

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**

Facultad de Administración y Ciencias Políticas

UNIVERSIDAD  
CASA GRANDE



# **"COMERCIALIZACIÓN DE YOGUR HELADO: PLAN FINANCIERO"**

**Elaborado por:**

**MARIA FERNANDA PLAZA ARIAS**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de:  
Ingeniero en Gestión y Negocios Internacionales**

**TUTOR DE LA TESIS**

**Ing. Suleen Diaz Christiansen**

**Guayaquil- Ecuador**

**2011**



# **UNIVERSIDAD CASA GRANDE**

**Facultad de Administración y Ciencias Políticas**



**Facultad de  
Administración y  
Ciencias Políticas**

## **“COMERCIALIZACIÓN DE YOGUR HELADO: PLAN FINANCIERO”**

**Elaborado por:**

**MARIA FERNANDA PLAZA ARIAS**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de:  
Ingeniero en Gestión y Negocios Internacionales**

**TUTOR DE LA TESIS**

**Ing. Suleen Diaz Christiansen**

**Guayaquil – Ecuador**

**2011**



## **Resumen Ejecutivo**

El yogur helado es un producto lácteo helado elaborado a base de yogur, al cual se le incorporan frutas y aderezos a elección. Esta es una alternativa saludable de consumo frente a los postres tradicionales como el helado, que tienen alto contenido en grasas. Este propicia una alimentación sana y promueve buenos hábitos alimenticios.

Bajo la marca "Yogurtfruit", se comercializará el yogur helado, el smoothie y el parfait en 4 diferentes puntos de ventas situados en islas de diferentes centros comerciales que abarcarán la ciudad de Guayaquil y la Vía a Samborondón. Para determinar la viabilidad financiera y contable de la implementación de los establecimientos, se ha tomado como referencia el estudio previo de "Investigación de Mercado" sobre el consumo de yogur y helado realizado por la autora Daniela Akel Torres, así como el análisis de "Plan de Marketing y Operaciones" elaborado por el autor Juan Pablo Guevara Pinos.

Con las conclusiones y resultados de los estudios previamente mencionados se procedió a evaluar la información para elaborar el estudio financiero, el cual comprende el valor de la inversión inicial, las fuentes de financiamiento, los costos de producción, los gastos del proyecto, las unidades de venta requeridas, punto de equilibrio, la proyección del estado de resultados, balance general, flujo de efectivo y determinación de la TIR y VAN.

## **Agradecimientos**

A Dios, a mi madre por el apoyo incondicional que me dio a lo largo de la carrera y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación. Hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

**MARÍA FERNANDA PLAZA ARIAS**

## Índice

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1.   | INTRODUCCION .....                               | 5  |
| 2.   | ANTECEDENTES .....                               | 5  |
| 3.   | JUSTIFICACION DEL TEMA.....                      | 6  |
| 4.   | DESCRIPCION DEL NEGOCIO.....                     | 6  |
| 5.   | OBJETIVOS DEL PROYECTO .....                     | 7  |
| 5.1. | OBJETIVO CENTRAL.....                            | 7  |
| 5.2. | OBJETIVOS ESPECIFICOS .....                      | 7  |
| 6.   | PLAN DE FINANCIAMIENTO.....                      | 7  |
| 6.1. | INVERSIONES A REALIZARSE.....                    | 8  |
| 6.2. | CAPITAL DE TRABAJO .....                         | 11 |
| 6.3. | CRONOGRAMA DE LAS INVERSIONES .....              | 16 |
| 6.4. | FUENTES DE FINANCIAMIENTO .....                  | 18 |
| 6.5. | PROGRAMA DE PRODUCCION Y VENTAS .....            | 20 |
| 6.6. | COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE FABRICACION..... | 22 |
| 6.7. | GASTOS .....                                     | 24 |
| 3.   | INDICE DE EVALUACION FINANCIERA.....             | 26 |
| 3.1. | ESTADO DE RESULTADOS.....                        | 26 |
| 3.2. | BALANCE GENERAL.....                             | 29 |
| 3.3. | FLUJO DE EFECTIVO .....                          | 30 |
| 4.   | INDICADORES FINANCIEROS .....                    | 31 |
| 5.   | ANALISIS DE LA SENSIBILIDAD .....                | 32 |
| 6.   | FODA.....  | 33 |
| 7.   | PLAN DE CONTINGENCIA.....                        | 35 |
| 8.   | CONCLUSIONES .....                               | 36 |
| 9.   | RECOMENDACIONES .....                            | 36 |
| 10.  | BIBLIOGRAFÍA .....                               | 38 |
| 11.  | ANEXOS .....                                     | 39 |

## **1. INTRODUCCION**

El yogur helado es un producto lácteo congelado de textura cremosa cuyo ingrediente principal es el yogur, el cual es combinado con frutas y otros aderezos como granos y cereales. Este presenta grandes bondades al cuerpo humano ya que facilita el proceso de digestión y es una rica fuente de proteínas.

Dadas las exigencias actuales por consumir productos saludables e innovadores Los consumidores demandan productos sanos y ricos que propicien buenos hábitos alimenticios. Debido a ello, el yogur helado ha tenido una fuerte acogida en los lugares donde se lo comercializa. En los países como Estados Unidos, México, Chile, entre otros ha sido todo un éxito siendo una gran oportunidad para implementar el negocio en el país.

## **2. ANTECEDENTES**

El yogur helado es un producto que tiene sus orígenes en la década de los 80 en los Estados Unidos. Este surgió ante una respuesta saludable a los helados tradicionales. No obstante, perdieron popularidad cuando comenzaron a salir los primeros helados con bajo contenido calórico. Sin embargo en la década del 2000 este volvió a surgir, y para quedarse. Los primeros establecimientos surgieron en Estados Unidos, y poco a poco se fueron expandiendo hacia los otros continentes, siendo muy popular actualmente.

En el Centro Comercial Las Terrazas, situado en la vía a Samborondón, existe una franquicia, Below Zero, que comercializa el yogur helado en forma de mantecado. No obstante, según los resultados de las encuestas realizadas por la autora Daniela Akel las personas que viven en la zona, indicaron desconocer el producto. En la ciudad de Guayaquil no existe ningún establecimiento que comercialice el mencionado producto.

### **3. JUSTIFICACION DEL TEMA**

- La tendencia actual apunta hacia el consumo de alimentos libres de químicos y saludables para así evitar enfermedades y proteger el cuerpo humano.
- El yogur es una fuente de proteínas y ayuda a mejorar la digestión, por lo tanto es recomendable mantener un consumo periódico.
- En Guayaquil no existe ningún establecimiento que ofrezca el yogur helado como una fuente de alimentación rica y nutritiva, debido a ello es una excelente oportunidad para ofrecer un producto que comercialice el producto.

### **4. DESCRIPCION DEL NEGOCIO**

Desde el punto de vista financiero, el proyecto está basado en el análisis de la implementación de 4 islas en diferentes centros comerciales que elaboren y comercialicen el yogur helado en la ciudad de Guayaquil y la Vía a Samborondón. Para realizar dicho estudio, se ha tomado como información preliminar el previo análisis del señor Juan Pablo Guevara Pinos del área de Operaciones, en el cual se detalla el proceso productivo y los equipos respectivos que hay que adquirir. De igual forma, el estudio realizado por la autora Daniela Akel determina el segmento y nicho de mercado, información relevante para realizar la respectiva proyección de las ventas.

Basada en esa información, se realizará el respectivo plan de inversiones, el cronograma de los desembolsos, se determinará el capital de trabajo requerido, el nivel de ventas y producción, y se harán las proyecciones del estado de resultados, balance general y flujo de efectivo. Dichos análisis establecerá la TIR y VAN del proyecto, los cuales darán a conocer si es factible o no invertir en el negocio.



## **5. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **5.1. OBJETIVO CENTRAL**

Determinar la factibilidad financiera de la implementación de 4 islas que comercialicen el yogur helado en la ciudad de Guayaquil y la a Vía Samborondón.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar los equipos y maquinaria necesarios.
- Establecer el monto de la inversión inicial.
- Determinar la viabilidad financiera de la implementación de 4 islas en centros comerciales donde se comercialice el yogur helado.
- Determinar el punto de equilibrio del negocio.
- Determinar las unidades de ventas basado en el estudio de mercado.
- Determinar los gastos mensuales.
- Establecer el periodo de recuperación de la inversión inicial.

## **6. PLAN DE FINANCIAMIENTO**

### **Objetivo del capítulo**

El objetivo del análisis contable y financiero es determinar la viabilidad financiera del proyecto. Para ello se realizó el respectivo estudio de la información financiera y contable que permitió establecer la inversión necesaria para iniciar el funcionamiento del local de venta de yogur helado, así como los gastos operativos directos e indirectos relacionados a la actividad. Adicionalmente se desarrollará la proyección de ingresos y gastos, y se utilizarán las herramientas financieras adecuadas que permitan lograr el objetivo planteado.

## 6.1. INVERSIONES A REALIZARSE

En el Cuadro No. 1, se presenta el detalle de la inversión inicial de los activos requeridos y el capital de trabajo necesario para la operatividad de las 4 islas y la oficina administrativa.

