudad capital.

Adicionalmente, se reutilizaran los envases de vidrio de 500 ml, los cuales se recuperaran con un programa de reciclaje a través de los potenciales clientes. Estos envases pasarán por un proceso de selección y esterilización para su posterior envío a la fábrica donde se llenaran nuevamente con el producto final. Si este material se recicla correctamente, y concientizamos a la población a no dejarlos tirados en los espacios naturales donde pueden provocar un incendio, el vidrio puede ser uno de los materiales con menor impacto ambiental.Esta práctica no tiene ningún inconveniente higiénico, ya que el vidrio no absorbe ningún olor y color de su contenido.

El proceso de reciclaje es una opción que puede ser utilizada por la empresa para clasificarse como auto-sustentable, estono se ha evaluadocon el propósito de obtener beneficios económicos adicionales, sino más bien se está enfocando como un aporte ecológico que contribuya a posicionar a la organización como pioneraen el ramo de las compañíasverdes perteneciente a la zona donde se desarrolla su negocio.

CAPITULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Entre las distintas alternativas estudiadas en cada objetivo planteado en este proyecto de investigación, se decide recomendar por ser una mejor alternativa para el desarrollo del proyecto, las siguientes:

1. Por su bajo costo y alto nivel de popularidad se decide utilizar las redes sociales como método de marketing inicial para dar a conocer la marca y el producto.

2. El mecanismo de distribución de la mercancía será a través de venta directa al cliente y distribución a locales minoristas. Esto motivado a que el producto tiene un tiempo de vida muy limitado.

3. Utilizar el método de producción 'prensado en frio', ya que facilita la extracción de los jugos y permite obtener mayores beneficios nutricionales y aporte energético, que puede lograr venderse a los clientes como un valor agregado del producto.

4. Se escoge la opción de envasado en contenedores de vidrio ya que, un envase de este material conserva mejor el sabor de su producto que otros. Además, la huella de carbono es menor que en otros materiales como el plástico.

5. Es importante la ubicación del negocio en la zona del sur-este de la ciudad de Caracas, ya que es una zonadesatendida en cuanto a distribución de productos similares. Adicional, es de fácil acceso para la distribución al resto de la ciudad.

6. Se opta por tomar la alternativa de castigar financieramente el proyecto colocando una tasa de descuento similar a la inflación anual del año 2014 según última publicación del Banco Central de Venezuela, esto con la finalidad de medir en extremo y bajo condiciones económicas desfavorablesla viabilidad del proyecto.

CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO

De acuerdo a la planificación inicial de este trabajo de grado se determinó cierta inversión de tiempo y recursos económicos con lo cual se garantizaría el desarrollo de la investigación.

Evaluación del Trabajo de Investigación

Se determinó que este trabajo de grado se desarrollaría en un periodo de doce(12) semanas a razón de ocho (8) horas hombres semanales. Sin embargo, su duración real se extendió tres (3) semanas adicionales para un total de ciento veinte (120) horas hombre ejecutadas.

La fecha inicial del proyecto se tenía planificada para el 04 de Marzo del 2015, pero motivado a varios aspectos generales del recurso ejecutor se inició cinco semanas después,tomándose como fecha inicial definitiva el 08 de Abril del 2015.

Las fases de la investigación estaban planificadas como no-dependientes y cada una de ellas se ejecutaría bajo la modalidad fin-comienzo. Sin embargo, las mismas no se desarrollaron de manera consecutiva teniendo entre ellas los siguientes periodos de inoperatividad:

- Fase I – Fase II - 1 Semana
- Fase II – Fase III - 8 Semanas
- Fase III – Fase IV - 1 Semana
- Fase V – Fase VI - 1 Semana

A continuación se visualiza un resumen del cronograma planificado vs el ejecutado en el trabajo de investigación.

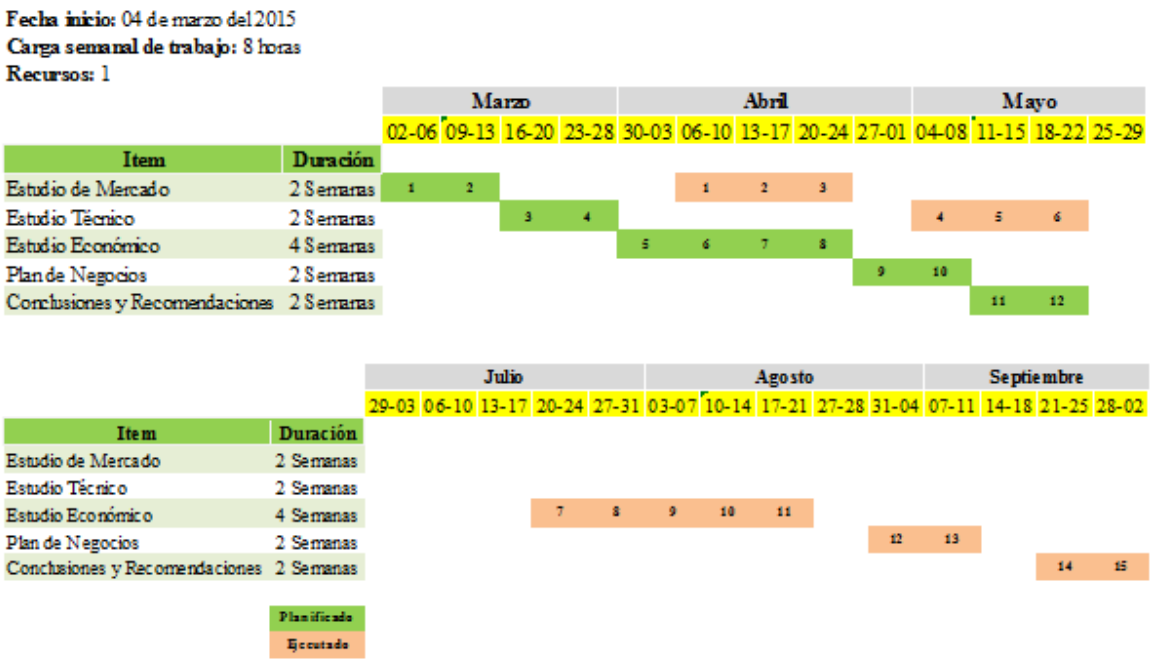

Figura 28 - Cronograma Ejecutado de la Investigación

En cuanto al recurso económico, inicialmente se tenía planificado un total de Bs 28.570,00. Sin embargo, motivado al alza de los costos en materiales, transporte, papelería y comida, se ejecutó realmente un 34% más de lo que se presupuestado. En el siguiente cuadro se muestran las variaciones para cada rubro.

Tabla 29 - Presupuesto Ejecutado de la Investigación.

Concepto	Presupuestado	Ejecutado	Variación
Recurso Humano (12 semanas x 8 horas semanales Total 96 hh)	Bs. 16.320,00	Bs. 20.400,00	25%
Material de Apoyo (Textos relacionados al proyecto)	Bs. 3.250,00	Bs. 3.500,00	8%
Gastos Administrativos (Impresiones, encuadernaciones)	Bs. 2.850,00	Bs. 4.630,00	62%
Gastos operativos (Gastos de traslado, transporte y alimentación)	Bs. 6.150,00	Bs. 9.650,00	57%
Total	**Bs. 28.570,00**	**Bs. 38.180,00**	

Lecciones Aprendidas

Factores de éxito

- El objetivo principal estaba claramente definidos, lo cual facilito todas las actividades contiendas dentro del desarrollo del trabajo especial de grado.
- Los entregables claves del proyecto estaban definidos correctamente dentro de los objetivos específicos.
- Se realizaron varias reuniones de seguimiento para validar los avances del proyecto de investigación, en donde se tomaron en cuenta las sugerencias emitidas por el tutor asignado.

Puntos a mejorar

- Se deben tomar en cuenta las recomendaciones del asesor, ya que al suprimir actividades, se incrementa el riesgo a elaborar de manera equivocada algún punto del trabajo de investigación.
- Cuando se elabora el cronograma de trabajo, se debe ser más realista y realizar mejor las estimaciones de acuerdo a la dificultad de la actividad y la experticia del recurso para su ejecución.
- Se debe respetar los compromisos de ejecución del plan de trabajo para evitar desfases y cumplir con los objetivos en el tiempo estipulado inicialmente.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo de investigación fue el desarrollo de un plan de negocio para la instalación de una fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas, con lo cual se lograba la introducción de una alternativa de bebidas saludables en este mercado y, de acuerdo con los resultados obtenidos, se concluye la viabilidad del proyecto para ser ejecutado en el corto y mediano plazo. Además, se cumple con los demás objetivos planteados, los cuales fueron esenciales para la evaluación de la inversión desde varias aristas.