**Cuadro No. 1: Inversión Inicial**

**Compañía Aicon S.A.**  
**INVERSION INICIAL**

|   | <b>Valores</b>    |
|---|-------------------|
| <b>Gastos Pre-operativos</b>                      | <b>\$ 22.405</b>  |
| Gastos de Constitución                            | \$ 2.168          |
| Perito Avaluador                                  | \$ 4.800          |
| Financiero (1 mes)                                | \$ 881            |
| Firma de contrato (C.C. y Ofic.)                  | \$ 4.700          |
| Proceso de Reclutamiento                          | \$ 4.021          |
| Uniformes   | \$ 535            |
| Impresión de Manuales y Políticas                 | \$ 300            |
| Software y Pagina Web                             | \$ 5.000          |
| <b>Propiedad, planta y equipo</b>                 | <b>\$ 69.574</b>  |
| Maquinaria y Equipos                              | \$ 43.708         |
| Equipos de computación                            | \$ 4.539          |
| Muebles   | \$ 10.900         |
| Vehículo  | \$ 10.427         |
| <b>Capital de Trabajo Operativo</b>               | <b>\$ 1.743</b>   |
| Materia prima                                     | \$ 296            |
| Insumos   | \$ 1.108          |
| Mano de obra directa                              | \$ 339            |
| <b>Capital de Trabajo Administrativo y Ventas</b> | <b>\$ 9.424</b>   |
| Sueldos   | \$ 187            |
| Alquiler  | \$ 393            |
| Materiales y Suministros                          | \$ 551            |
| Enseres   | \$ 293            |
| Marketing   | \$ 8.000          |
| <b>Total Inversión Inicial</b>                    | <b>\$ 103.146</b> |

Elaborado por la Autora

La inversión inicial comprende 4 rubros: gastos pre-operativos, propiedad, planta y equipo, capital de trabajo operativo y capital de trabajo administrativo.

### **Gastos Pre-operativos**

Son aquellos gastos que hay que incurrir antes del inicio de las operaciones del negocio. A continuación se indica un detalle del mismo:

- **Gastos de constitución:** comprenden los trámites legales y permisos para el adecuado funcionamiento de la compañía.
- **Perito evaluador:** es el experto quien evaluará el bien que se entregará como garantía bancaria
- **Pago de intereses financieros:** corresponden a los intereses generados del primer mes del préstamo otorgado por la entidad bancaria.
- **Valor Inicial de Concesión (VIC):** pago inicial al momento de la firma del contrato con el centro comercial para operar las islas. De igual forma, se ha considerado el pago de 2 mensuales anticipadas para la oficina administrativa.
- **Proceso de reclutamiento de personal:** será realizado por una consultora de recursos humanos para seleccionar el personal calificado para los diferentes cargos.
- **Elaboración de los uniformes:** una vez seleccionado el personal, se procederán a tomar las medidas para la entrega del uniforme que representa a la compañía.
- **Impresión de manuales y políticas:** corresponden a los procedimientos impresos que deberán ser cumplidos por el personal.
- **Adquisición del software:** es el programa computacional por medio del cual se procesará la información concerniente a la compañía como el registro de las ventas, ingresos y egresos de efectivo, administración del inventario, contabilización etc.

El valor total de los gastos pre-operativos asciende a \$22,405.

### **Propiedad, Planta y Equipo**

Corresponden a los activos que hay que adquirir para equipar las islas y la oficina administrativa. En el Cuadro No. 2 se presenta un detalle de los mismos:

## Cuadro No. 2: Equipos requeridos

**Compañía Aícon S.A.**  
**PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

| <b>Maquinaria y Equipos</b> | <b>Unid.</b> | <b>Precio Unit.</b> | <b>Total</b>     |
|-----------------------------|--------------|---------------------|------------------|
| Yogur-Matic Resfab          | 10           | \$ 3.000            | \$ 30.000        |
| Congelador Horizontal       | 4            | \$ 799              | \$ 3.196         |
| Heladera de 10 bandejas     | 4            | \$ 2.184            | \$ 8.736         |
| Refrigeradora "Frigo Bares" | 4            | \$ 349              | \$ 1.396         |
| Congelador All Natural      | 1            | \$ 380              | \$ 380           |
| <b>Total</b>                |              |                     | <b>\$ 43.708</b> |

\* Precios ya incluyen I.V.A.

| <b>Equipos de Computacion</b> | <b>Unid.</b> | <b>Precio Unit.</b> | <b>Total</b>       |
|-------------------------------|--------------|---------------------|--------------------|
| Computadora                   | 7            | \$ 476              | \$ 3.332           |
| Impresora de Facturas         | 4            | \$ 215              | \$ 860             |
| Impresora                     | 1            | \$ 234              | \$ 234             |
| Teléfonos                     | 5            | \$ 23               | \$ 113             |
| <b>Total</b>                  |              |                     | <b>\$ 4.538,80</b> |

\* Precios ya incluyen I.V.A.

| <b>Muebles</b> | <b>Uni.</b> | <b>Precio Unit.</b> | <b>Total</b>     |
|----------------|-------------|---------------------|------------------|
| Isla           | 4           | \$ 2.709            | \$ 10.836        |
| Sillas         | 8           | \$ 8                | \$ 64            |
| <b>Total</b>   |             |                     | <b>\$ 10.900</b> |

\* Precios ya incluyen I.V.A.

| <b>Vehículo</b> | <b>Uni.</b> | <b>Total</b>     |
|-----------------|-------------|------------------|
| Furgón          | 1           | \$ 6.227         |
| Equipo Refrig.* | 1           | \$ 4.200         |
| <b>Total</b>    |             | <b>\$ 10.427</b> |

\* Precios ya incluyen I.V.A.

\* Incluida la instalación del equipo de refrigeración.

Elaborado por la Autora

Los equipos han sido clasificados en 4 categorías, las mismas que se detallan a continuación:

- **Maquinaria y equipos:** comprende la máquina Yogur-Matic que elaborará el yogur helado, así como los congeladores y refrigeradores que almacenarán las materias primas y bebidas.
- **Equipos de computación:** comprenden las computadoras, impresoras de facturas y teléfonos que estarán ubicados en cada isla, así como aquellos equipos que estarán en la oficina administrativa.

- **Muebles:** comprende el diseño y elaboración de cada isla con sus respectivas sillas. Cabe mencionar, que la oficina administrativa viene amoblada y equipada, por lo tanto no se han considerado la compra de muebles para la misma.
- **Vehículo:** es el furgón refrigerado que transportará la materia prima cuando se realicen los abastecimientos respectivos.

El valor total de los equipos asciende a \$69,574.

## 6.2. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es la capacidad de una empresa para desarrollar sus actividades de manera normal en el corto plazo. Para determinar el capital de trabajo mínimo requerido del negocio, se lo realizó mediante el cálculo del flujo de ciclo de efectivo.

El flujo de ciclo de efectivo es un mecanismo utilizado para controlar el efectivo, ya que establece la relación entre los pagos y los cobros; es decir, expresa la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento que la empresa compra la materia prima hasta que se efectúa el cobro por concepto de la venta del producto terminado. Para determinar el ciclo, hubo que tomar en consideración las siguientes variables, las mismas que se detallan en el Cuadro No. 3:

**Cuadro No. 3: Flujo de Ciclo de Efectivo**

COMPAÑÍA ALICON S.A.  
Ciclo de Efectivo

| Capital de Trabajo Mínimo Requerido |          |
|-------------------------------------|----------|
| Crédito de Ventas                   | 0        |
| Crédito de Proveedores              | 15       |
| Días de Inventario (MP)             | 2        |
| Días de Inventario (Insumos)        | 15       |
| <b>Total CT mínimo</b>              | <b>2</b> |

Elaborado por la Autora

- **Crédito de ventas:** el negocio no otorga crédito en ventas ya que éstas se efectúan en efectivo. Por lo tanto, los días de crédito de ventas son 0.

- **Crédito de proveedores:** es el plazo que otorgan los proveedores para la compra de materia prima e insumos. Para este negocio, los proveedores otorgan un plazo de 15 días.
- **Días de inventario de materia prima:** indica la periodicidad con la que rotará la materia prima, es decir, indica el periodo que la materia prima permanecerá en la isla hasta que sea vendida como producto. Se ha considerado una rotación de 2 días.
- **Días de inventario de insumos:** indica la periodicidad con la que rotarán los insumos directos que intervienen en la fabricación del producto. Se ha estimado una rotación de 15 días.

Luego de haber establecido los días para cada una de las variables, se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Crédito de ventas (0)} - \text{crédito de proveedores (15)} + \text{días de inventario MP (2)} \\ + \text{días de inventario de insumos (15)} = 2 \text{ días}$$

El resultado indica que el negocio requiere efectivo mínimo tan sólo para 2 días del mes para poder atender sus obligaciones. Para el resto de días (28 días) el efectivo ingresará mediante las ventas.