En referencia al primer objetivo específico, se destaca en el estudio de mercadoal segmento alta-media y media, lo cual representa un 17% de la población venezolana que se encuentran dentro del rango de edades y sexo definidos en esta investigación como posibles compradores del producto.

Se determina que la estrategia de promoción de este producto será a través de las redes sociales y apoyo en internet como market place, debido a su bajo costo en publicidad. Para el segundo objetivo en estudio, se determina la localización del proyecto en la zona sur-este de Caracas, garantiza fácil acceso para la entrega del producto al mercado potencial, y representa una ventaja competitiva con respecto a la competencia, que no ofrecen el deliverya esta zona como parte de su concepto de negocio.

Los insumos para la elaboración de los jugos verdes, representa también otra ventaja, gracias al fácil acceso que se tiene sobre ellas al igual que lo múltiples proveedores que las suministran, por lo cual se ve como una fortaleza al evitar las condiciones de escases e incertidumbre que existen a nivel nacional.

La capacidad instalada es suficiente para cubrir el proceso productivo en los primeros años de la empresa, incluso contemplando un crecimiento optimista en la demanda y la producción, iniciándose las operaciones con un total de 3 personas, que comprenden dos personal como personal operativo y un repartidor, independientes de la administración del negocio, los cuales se llevarán a cabo por honorarios profesionales y están comprendidos por un contador y un publicista.

Desde el punto de vista del estudio financiero se concluye que castigando el proyecto por temas inflacionarios e inestabilidad económica, aún sigue siendo rentable la puesta en marcha de esta fábrica. Incluso cuando las variables en cuestión se encuentran reducidas al límite inferior posible. El pago del préstamo bancario, contemplado para el 93.02% de la inversión inicial, tiene capacidad de ser cancelado en los tiempos estipulados por el ente gubernamental.

Teniendo como referencia este escenario, que plantea un volumen de ventas igual a 5.760jugos verdes, en el primer año, la inversión inicial es recuperada de manera programada según los desembolsos de que haya que realizar a los compromisos financieros, con VAN igual a Bs. 91.828,05, una tasa interna de retorno de 62,61%.

Recomendaciones

Como recomendación general, se destaca la importancia de la elaboración del plan de negocios como herramienta fundamental para la puesta en marcha de una idea emprendedora, dado a que el mismo ofrece una perspectiva más real del mercado que se busca atender, así como también del bien o servicio en cuestión.

A futuras investigaciones, se recomienda trabajar con un escenario moderado o pesimista, ya que el mercado venezolano es muy volátil, dado a la inestabilidad que se vive en el país, al depender de los precios del petróleo y demás factores como por ejemplo el control de cambio, factores que distorsionan la economía venezolana. La elaboración del plan de negocios permite contar con un soporte en el caso de que las cosas no vayan acorde al estudio realizado, de manera de adaptar estrategias a los cambios.

Al plantear un negocio que centraliza sus operaciones a través de internet, se recomienda contar con un servidor propio, que garantice la seguridad del sitio a sus usuarios, así como la confidencialidad de la información, de modo que se garantice la funcionabilidad de este importante canal como market place (internet).

Se recomienda la gestión de la promoción de la empresa a través de redes sociales, por resultar un conjunto de estrategias de bajo costo, amplio alcance y altamente efectivas.

Por otro lado, nunca debe dejar de considerarse a la competencia, ya que existen varias compañías que satisfacen la misma necesidad que desea incursionar Conuco Caracas,

por lo cual esta empresa no competirá por precio ya que siempre debe apuntar a un producto único e innovador que genere valor agregado para que los consumidores sigan eligiéndolo por encima de sus competidores.

Además, es muy importante mantener una evaluación constante sobre el producto e innovar en las diferentes ofertas comerciales realizadas por Conuco Caracas. Esta evaluación ayudará a la empresa a buscar siempre la manera de mejorar ante sus competidores y ser la empresa líder en el ramo. Tanto la opinión de los clientes como de los empleados debe siempre ser tomada en cuenta ya que permiten detectar debilidades para ser corregidas e impulsar sus fortalezas para destacar antes el resto del gremio.

Una vez terminado el plan de negocios, se puede concluir que el empresario cuenta con una gran información que lo coloca en mejores condiciones para tomar decisiones con respecto a la inversión y lo prepara para distintos imprevistos o escenarios futuros.

Por último, pero no menos importante, se recomienda evaluar factibilidad de incorporar una pequeña planta de fabricación de compostaje, para proveer un proceso de tratamiento alternativo a los residuos sólidos orgánicos del proceso productivo de los jugos verdes, lo anterior involucra la clasificación de residuos y el tratamiento hasta su conversión en abonos. Este último puede aportar beneficios de mercado a la empresa al posicionarse como empresa verde y de conciencia social y ambiental para beneficio de la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ava, B. (2013). Plan de negocios para introducir la empresa artesanal Tapa´s Gourmet en el mercado de consumo de alimentos untables en el área metropolitana de Caracas para el año 2013. Universidad Metropolitana. Caracas.

Urbina, G. (2010). Evaluación de Proyectos. México: McGraw Hill.

Bing, Davison y Arvey (2009). Using a Repeated-measures Approach to Validating Personality Tests in Small Samples: A Feasibility Study with Implications for Small Businesses.Journal of managerial issues.Vol XXI. Number 1.

Bögenhold, Heinonen y Akola (2014). Entrepreneurship and Independent Professionals: Social and Economic Logics. International AtlanticEconomicSociety.

Borello, A. (2000). El plan de negocios. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill.

Blanco, A. (2010). Formulación y Evaluación de proyectos. Caracas. Editorial Texto.

Cerda (1991). Consultado el 15 de Febrero de 2015. Disponible: http://ares.unimet.edu.ve/faces/fpag40/criterios.htm#

Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración (1982)

Código de Comercio. Gaceta extraordinaria N° 475. Fecha de publicación 21 de Diciembre de 1955.

Código Orgánico Tributario. Gaceta N° 6.152. Fecha de publicación 18 de Noviembre de 2014 – Reforma.

Constitución Nacional. Gaceta oficial N° 36.860. Fecha de publicación 30 de Diciembre de 1999.

Guido, J. Clements J. (2007). Administración Exitosa de Proyectos. Tercera Edición. Caracas.

Flórez, J. (2007). Proyecto de Inversión para las PYME. Creación de empresas. Bogotá: ECOE Ediciones.

Harvard Business School (2009). Crear un plan de negocios. Chile. Serie Pocket Mentor. Primera Edición. Disponible: www.hbral.com

Hernández, R., Fernández, C. y Bapstista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

Hurtado (2007). Consultado el 25 de Febrero de 2015. Disponible: http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/04/algunos-criteriosmetodolgicos-de-la.html

Keat, P. y Young, P. (2011). Economía de Empresa. México. Pearson Education.

Kotler, P. Armstrong, G. (20013). Fundamentos de Marketing. Prentice Hall.Sexta Edición.

Lamb, Ch. Hair, J. McDaniel, C. (2002). Marketing. Sexta Edición. International Thomson Editores S.A. Sexta Edición.

Ley de Comercio Electrónico. Proyecto de Ley.

Ley de propiedad industrial. Gaceta N° 25.227. Fecha de publicación 10 de Diciembre de 1956.

Machado, J. y Hostos C. (2013). Plan de negocios para la creación de una empresa destinada a la venta en línea de arreglos de galletas en la Gran Caracas para el primer trimestre del año 2013. Universidad Metropolitana. Caracas.

Parkin, M. (2006). Economics. México: Pearson Educación.

Project Management Institute. Inc. (2006). Código de Ética y Conducta Profesional. Pennsylvania: Project Management Institute. Inc.

Project Management Institute. Inc. (2013). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK. Quinta Edición. Pennsylvania: Project Management Institute. Inc.

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta N° 38.426. Fecha de publicación 28 de Abril de 2006.

Sanabria, S. y Hurtado, E. (2013). Emprendimiento Verde en Colombia: El Caso del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL). Unilibre Cali. Vol. 9 No. 1.

Sandhusen, R. (2002). Mercadotecnia. Compañía Editorial Continental. Primera Edición.

Sapag. N, Sapag. R (2008) Preparación y Evaluación de Proyectos. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Editorial: McGraw Hill

Servicio Autónomo de Propiedad Intelectual – SAPI (2015). Página web en línea. Disponible: http://www.sapi.gob.ve/

Selvi, A. (2010). Modelo de plan de negocio para emprendedores Pyme. Caso venezolano. Universidad metropolitana. Caracas.

Stanton, W. Etzel, W. Bruce, W. (2004). Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill. 13va Edición.

Szot-Garbys, T. (S/F).Application of the Feasibilility Study in Project Finance on the Basis of a Selected Investment Project.University of Natural Sciences and Humanities, Institute of Management and Marketing.

Viniegra, S. (2007). Entendiendo El Plan De Negocios. Versión electrónica. Primera Edición.