**Capital de Trabajo Operativo:** es el efectivo requerido para la compra de materia prima e insumos con el fin de producir los productos que se van a comercializar. De igual manera, incluye el sueldo del personal que elaborará los diferentes productos, es decir, la mano de obra directa. En el Cuadro No. 4 y 5 se hace un detalle de los mismos:

**Cuadro No.4: Capital de Trabajo Operativo  
Requerido para la compra de Materia Prima e Insumos**

Compañía Alicon S.A.  
CAPITAL DE TRABAJO - Operativo

| Yogur Helado    | Uni. | Costo Unit. | Total Mensual | CT - Mínimo |
|-----------------|------|-------------|---------------|-------------|
| Bloque de yogur | 5600 | \$ 0,30     | \$ 1.680,00   | \$ 112,00   |
| Fruta IQF       | 5600 | \$ 0,052    | \$ 291,20     | \$ 19,41    |
| Envase          | 5600 | \$ 0,050    | \$ 280,00     | \$ 140,00   |
| Servilleta      | 5600 | \$ 0,008    | \$ 44,80      | \$ 22,40    |
| Cuchara         | 5600 | \$ 0,002    | \$ 11,20      | \$ 5,60     |
| Topping         | 5600 | \$ 0,070    | \$ 392,00     | \$ 196,00   |
| <b>Total</b>    |      |             | \$ 2.699,20   | \$ 495,41   |

| Smoothie        | Uni. | Costo Unit. | Total Mensual | CT - Mínimo |
|-----------------|------|-------------|---------------|-------------|
| Bloque de yogur | 3360 | \$ 0,300    | \$ 1.008,00   | \$ 67,20    |
| Fruta IQF       | 3360 | \$ 0,078    | \$ 262,08     | \$ 17,47    |
| Agua            | 3360 | \$ 0,030    | \$ 100,80     | \$ 50,40    |
| Sorbete         | 3360 | \$ 0,010    | \$ 33,60      | \$ 16,80    |
| Vaso impreso    | 3360 | \$ 0,153    | \$ 514,08     | \$ 257,04   |
| Tapas domo      | 3360 | \$ 0,064    | \$ 215,04     | \$ 107,52   |
| Porta vaso      | 3360 | \$ 0,030    | \$ 100,80     | \$ 50,40    |
| Servilleta      | 3360 | \$ 0,008    | \$ 26,88      | \$ 13,44    |
| <b>Total</b>    |      |             | \$ 2.261,28   | \$ 580,27   |

| Parfait      | Uni. | Costo Unit. | Total Mensual | CT - Mínimo |
|--------------|------|-------------|---------------|-------------|
| Yogur        | 2240 | \$ 0,400    | \$ 896,00     | \$ 59,73    |
| Fruta IQF    | 2240 | \$ 0,056    | \$ 125,44     | \$ 8,36     |
| Granola      | 2240 | \$ 0,080    | \$ 179,20     | \$ 11,95    |
| Vaso impreso | 2240 | \$ 0,153    | \$ 342,72     | \$ 171,36   |
| Tapa         | 2240 | \$ 0,059    | \$ 132,16     | \$ 66,08    |
| Cuchara      | 2240 | \$ 0,002    | \$ 4,48       | \$ 2,24     |
| Servilleta   | 2240 | \$ 0,008    | \$ 17,92      | \$ 8,96     |
| <b>Total</b> |      |             | \$ 1.697,92   | \$ 328,68   |

| Bebidas | Uni. | Costo Unit. | Total     | CT - Mínimo |
|---------|------|-------------|-----------|-------------|
| Agua    | 576  | \$ 0,23     | \$ 131,90 | \$ 65,95    |

Elaborado por la Autora

Como se observa en el Cuadro No. 4, la compra de materia prima e insumos que requiere cada producto está en función de la proyección de ventas. Las unidades multiplicadas por su costo unitario, permitió obtener el valor total mensual de compra. Para el cálculo de la compra mínima requerida de materia prima se dividió el valor total mensual para 30 (días del mes) y luego se lo multiplicó por 2 (equivalente a los días de inventario de materia prima). Para el cálculo de la

compra mínima requerida de insumos se dividió el valor total mensual para 30 y luego se lo multiplicó para 15 (equivalente a los días de inventario de insumos).

**Cuadro No. 5: Capital de Trabajo Operativo Requerido para el pago de sueldos de la Mano de Obra Directa**

**COMPAÑÍA ALICON S.A.  
SUELDOS - Mano de obra directa**

| <b>Personal Atención Clientes</b> | <b>Valor</b>       |
|-----------------------------------|--------------------|
| <b>Cantidad Empleados</b>         | <b>12</b>          |
| <b>Remuneración</b>               | <b>\$ 3.900,00</b> |
| <b>AP. Patronal</b>               | <b>\$ 434,85</b>   |
| <b>14ero</b>                      | <b>\$ 264,00</b>   |
| <b>13to</b>                       | <b>\$ 325,00</b>   |
| <b>Vacaciones</b>                 | <b>\$ 162,50</b>   |
| <b>Total Mensual</b>              | <b>\$ 5.086,35</b> |
| <b>CT - Mínimo</b>                | <b>\$ 339,09</b>   |

Elaborado por la Autora

El Cuadro No. 5 presenta un detalle de la remuneración, beneficios y obligaciones patronales que comprende el sueldo de los empleados que laborarán en las islas. Para los 12 empleados, la remuneración total mensual le representa al negocio \$5,086. Para determinar el capital mínimo requerido de dicho valor, se lo dividió para 30 (días del mes) y luego se lo multiplicó por 2 (equivalente a los días de ciclo de efectivo).

El capital de trabajo operativo mínimo requerido por el negocio para la compra de materia prima e insumos, y pago de la mano de obra directa asciende a \$1,743.

**Capital de Trabajo Administrativo y de Ventas:** es el efectivo requerido para cubrir los gastos fijos iniciales del negocio. De igual manera, se ha incluido el desembolso inicial para los gastos de publicidad y marketing. En el Cuadro No. 6 y 7 se presenta un detalle de los mismos:



## Cuadro No. 6: Capital de Trabajo Administrativo Inicial Requerido

Compañía Alcon S.A.  
CAPITAL DE TRABAJO - Administrativo

| Sueldos      | Gte. General Comercial | Jefe Logística   | Asist. Jefe Logística | Asistente Ejecutiva | Total Mensual      | CT - Mínimo      |
|--------------|------------------------|------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| Remuneración | \$ 900,00              | \$ 550,00        | \$ 400,00             | \$ 350,00           | \$ 2.200,00        | \$ 146,67        |
| AP. Patronal | \$ 200,35              | \$ 61,33         | \$ 44,60              | \$ 39,03            | \$ 245,30          | \$ 16,35         |
| 14ero        | \$ 22,00               | \$ 22,00         | \$ 22,00              | \$ 22,00            | \$ 88,00           | \$ 5,87          |
| 13to         | \$ 75,00               | \$ 45,83         | \$ 33,33              | \$ 29,17            | \$ 183,33          | \$ 12,22         |
| Vacaciones   | \$ 37,50               | \$ 22,92         | \$ 16,67              | \$ 14,58            | \$ 91,67           | \$ 6,11          |
| <b>Total</b> | <b>\$ 1.134,85</b>     | <b>\$ 702,08</b> | <b>\$ 516,60</b>      | <b>\$ 454,78</b>    | <b>\$ 2.808,30</b> | <b>\$ 187,22</b> |

| Enseres                      | Unid. | Precio Unid. | Total Mensual    | CT - Mínimo   |
|------------------------------|-------|--------------|------------------|---------------|
| Guantes (1 caja: 50 pares)   | 20    | \$ 8,00      | \$ 160,00        | \$ 80         |
| Gorros (1 caja: 100 unids.)  | 20    | \$ 2,50      | \$ 25,00         | \$ 13         |
| Fundas de basura (10 unids.) | 50    | \$ 0,50      | \$ 25,00         | \$ 13         |
| Cloro                        | 40    | \$ 1,25      | \$ 50,00         | \$ 25         |
| Tropos                       | 26    | \$ 5,49      | \$ 87,84         | \$ 44         |
| Escobas                      | 8     | \$ 3,79      | \$ 30,32         | \$ 15         |
| Desinfectante                | 40    | \$ 2,69      | \$ 107,60        | \$ 54         |
| Otros                        | N/A   |              | \$ 200,00        | \$ 50         |
| <b>Total</b>                 |       |              | <b>\$ 585,76</b> | <b>\$ 293</b> |

\*Precios ya incluyen I.V.A.

| Materiales y Suministros | Unid. | Precio Unid. | Total Mensual      | CT - Mínimo   |
|--------------------------|-------|--------------|--------------------|---------------|
| Papel                    | 35    | \$ 3,60      | \$ 126,00          | \$ 63         |
| Tinta                    | 25    | \$ 25,00     | \$ 625,00          | \$ 313        |
| Otros                    | N/A   |              | \$ 350,00          | \$ 175        |
| <b>Total</b>             |       |              | <b>\$ 1.101,00</b> | <b>\$ 551</b> |

\*Precios ya incluyen I.V.A.

| Alquiler            | Valor Mensual      | CT - Mínimo      |
|---------------------|--------------------|------------------|
| Riocentro Entrerios | \$ 1.000,00        | \$ 66,67         |
| Riocentro Ceibos    | \$ 1.000,00        | \$ 66,67         |
| Mall del Sol        | \$ 1.000,00        | \$ 66,67         |
| Mall del Sur        | \$ 1.000,00        | \$ 66,67         |
| Alicuotas           | \$ 600,00          | \$ 40,00         |
| Oficina             | \$ 350,00          | \$ 23,33         |
| Luz                 | \$ 500,00          | \$ 33,33         |
| Agua                | \$ 200,00          | \$ 13,33         |
| Telefono            | \$ 250,00          | \$ 16,67         |
| <b>Total</b>        | <b>\$ 5.900,00</b> | <b>\$ 393,33</b> |

Elaborado por la Autora

Para cubrir los gastos iniciales el negocio requiere \$10,395 para pagar los sueldos de la mano de obra indirecta, comprar los enseres, materiales y suministros, y pagar el alquiler. Luego se determinó el capital mínimo requerido. El total de sueldos y alquiler se dividió para 30 (días del mes) y luego se lo multiplicó por 2 (ciclo de efectivo). Para los enseres y materiales y suministros se lo dividió para 30, y posteriormente se lo dividió para 15 (días de inventario de insumos). El capital mínimo requerido para estos rubros totaliza \$1,424.

**Cuadro No. 7: Capital de Trabajo de Ventas Inicial Requerido**

| <b>Lanzamiento</b>           | <b>Costo</b>    |
|------------------------------|-----------------|
| Tarima, iluminación y sonido | \$ 2.000        |
| Carpa, mesas y sillas        | \$ 1.000        |
| Sampling                     | \$ 1.200        |
| Animador y entretenimiento   | \$ 1.400        |
| Modelos                      | \$ 600          |
| Alquiler espacio             | \$ 1.000        |
| Generadores de electricidad  | \$ 800          |
| <b>Total</b>                 | <b>\$ 8.000</b> |

Elaborado por la Autora

El total de capital de trabajo administrativo mínimo requerido suma \$9,424.

### **6.3. CRONOGRAMA DE LAS INVERSIONES**

La carta Gantt que a continuación se presenta muestra el cronograma de actividades del periodo pre-operativo. En ésta se especifica desde la elaboración del proyecto, hasta la apertura de los establecimientos e inicio de la comercialización de los diferentes productos.

**Compañía Akzoa S.A.**  
**COMPROMISOS DE INVERSIONES**

| Detalle                                | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|---------|-----------|-----------|
| <b>1. Participación del Proyecto</b>   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Estudio de Mercado                     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Plan de Marketing Mix                  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Análisis Financiero                    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| <b>2. Preoperativos</b>                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| <b>Constitución de la compañía</b>     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Trámites legales                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| <b>Financiamiento del Proyecto</b>     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Obtención de crédito bancario          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Ingreso al Centro Comercial            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Elaboración de muebles e insumos       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Compra máquinas, equipos y vehículo    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| <b>Contratación de personal</b>        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Proceso de reclutamiento               |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Capacitación institucional y operativa |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Informes                               |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| <b>Compras varias</b>                  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Materia prima                          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Suministros                            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Energet.                               |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| <b>Promoción</b>                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Lanzamiento de la marca                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Mailing                                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Seminarios                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| Presencial                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| <b>3. Otros Activos del Comercial</b>  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |
| <b>Botarado por 18 Meses</b>           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |         |           |           |

#### 6.4. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para el modelo de negocios planteado, se han considerado 2 fuentes de financiamiento: los accionistas y el Banco del Pacífico. Los accionistas colocarán un valor total de \$33,500 a una tasa del 13.5%, mientras que la entidad bancaria otorgará un préstamo de \$69,500 con un rendimiento del 15.2%. En el Cuadro No. 8 se presenta un desglose del mismo:

**Cuadro No. 8: Detalle del Financiamiento**

**Compañía Aícon S.A.**  
**FINANCIAMIENTO**

|  | Valores           | Financiamiento   |               |                  |               |
|--|-------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
|  |                   | Banco            | %             | Accionistas      | %             |
| <b>Gastos Preoperativos</b>              | \$ 22.405         | \$ -             | 0%            | \$ 22.405        | 22%           |
| <b>Propiedad, planta y equipo</b>        | \$ 69.574         | \$ 69.574        | 67%           | \$ -             | 0%            |
| <b>Capital de Trabajo Operativo</b>      | \$ 1.743          | \$ -             | 0%            | \$ 1.743         | 2%            |
| <b>Capital de Trabajo Administrativo</b> | \$ 9.424          | \$ -             | 0%            | \$ 9.424         | 9%            |
| <b>Total</b>                             | <b>\$ 103.146</b> | <b>\$ 69.574</b> | <b>67,45%</b> | <b>\$ 33.572</b> | <b>32,55%</b> |

Elaborado por la autora

El crédito bancario tendrá un plazo de 2 años, con amortización de capital e intereses mensual. La garantía del préstamo, será un bien inmueble avaluado en \$120,000, propiedad de uno de los accionistas. En el Cuadro No. 9, se presenta el detalle del mismo:

**Cuadro No. 9: Detalle del Crédito Bancario**

**Compañía Aícon S.A.**  
**ENDEUDAMIENTO BANCARIO**

|  |               |
|--|---------------|
| <b>Tipo de Garantía:</b>                     | Hipotecaria   |
| <b>Valor de la Garantía:</b>                 | \$ 120.000,00 |
| <b>Crédito Bancario - Banco del Pacífico</b> |               |
| <b>Tabla de Amortización # 1</b>             |               |
| <b>Propiedad, planta y equipo</b>            | \$ 69.574     |
| <b>Plazo</b>                                 | 24 meses      |
| <b>Tasa</b>                                  | 15,20%        |



**Tabla de Amortización**

| Periodo | Monto     | Capital          | Interés          | Pago             |
|---------|-----------|------------------|------------------|------------------|
|         | \$ 69.574 |                  |                  |                  |
| 1       | \$ 67.075 | \$ 2.499         | \$ 881           | \$ 3.380         |
| 2       | \$ 64.545 | \$ 2.530         | \$ 850           | \$ 3.380         |
| 3       | \$ 61.982 | \$ 2.562         | \$ 818           | \$ 3.380         |
| 4       | \$ 59.387 | \$ 2.595         | \$ 785           | \$ 3.380         |
| 5       | \$ 56.760 | \$ 2.628         | \$ 752           | \$ 3.380         |
| 6       | \$ 54.099 | \$ 2.661         | \$ 719           | \$ 3.380         |
| 7       | \$ 51.404 | \$ 2.695         | \$ 685           | \$ 3.380         |
| 8       | \$ 48.675 | \$ 2.729         | \$ 651           | \$ 3.380         |
| 9       | \$ 45.911 | \$ 2.763         | \$ 617           | \$ 3.380         |
| 10      | \$ 43.113 | \$ 2.798         | \$ 582           | \$ 3.380         |
| 11      | \$ 40.279 | \$ 2.834         | \$ 546           | \$ 3.380         |
| 12      | \$ 37.409 | \$ 2.870         | \$ 510           | \$ 3.380         |
| 13      | \$ 34.503 | \$ 2.906         | \$ 474           | \$ 3.380         |
| 14      | \$ 31.560 | \$ 2.943         | \$ 437           | \$ 3.380         |
| 15      | \$ 28.580 | \$ 2.980         | \$ 400           | \$ 3.380         |
| 16      | \$ 25.562 | \$ 3.018         | \$ 362           | \$ 3.380         |
| 17      | \$ 22.506 | \$ 3.056         | \$ 324           | \$ 3.380         |
| 18      | \$ 19.411 | \$ 3.095         | \$ 285           | \$ 3.380         |
| 19      | \$ 16.276 | \$ 3.134         | \$ 246           | \$ 3.380         |
| 20      | \$ 13.103 | \$ 3.174         | \$ 206           | \$ 3.380         |
| 21      | \$ 9.889  | \$ 3.214         | \$ 166           | \$ 3.380         |
| 22      | \$ 6.634  | \$ 3.255         | \$ 125           | \$ 3.380         |
| 23      | \$ 3.338  | \$ 3.296         | \$ 84            | \$ 3.380         |
| 24      | \$ (0)    | \$ 3.338         | \$ 42            | \$ 3.380         |
|         |           | <b>\$ 69.574</b> | <b>\$ 11.547</b> | <b>\$ 81.121</b> |

Elaborado por la autora

Luego, se procedió a determinar la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR). En el Cuadro No. 10 se presenta el cálculo de la misma:

**Cuadro No. 10: TMAR**

**Compañía Aícon S.A.**  
**Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)**

| Tmar Mixta                       | Monto      | %             | Tasa   |
|----------------------------------|------------|---------------|--------|
| <b>Inversión Total Requerida</b> | \$ 103.146 | 100%          |        |
| Endeudamiento Financiero         | \$ 69.574  | 67%           | 15,20% |
| Aportación Accionistas           | \$ 33.572  | 33%           | 13,5%  |
| <b>Total Tmar Mixta</b>          |            | <b>14,65%</b> |        |

Elaborado por la Autora

La TMAR arrojó un resultado de 14.65%, lo cual indica el costo de los recursos propios y no propios. Esta tasa sirve para descontar los flujos a valor presente, así como para determinar el punto de equilibrio del proyecto.

## 6.5. PROGRAMA DE PRODUCCION Y VENTAS

Si se toma en cuenta que la capacidad máxima de producción son 3,200 unidades diarias considerando las 4 islas (800 unid. diarias), y estimamos que se trabajará a 1/8 de la capacidad instalada, es decir 400 unidades diarias entre las 4 islas, semanalmente se producirían 2,800 unidades y 11,200 mensuales. Estas unidades son divididas en un promedio ponderado de los 3 principales productos: yogur helado (50%), smoothie (30%) y parfait (20%). En cuanto a las bebidas, se proyecta vender 576 unidades de botellas de agua semanalmente.

**Cuadro No. 11: Unidades mensuales**

| <b>Producto</b>        | <b>%</b>    | <b>Unidades</b> | <b>4 islas</b> |
|------------------------|-------------|-----------------|----------------|
| <b>Yogur helado</b>    | 50%         | 1400            | 5600           |
| <b>Smoothie</b>        | 30%         | 840             | 3360           |
| <b>Parfait</b>         | 20%         | 560             | 2240           |
| <b>TOTAL</b>           | <b>100%</b> | <b>2800</b>     | <b>11200</b>   |
| <b>Bebidas</b>         | -           | 576             | 2304           |
| <b>TOTAL + Bebidas</b> | -           | <b>3376</b>     | <b>13504</b>   |

\*Trabajando 1/8 de nuestra capacidad máxima  
Elaborado por la Autora

Para realizar la proyección semanal se tomo las unidades totales de los 4 productos que comercializamos y se las dividió en un promedio ponderado diario estimando que habría días con mayores ventas que otros por lo que el viernes, sábado y domingo llevan un mayor porcentaje debido a que encontramos mayor afluencia de compra en esos días.

**Cuadro No. 12: PROYECCION  
UNIDADES SEMANAL**

|              | Lunes      | Martes     | Miércoles  | Jueves     | Viernes    | Sábado     | Domingo    | TOTAL       |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
|              | 10%        | 10%        | 10%        | 16%        | 17%        | 20%        | 17%        | 100%        |
| Yogur helado | 140        | 140        | 140        | 224        | 238        | 280        | 238        | 1400        |
| Smoothie     | 84         | 84         | 84         | 134        | 143        | 168        | 143        | 840         |
| Parfait      | 56         | 56         | 56         | 90         | 95         | 112        | 95         | 560         |
| Bebidas      | 58         | 58         | 58         | 92         | 98         | 115        | 98         | 576         |
| <b>TOTAL</b> | <b>338</b> | <b>338</b> | <b>338</b> | <b>540</b> | <b>574</b> | <b>675</b> | <b>574</b> | <b>3376</b> |

Elaborado por la Autora

Dentro del año también se considera que existe meses de mayor fluidez que otros, en este se ha considerado la época de noviembre hasta abril un incremento en ventas porque es época de playa, vacaciones y clima soleado propicio para el consumo del producto. Por otra parte también se considerado el mes de julio y octubre por ser fiestas patrias donde la gente aprovecha para salir con la familia y organizar actividades. En todos estos meses especiales se estima que incrementaran las ventas en 10%, con excepción de diciembre que el incremento será del 20% por ser una época donde la gente visita recurrentemente centros comerciales.

**Cuadro No. 13: Proyección Mensual**

|              | Enero        | Febrero      | Marzo        | Abril        | Mayo         | Junio        | Julio        | Agosto       | Septiembre   | Octubre      | Noviembre    | Diciembre    | TOTAL         |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|              | 10%          | 10%          | 10%          | 10%          |              |              | 10%          |              |              | 10%          | 10%          | 20%          | -             |
| Yogur helado | 6160         | 6160         | 6160         | 6160         | 5600         | 5600         | 6160         | 5600         | 5600         | 6160         | 6160         | 6720         | 72240         |
| Smoothie     | 3696         | 3696         | 3696         | 3696         | 3360         | 3360         | 3696         | 3360         | 3360         | 3696         | 3696         | 4032         | 43344         |
| Parfait      | 2464         | 2464         | 2464         | 2464         | 2240         | 2240         | 2464         | 2240         | 2240         | 2464         | 2464         | 2688         | 28896         |
| Bebidas      | 2534         | 2534         | 2534         | 2534         | 2304         | 2304         | 2534         | 2304         | 2304         | 2534         | 2534         | 2765         | 29722         |
| <b>TOTAL</b> | <b>14854</b> | <b>14854</b> | <b>14854</b> | <b>14854</b> | <b>13504</b> | <b>13504</b> | <b>14854</b> | <b>13504</b> | <b>13504</b> | <b>14854</b> | <b>14854</b> | <b>16205</b> | <b>174202</b> |

Elaborado por la Autora

Una vez que tenemos la proyección del primer año podemos estimar que para los años siguientes tendremos un incremento en las ventas del al menos el 2% referente al año anterior. Basamos este incremento considerando que existe al 2010 una tasa de crecimiento poblacional del 1,95% según datos proporcionados en la INEC. De la misma manera hemos considerado un promedio de la inflación

de 4,41%, se busca contrarrestar este impacto incrementando los precios al 3er año en un 2%.

## 6.6. COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE FABRICACION

**Costos directos:** son aquellos que están relacionados directamente con la fabricación y comercialización de los productos. En el Cuadro No. 15, se presenta el detalle del costo de compra de la materia prima e insumos para la elaboración del yogur helado en sus diferentes tamaños, smoothie y parfait.

**Cuadro No. 15: Costos Directos de Materia Prima**

Compañía Alcon S.A.  
COSTOS DIRECTOS - Materia Prima

| Materia Prima         |                 | Productos        |                  |                  |          |         |
|-----------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|----------|---------|
|                       |                 | Yogur Helado (G) | Yogur Helado (M) | Yogur Helado (P) | Smoothie | Parfait |
| Materia Prima Directa | Bloque de yogur | \$ 0,45          | \$ 0,30          | \$ 0,15          | \$ 0,30  | \$ -    |
|                       | Fruta IQF       | \$ 0,078         | \$ 0,052         | \$ 0,026         | \$ 0,08  | \$ 0,06 |
|                       | Granola         | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -     | \$ 0,08 |
|                       | Topping         | \$ 0,070         | \$ 0,070         | \$ 0,070         | \$ -     | \$ -    |
| Materia Prima Directa | Envase          | \$ 0,055         | \$ 0,050         | \$ 0,035         | \$ -     | \$ -    |
|                       | Servilleta      | \$ 0,008         | \$ 0,008         | \$ 0,008         | \$ 0,01  | \$ 0,01 |
|                       | Cuchara         | \$ 0,002         | \$ 0,002         | \$ 0,002         | \$ -     | \$ 0,00 |
|                       | Agua            | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ 0,03  | \$ -    |
|                       | Sorbete         | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ 0,01  | \$ -    |
|                       | Vaso impreso    | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ 0,15  | \$ 0,15 |
|                       | Tapas domo      | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ 0,06  | \$ -    |
|                       | Porta vaso      | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ 0,03  | \$ -    |
|                       | Tapa            | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -     | \$ 0,06 |
|                       | Costo de Venta  | \$ 0,66          | \$ 0,48          | \$ 0,29          | \$ 0,67  | \$ 0,76 |
| Precio de Venta       | \$ 3,20         | \$ 2,70          | \$ 2,00          | \$ 2,50          | \$ 2,00  |         |
| Margen                | \$ 2,54         | \$ 2,22          | \$ 1,71          | \$ 1,83          | \$ 1,24  |         |

Elaborado por la Autora

Los productos con mayor margen son el yogur helado en tamaño grande y mediano con \$2.54 y \$2.22 respectivamente, mientras que el smoothie representa un margen de \$1.83.



## Cuadro No. 16: Costos Directos Mano de Obra

Compañía Aicon S.A.  
COSTOS DIRECTOS - Mano de Obra Directa

| Sumidos                    | Núm. | Remuneración | AP. Patronal | 14ero     | 13to      | Vacaciones | Total Mensual |
|----------------------------|------|--------------|--------------|-----------|-----------|------------|---------------|
| Personal Atención Clientes | 12   | \$ 3.900,00  | \$ 434,85    | \$ 264,00 | \$ 325,00 | \$ 162,50  | \$ 5.086,35   |

Elaborado por la Autora

La mano de obra directa incluye únicamente el sueldo de los empleados que laborarán en las islas atendiendo al público.

**Costos Indirectos:** son aquellos costos que intervienen indirectamente en la fabricación del producto. En el Cuadro No. 17 se presenta el detalle del mismo:

## Cuadro No. 17: Costos Indirectos

Compañía Aicon S.A.  
COSTOS INDIRECTOS

| Otros Gastos Administrativos | Valor       | Total Trimestral | Total Mensual    |
|------------------------------|-------------|------------------|------------------|
| Gastos de transporte         | -           | \$ 900,00        | \$ 300,00        |
| Mantenimiento equipos        | -           | \$ 600,00        | \$ 200,00        |
| Seguro de equipos            | \$ 1.043,61 | -                | \$ 86,97         |
| <b>Total</b>                 |             |                  | <b>\$ 586,97</b> |

Elaborado por la Autora

Los costos indirectos están representados por el mantenimiento de los equipos que se requieren para elaborar los diferentes productos, así como los gastos y mantenimiento del vehículo el cual transportará la materia prima e insumos a los diferentes puntos de venta. El total de costos indirectos mensual asciende a \$587.

## CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta del producto. Este se puede calcular en valor monetario y en unidades. Para cada producto se debe realizar el respectivo análisis, el mismo que se presenta en el Cuadro No. 18:

**Cuadro No. 18: Punto de Equilibrio**

| YOGUR HELADO (TAMAÑO MEDIANO)  | SMOOTHIE   | PARFAIT  |
|--|--|--|
| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO - Unidades</b><br>PE = Costos Fijos / (PVP.Unit. - CV.Unit.)<br>Total Costos Fijos \$ 20.135<br>PE Unidades 9.078           | <b>PUNTO DE EQUILIBRIO - Unidades</b><br>PE = Costos Fijos / (PVP.Unit. - CV.Unit.)<br>Total Costos Fijos \$ 20.135<br>PE Unidades 11.021          | <b>PUNTO DE EQUILIBRIO - Unidades</b><br>PE = Costos Fijos / (PVP.Unit. - CV.Unit.)<br>Total Costos Fijos \$ 20.135<br>PE Unidades 16.212          |
| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO - Dolares</b><br>PE = Costos Fijos / 1 - (CV. Total / Vtas.Totales)<br>Total Gastos Fijos \$ 20.135<br>PE Dolares \$ 24.511 | <b>PUNTO DE EQUILIBRIO - Dolares</b><br>PE = Costos Fijos / 1 - (CV. Total / Vtas.Totales)<br>Total Gastos Fijos \$ 20.135<br>PE Dolares \$ 27.552 | <b>PUNTO DE EQUILIBRIO - Dolares</b><br>PE = Costos Fijos / 1 - (CV. Total / Vtas.Totales)<br>Total Gastos Fijos \$ 20.135<br>PE Dolares \$ 32.424 |

Elaborado por la Autora

Para el yogur helado, se ha determinado el tamaño mediano puesto que según las encuestas este es el más consumido, y de igual forma es el que representa el promedio entre el tamaño pequeño y grande. Para este producto se deben vender 9,078 unidades o \$24,511. El smoothie tiene un tamaño único y se requieren vender 11,021 unidades o \$27,0552. El parfait tiene un tamaño único y se requieren vender 16,212 unidades o \$32,8424. Se puede concluir que el yogur helado tamaño mediano es el producto que representa un mayor margen para la compañía siendo el más importante.

## 6.7. GASTOS

Los gastos que deberá incurrir la compañía han sido clasificados de la siguiente forma: administrativos, financieros, de ventas, pre-operativos y depreciación. En el Cuadro No. 19 se presenta el detalle:

### Cuadro No. 19: Gastos de la Compañía

Compañía Aicon S.A.  
GASTOS - Administrativos

| Sueldos       | Gte. General Comercial | Jefe Logística y Distribución | Asist. Jefe Logística | Asistente Ejecutiva | Total              |
|---------------|------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
| Remuneración  | \$ 900,00              | \$ 550,00                     | \$ 400,00             | \$ 350,00           | \$ 2.200,00        |
| A.P. Patronal | \$ 100,35              | \$ 61,33                      | \$ 44,60              | \$ 39,03            | \$ 245,30          |
| 14ero         | \$ 22,00               | \$ 22,00                      | \$ 22,00              | \$ 22,00            | \$ 88,00           |
| 13to          | \$ 75,00               | \$ 45,83                      | \$ 33,33              | \$ 29,17            | \$ 183,33          |
| Vacaciones    | \$ 37,50               | \$ 22,92                      | \$ 16,67              | \$ 14,58            | \$ 91,67           |
| <b>Total</b>  | <b>\$ 1.134,85</b>     | <b>\$ 702,08</b>              | <b>\$ 516,60</b>      | <b>\$ 454,78</b>    | <b>\$ 2.808,30</b> |

| Aguiler             | Valor              |
|---------------------|--------------------|
| Riocentro Entreríos | \$ 1.000,00        |
| Riocentro Celbos    | \$ 1.000,00        |
| Mall del Sol        | \$ 1.000,00        |
| Mall del Sur        | \$ 1.000,00        |
| Alicuotas           | \$ 600,00          |
| Oficina             | \$ 350,00          |
| Luz                 | \$ 500,00          |
| Agua                | \$ 200,00          |
| Teléfono            | \$ 250,00          |
| <b>Total</b>        | <b>\$ 5.900,00</b> |

| Enseres                      | Unl. | Precio Unit. | Total            |
|------------------------------|------|--------------|------------------|
| Gautes (1 caja: 50 pares)    | 20   | \$ 8,00      | \$ 160,00        |
| Gorros (1 caja: 100 unids.)  | 10   | \$ 2,50      | \$ 25,00         |
| Fundas de basura (10 unids.) | 50   | \$ 0,50      | \$ 25,00         |
| Cloro                        | 40   | \$ 1,25      | \$ 50,00         |
| Trapos                       | 16   | \$ 5,49      | \$ 87,84         |
| Escobas                      | 8    | \$ 3,79      | \$ 30,32         |
| Desinfectante                | 40   | \$ 2,69      | \$ 107,60        |
| Otros                        | N/A  |              | \$ 100,00        |
| <b>Total</b>                 |      |              | <b>\$ 585,76</b> |

| Materiales y Suministros | Unl. | Precio Unit. | Total              |
|--------------------------|------|--------------|--------------------|
| Papel                    | 35   | \$ 3,60      | \$ 126,00          |
| Tinta                    | 25   | \$ 25,00     | \$ 625,00          |
| Otros                    | N/A  |              | \$ 350,00          |
| <b>Total</b>             |      |              | <b>\$ 1.101,00</b> |

**GASTOS - Financieros**

| Pago de Intereses | Total Anual | Total Mensual |
|-------------------|-------------|---------------|
| Primer año        | \$ 8.395,51 | 699,63        |
| Segundo año       | \$ 3.151,07 | 262,59        |

**GASTOS - De ventas**

| Promoción y divulgación | Total Trimestral | Total Mensual |
|-------------------------|------------------|---------------|
| Marketing               | \$ 4.500,00      | \$ 1.500,00   |
| Total                   | \$ 4.500,00      | \$ 1.500,00   |

**GASTOS - Pre-Operativos**

| Activos Diferidos                     | Total     | Dep. Mensual |
|---------------------------------------|-----------|--------------|
| Inversión Inicial Gastos Pre-operativ | \$ 22.405 | \$ 1.867     |
| Total                                 | \$ 22.405 | \$ 1.867     |

**Depreciaciones**

| Propiedad, planta y equipo | Total        | Plazo años | Dep. Anual   | Dep. Mensual |
|----------------------------|--------------|------------|--------------|--------------|
| Maquinaria y equipos       | \$ 43.708,00 | 3          | \$ 14.569,33 | \$ 1.214,11  |
| Equipos de computación     | \$ 4.538,80  | 3          | \$ 1.512,93  | \$ 126,08    |
| Muebles                    | \$ 10.899,92 | 3          | \$ 3.633,31  | \$ 302,78    |
| Vehículos                  | \$ 10.427,20 | 5          | \$ 2.085,44  | \$ 173,79    |
| Total                      | \$ 69.573,92 | -          | \$ 21.801,01 | \$ 1.816,75  |

Elaborado por la Autora

Si bien la depreciación se lo registra como un gasto, no representa un egreso de efectivo. El total mensual de gastos asciende a \$14,462.

**3. INDICE DE EVALUACION FINANCIERA****3.1. ESTADO DE RESULTADOS**

En el Cuadro No. 20 se presenta el estado de resultados mensual de la compañía para el primer año de operaciones. Como se puede observar los meses 5, 6, 8 y 9 registran una disminución de sus ingresos. Esto se debe a factores de estacionalidad, ya que usualmente esos meses presentan descensos en las ventas, según las conclusiones de las entrevistas realizadas a dueños de heladerías. La utilidad al final del primer año de operaciones asciende a \$16,730.

Compañía Alcon S.A.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

| Cronograma                                | Mes 3     | Mes 4     | Mes 5     | Mes 6     | Mes 7     | Mes 8     | Mes 9     | Mes 10    | Mes 11    | Mes 12    | Mes 13    | Mes 14    | Mes 15    | Total      |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Inicio de la Operación                    | Mes 1     | Mes 2     | Mes 3     | Mes 4     | Mes 5     | Mes 6     | Mes 7     | Mes 8     | Mes 9     | Mes 10    | Mes 11    | Mes 12    | Mes 12    | Total      |
| Ventas                                    | \$ 32.701 | \$ 32.701 | \$ 32.701 | \$ 32.701 | \$ 29.728 | \$ 29.728 | \$ 32.701 | \$ 29.728 | \$ 29.728 | \$ 32.701 | \$ 32.701 | \$ 34.187 | \$ 34.187 | \$ 382.005 |
| <i>Yogur helado</i>                       | \$ 16.632 | \$ 16.632 | \$ 16.632 | \$ 16.632 | \$ 15.120 | \$ 15.120 | \$ 16.632 | \$ 15.120 | \$ 15.120 | \$ 16.632 | \$ 16.632 | \$ 17.388 | \$ 17.388 | \$ 194.292 |
| <i>Smoothie</i>                           | \$ 9.240  | \$ 9.240  | \$ 9.240  | \$ 9.240  | \$ 8.400  | \$ 8.400  | \$ 9.240  | \$ 8.400  | \$ 8.400  | \$ 9.240  | \$ 9.240  | \$ 9.660  | \$ 9.660  | \$ 107.940 |
| <i>Parfait</i>                            | \$ 4.928  | \$ 4.928  | \$ 4.928  | \$ 4.928  | \$ 4.480  | \$ 4.480  | \$ 4.928  | \$ 4.480  | \$ 4.480  | \$ 4.928  | \$ 4.928  | \$ 5.152  | \$ 5.152  | \$ 57.568  |
| <i>Bebidas</i>                            | \$ 1.901  | \$ 1.901  | \$ 1.901  | \$ 1.901  | \$ 1.728  | \$ 1.728  | \$ 1.901  | \$ 1.728  | \$ 1.728  | \$ 1.901  | \$ 1.901  | \$ 1.987  | \$ 1.987  | \$ 22.205  |
| Costo de Ventas                           | \$ 12.991 | \$ 12.991 | \$ 12.991 | \$ 12.991 | \$ 12.272 | \$ 12.272 | \$ 12.991 | \$ 12.272 | \$ 12.272 | \$ 12.991 | \$ 12.991 | \$ 13.350 | \$ 13.350 | \$ 153.377 |
| <i>Yogur helado</i>                       | \$ 2.969  | \$ 2.969  | \$ 2.969  | \$ 2.969  | \$ 2.699  | \$ 2.699  | \$ 2.969  | \$ 2.699  | \$ 2.699  | \$ 2.969  | \$ 2.969  | \$ 3.104  | \$ 3.104  | \$ 34.685  |
| <i>Smoothie</i>                           | \$ 2.487  | \$ 2.487  | \$ 2.487  | \$ 2.487  | \$ 2.261  | \$ 2.261  | \$ 2.487  | \$ 2.261  | \$ 2.261  | \$ 2.487  | \$ 2.487  | \$ 2.600  | \$ 2.600  | \$ 29.057  |
| <i>Parfait</i>                            | \$ 1.868  | \$ 1.868  | \$ 1.868  | \$ 1.868  | \$ 1.698  | \$ 1.698  | \$ 1.868  | \$ 1.698  | \$ 1.698  | \$ 1.868  | \$ 1.868  | \$ 1.953  | \$ 1.953  | \$ 21.818  |
| <i>Bebidas</i>                            | \$ 580    | \$ 580    | \$ 580    | \$ 580    | \$ 528    | \$ 528    | \$ 580    | \$ 528    | \$ 528    | \$ 580    | \$ 580    | \$ 607    | \$ 607    | \$ 6.780   |
| <i>Mano de obra directa</i>               | \$ 5.086  | \$ 5.086  | \$ 5.086  | \$ 5.086  | \$ 5.086  | \$ 5.086  | \$ 5.086  | \$ 5.086  | \$ 5.086  | \$ 5.086  | \$ 5.086  | \$ 5.086  | \$ 5.086  | \$ 61.036  |
| Utilidad Bruta                            | \$ 19.710 | \$ 19.710 | \$ 19.710 | \$ 19.710 | \$ 17.456 | \$ 17.456 | \$ 19.710 | \$ 17.456 | \$ 17.456 | \$ 19.710 | \$ 19.710 | \$ 20.837 | \$ 20.837 | \$ 228.628 |
| Gastos de administración                  | \$ 10.982 | \$ 10.982 | \$ 10.982 | \$ 10.982 | \$ 10.982 | \$ 10.982 | \$ 10.982 | \$ 10.982 | \$ 10.982 | \$ 10.982 | \$ 10.982 | \$ 10.982 | \$ 10.982 | \$ 131.784 |
| <i>Sueldos</i>                            | \$ 2.808  | \$ 2.808  | \$ 2.808  | \$ 2.808  | \$ 2.808  | \$ 2.808  | \$ 2.808  | \$ 2.808  | \$ 2.808  | \$ 2.808  | \$ 2.808  | \$ 2.808  | \$ 2.808  | \$ 33.700  |
| <i>Alquiler</i>                           | \$ 5.900  | \$ 5.900  | \$ 5.900  | \$ 5.900  | \$ 5.900  | \$ 5.900  | \$ 5.900  | \$ 5.900  | \$ 5.900  | \$ 5.900  | \$ 5.900  | \$ 5.900  | \$ 5.900  | \$ 70.800  |
| <i>Enseres</i>                            | \$ 586    | \$ 586    | \$ 586    | \$ 586    | \$ 586    | \$ 586    | \$ 586    | \$ 586    | \$ 586    | \$ 586    | \$ 586    | \$ 586    | \$ 586    | \$ 7.029   |
| <i>Materiales y suministros</i>           | \$ 1.101  | \$ 1.101  | \$ 1.101  | \$ 1.101  | \$ 1.101  | \$ 1.101  | \$ 1.101  | \$ 1.101  | \$ 1.101  | \$ 1.101  | \$ 1.101  | \$ 1.101  | \$ 1.101  | \$ 13.212  |
| <i>Otros gastos administrativos</i>       | \$ 587    | \$ 587    | \$ 587    | \$ 587    | \$ 587    | \$ 587    | \$ 587    | \$ 587    | \$ 587    | \$ 587    | \$ 587    | \$ 587    | \$ 587    | \$ 7.044   |
| Gastos de ventas                          | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 18.000  |
| Depreciación                              | \$ 1.817  | \$ 1.817  | \$ 1.817  | \$ 1.817  | \$ 1.817  | \$ 1.817  | \$ 1.817  | \$ 1.817  | \$ 1.817  | \$ 1.817  | \$ 1.817  | \$ 1.817  | \$ 1.817  | \$ 21.801  |
| Amortización                              | \$ 1.867  | \$ 1.867  | \$ 1.867  | \$ 1.867  | \$ 1.867  | \$ 1.867  | \$ 1.867  | \$ 1.867  | \$ 1.867  | \$ 1.867  | \$ 1.867  | \$ 1.867  | \$ 1.867  | \$ 22.405  |
| Utilidad en operación                     | \$ 3.544  | \$ 3.544  | \$ 3.544  | \$ 3.544  | \$ 1.290  | \$ 1.290  | \$ 3.544  | \$ 1.290  | \$ 1.290  | \$ 3.544  | \$ 3.544  | \$ 4.671  | \$ 4.671  | \$ 34.638  |
| Otros (gastos) Ingresos                   |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |
| Gastos financieros                        | \$ 881    | \$ 850    | \$ 818    | \$ 785    | \$ 752    | \$ 719    | \$ 685    | \$ 651    | \$ 617    | \$ 582    | \$ 546    | \$ 510    | \$ 474    | \$ 8.396   |
| Utilidad antes de Part. Trabajadores e IA | \$ 2.663  | \$ 2.694  | \$ 2.726  | \$ 2.759  | \$ 538    | \$ 571    | \$ 2.859  | \$ 639    | \$ 673    | \$ 2.962  | \$ 2.998  | \$ 4.161  | \$ 4.195  | \$ 26.243  |
| Participación a trabajadores              | 15%       | \$ 399    | \$ 404    | \$ 409    | \$ 414    | \$ 81     | \$ 86     | \$ 429    | \$ 96     | \$ 101    | \$ 444    | \$ 450    | \$ 624    | \$ 3.996   |
| Impuesto a la Renta                       | 25%       | \$ 566    | \$ 573    | \$ 579    | \$ 586    | \$ 114    | \$ 121    | \$ 607    | \$ 136    | \$ 143    | \$ 630    | \$ 637    | \$ 884    | \$ 5.577   |
| Utilidad Neta                             | \$ 1.697  | \$ 1.716  | \$ 1.738  | \$ 1.759  | \$ 343    | \$ 364    | \$ 1.822  | \$ 407    | \$ 429    | \$ 1.889  | \$ 1.911  | \$ 2.653  | \$ 2.653  | \$ 16.730  |

Elaborado por la Autora

En el Cuadro No. 21 se detalla el estado de resultados proyectado para 5 años:

### Cuadro No. 21: Estado de Resultados Proyectado

Compañía Alcon S.A.  
BALANCE GENERAL

|                                    | 0                 | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIVO</b>                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Activo Corriente</b>            | \$ 44.633         | \$ 46.717         | \$ 33.451         | \$ 62.863         | \$ 59.909         | \$ 50.778         |
| Efectivo y Equivalentes de Efect.  | \$ 36.891         | \$ 38.284         | \$ 24.849         | \$ 54.089         | \$ 50.960         | \$ 41.650         |
| Inventario                         | \$ 7.742          | \$ 8.434          | \$ 8.602          | \$ 8.774          | \$ 8.950          | \$ 9.129          |
| <b>Activo Fijo</b>                 |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Propiedad, planta y equipo         | \$ 68.622         | \$ 68.622         | \$ 68.622         | \$ 68.622         | \$ 68.622         | \$ 68.622         |
| Depreciación Acumulada             | \$ -              | \$ (1.790)        | \$ (1.790)        | \$ (1.790)        | \$ (174)          | \$ (174)          |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               | <b>\$ 113.255</b> | <b>\$ 113.549</b> | <b>\$ 100.283</b> | <b>\$ 129.695</b> | <b>\$ 128.358</b> | <b>\$ 119.226</b> |
| <b>PASIVO</b>                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Pasivo Corriente</b>            | \$ -              | \$ 40.598         | \$ 45.500         | \$ 8.774          | \$ 8.950          | \$ 9.129          |
| Porción Corriente Deuda L/P        | \$ -              | \$ 32.165         | \$ 36.897         | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| Ctas x pagar                       | \$ -              | \$ 8.434          | \$ 8.602          | \$ 8.774          | \$ 8.950          | \$ 9.129          |
| Pasivo L/P                         | \$ 68.622         | \$ 37.409         | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>               | <b>\$ 68.622</b>  | <b>\$ 78.007</b>  | <b>\$ 45.500</b>  | <b>\$ 8.774</b>   | <b>\$ 8.950</b>   | <b>\$ 9.129</b>   |
| Capital Social                     | \$ -              | \$ 800            | \$ 800            | \$ 800            | \$ 800            | \$ 800            |
| Reserva Legal                      | \$ -              | \$ 1.673          | \$ 3.186          | \$ 3.213          | \$ 4.280          | \$ 4.074          |
| Utilidades Retenidas               | \$ -              | \$ 16.730         | \$ 31.856         | \$ 32.131         | \$ 42.805         | \$ 40.739         |
| Aportes a futuras capitalizaciones | \$ -              | \$ 16.339         | \$ 18.942         | \$ 84.776         | \$ 71.522         | \$ 64.485         |
| <b>PATRIMONIO</b>                  | <b>\$ 44.633</b>  | <b>\$ 35.541</b>  | <b>\$ 54.784</b>  | <b>\$ 120.921</b> | <b>\$ 119.408</b> | <b>\$ 110.098</b> |
| <b>TOTAL PAS Y PATRIMONIO</b>      | <b>\$ 113.255</b> | <b>\$ 113.549</b> | <b>\$ 100.283</b> | <b>\$ 129.695</b> | <b>\$ 128.358</b> | <b>\$ 119.226</b> |

Elaborado por la Autora

La proyección de la compañía está basada en 2 variables: el porcentaje de crecimiento de las ventas y la tasa de inflación. Para el crecimiento de las ventas se ha estimado un 2% anual. Es importante mencionar que los costos de ventas crecen en función de las ventas, es decir, a la misma tasa. Por el contrario, los gastos crecen en base a los niveles de inflación. Para determinar el crecimiento de los gastos anuales se tomó como referencia la tasa de inflación promedio de los últimos 12 meses a la fecha del presente estudio (Octubre de 2011- Octubre de 2010). La tasa promedio de dicho periodo fue 4.41%.

### 3.2. BALANCE GENERAL

El balance general es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada. En el Cuadro No. 22 se detalla el Balance General para los 5 años posteriores a la apertura del negocio:

**Cuadro No. 22: Balance General Projectado**

Compañía Ailcon S.A.  
BALANCE GENERAL

|                                    | 0                 | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIVO</b>                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Activo Corriente</b>            | \$ 44.633         | \$ 46.717         | \$ 33.451         | \$ 62.863         | \$ 59.909         | \$ 50.778         |
| Efectivo y Equivalentes de Efect.  | \$ 36.891         | \$ 38.284         | \$ 24.849         | \$ 54.089         | \$ 50.960         | \$ 41.650         |
| Inventario                         | \$ 7.742          | \$ 8.434          | \$ 8.602          | \$ 8.774          | \$ 8.950          | \$ 9.129          |
| <b>Activo Fijo</b>                 |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Propiedad, planta y equipo         | \$ 68.622         | \$ 68.622         | \$ 68.622         | \$ 68.622         | \$ 68.622         | \$ 68.622         |
| Depreciación Acumulada             | \$ -              | \$ (1.790)        | \$ (1.790)        | \$ (1.790)        | \$ (174)          | \$ (174)          |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               | <b>\$ 113.255</b> | <b>\$ 113.549</b> | <b>\$ 100.283</b> | <b>\$ 129.695</b> | <b>\$ 128.358</b> | <b>\$ 119.226</b> |
| <b>PASIVO</b>                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Pasivo Corriente</b>            | \$ -              | \$ 40.598         | \$ 45.500         | \$ 8.774          | \$ 8.950          | \$ 9.129          |
| Porción Corriente Deuda L/P        | \$ -              | \$ 32.165         | \$ 36.897         | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| Ctas x pagar                       | \$ -              | \$ 8.434          | \$ 8.602          | \$ 8.774          | \$ 8.950          | \$ 9.129          |
| Pasivo L/P                         | \$ 68.622         | \$ 37.409         | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>               | <b>\$ 68.622</b>  | <b>\$ 78.007</b>  | <b>\$ 45.500</b>  | <b>\$ 8.774</b>   | <b>\$ 8.950</b>   | <b>\$ 9.129</b>   |
| Capital Social                     | \$ -              | \$ 800            | \$ 800            | \$ 800            | \$ 800            | \$ 800            |
| Reserva Legal                      | \$ -              | \$ 1.673          | \$ 3.186          | \$ 3.213          | \$ 4.280          | \$ 4.074          |
| Utilidades Retenidas               | \$ -              | \$ 16.730         | \$ 31.856         | \$ 32.131         | \$ 42.805         | \$ 40.739         |
| Aportes a futuras capitalizaciones | \$ -              | \$ 16.339         | \$ 18.942         | \$ 84.776         | \$ 71.522         | \$ 64.485         |
| <b>PATRIMONIO</b>                  | <b>\$ 44.633</b>  | <b>\$ 35.541</b>  | <b>\$ 54.784</b>  | <b>\$ 120.921</b> | <b>\$ 119.408</b> | <b>\$ 110.098</b> |
| <b>TOTAL PAS Y PATRIMONIO</b>      | <b>\$ 113.255</b> | <b>\$ 113.549</b> | <b>\$ 100.283</b> | <b>\$ 129.695</b> | <b>\$ 128.358</b> | <b>\$ 119.226</b> |

Elaborado por la Autora

La compañía termina de cancelar el préstamo bancario en el segundo año de operaciones. Ese mismo año presenta una disminución en su activo, producto del primer pago de impuestos de participación a los trabajadores e IR, generado en el primer año de funcionamiento. La reserva legal comprenden el 10% de las utilidades retenidas del periodo.

### 3.3. FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo es la entrada y salida de efectivo en un período dado. Este evalúa el periodo de recuperación de la inversión, y se utiliza para determinar la rentabilidad del negocio. En el Cuadro No. 23 se presenta el análisis del mismo:

**Cuadro No. 23: Flujo de Efectivo Proyectado**

**Compañía Ailcon S.A.**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

|                              | <b>Año 0</b>        | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>      |
|------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Inversión Inicial</b>     | <b>\$ 103.146</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Ingresos</b>              |                     | <b>\$ 382.005</b> | <b>\$ 389.645</b> | <b>\$ 397.438</b> | <b>\$ 405.387</b> | <b>\$ 413.494</b> |
| <b>Egresos</b>               |                     | <b>\$ 343.721</b> | <b>\$ 364.796</b> | <b>\$ 343.349</b> | <b>\$ 354.427</b> | <b>\$ 371.845</b> |
| Costo de ventas              |                     | \$ 153.377        | \$ 157.915        | \$ 161.073        | \$ 164.295        | \$ 167.581        |
| Gastos Administrativos       |                     | \$ 131.784        | \$ 138.014        | \$ 144.539        | \$ 151.373        | \$ 158.533        |
| Gastos de Ventas             |                     | \$ 18.000         | \$ 18.794         | \$ 19.623         | \$ 20.488         | \$ 21.391         |
| Gastos Financieros           |                     | \$ 8.396          | \$ 3.151          | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| Impuestos                    |                     | \$ -              | \$ 9.513          | \$ 18.114         | \$ 18.271         | \$ 24.340         |
| Pago de capital deuda        |                     | \$ 32.165         | \$ 37.409         |                   |                   |                   |
| <b>Flujo Neto Generado</b>   | <b>\$ (103.146)</b> | <b>\$ 38.284</b>  | <b>\$ 24.849</b>  | <b>\$ 54.089</b>  | <b>\$ 50.960</b>  | <b>\$ 41.650</b>  |
| <b>Saldo Inicial de caja</b> | <b>\$ 103.146</b>   | <b>\$ 103.146</b> | <b>\$ 141.430</b> | <b>\$ 166.279</b> | <b>\$ 220.368</b> | <b>\$ 271.328</b> |
| <b>Saldo Final de caja</b>   | <b>\$ 103.146</b>   | <b>\$ 141.430</b> | <b>\$ 166.279</b> | <b>\$ 220.368</b> | <b>\$ 271.328</b> | <b>\$ 312.977</b> |

**VAN** \$ 232.560,05

**TIR** 27%

Elaborado por la Autora

Mediante el flujo de efectivo neto generado se calculó la tasa interna de retorno (TIR). La TIR es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. Para determinar la TIR se utilizó la TMAR (14.65%) como tasa de descuento. Esta dio como resultado 27%. Si la TIR es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido.

También se calculó el Valor Actual Neto (VAN). El VAN es un procedimiento que 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, mediante una tasa (TMAR 14.65%) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial \$103,146 de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.



El VAN del proyecto es de \$232,560. Cuando dicho valor es mayor que el desembolso inicial, entonces es recomendable que el proyecto sea aceptado.

#### 4. INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros son razones contables y financieras que permiten analizar el estado actual de una compañía. En el Cuadro No. 24 se presenta el detalle de los principales indicadores financieros:

Compañía Alcon S.A.  
INDICADORES FINANCIEROS

| Indicadores Financieros |                              | Año 1    | Año 2      | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
|-------------------------|------------------------------|----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Estado de Resultados    | Margen Bruto                 | 60%      | 59%        | 59%       | 59%       | 59%       |
|                         | Margen Operativo             | 9%       | 14%        | 13%       | 17%       | 15%       |
|                         | Margen Neto                  | 4%       | 8%         | 8%        | 11%       | 10%       |
|                         | EBITDA                       | 21%      | 19%        | 18%       | 17%       | 16%       |
| Rentabilidad            | ROE                          | 47%      | 58%        | 27%       | 36%       | 37%       |
|                         | ROA                          | 15%      | 32%        | 25%       | 33%       | 34%       |
| Liquidez                | Capital de Trabajo           | \$ 6.119 | -\$ 12.048 | \$ 54.089 | \$ 50.960 | \$ 41.650 |
|                         | Liquidez                     | 1,2      | 0,7        | 7,2       | 6,7       | 5,6       |
| Eficiencia Operativa    | Eficiencia (utilidad/ventas) | 4%       | 8%         | 8%        | 11%       | 10%       |
| Apalancamiento          | Patrimonio / Activo          | 39%      | 31%        | 55%       | 93%       | 93%       |
|                         | Pasivo / Activo              | 69%      | 45%        | 7%        | 7%        | 8%        |

Elaborado por la Autora

- **EBITDA:** se calcula a partir del resultado final de explotación de una empresa, sin incorporar los gastos por intereses o impuestos, ni las disminuciones de valor por depreciaciones o amortizaciones, para mostrar así lo que es el resultado puro de la empresa.
- **Return On Equity (ROE):** mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios.
- **Return On Assets (ROA):** mide la rentabilidad sobre los activos de la compañía.
- **Capital de Trabajo:** es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo. Es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

- **Liquidez:** La liquidez es la capacidad que posee una entidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo, atendiendo al grado de liquidez del activo circulante.

## 5. ANALISIS DE LA SENSIBILIDAD

Se han elaborado 2 escenarios pesimistas, el primero asumiendo que se obtendrá una disminución en ventas del 20%, mientras que el segundo se tendrá un aumento en el costo del 10%. Para ambos casos, igual se registran utilidades.

### Escenario Pesimista 1

El primer escenario ha sido calculado en base a una disminución de las ventas del 20%.

Compañía Aícon S.A.  
(Escenario Pesimista 1)

#### DISMINUCION DEL 20% DE VENTAS

|                              | Año 0               | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Inversión Inicial</b>     | <b>\$ 103.146</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Ingresos</b>              |                     | <b>\$ 305.604</b> | <b>\$ 311.716</b> | <b>\$ 317.950</b> | <b>\$ 324.309</b> | <b>\$ 330.795</b> |
| <b>Egresos</b>               |                     | <b>\$ 267.033</b> | <b>\$ 285.838</b> | <b>\$ 262.812</b> | <b>\$ 272.280</b> | <b>\$ 288.054</b> |
| Costo de ventas              |                     | \$ 76.688         | \$ 78.958         | \$ 80.537         | \$ 82.147         | \$ 83.790         |
| Gastos Administrativos       |                     | \$ 131.784        | \$ 138.014        | \$ 144.539        | \$ 151.373        | \$ 158.533        |
| Gastos de Ventas             |                     | \$ 18.000         | \$ 18.794         | \$ 19.623         | \$ 20.488         | \$ 21.391         |
| Gastos Financieros           |                     | \$ 8.396          | \$ 3.151          | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| Impuestos                    |                     | \$ -              | \$ 9.513          | \$ 18.114         | \$ 18.271         | \$ 24.340         |
| Pago de capital deuda        |                     | \$ 32.165         | \$ 37.409         |                   |                   |                   |
| <b>Flujo Neto Generado</b>   | <b>\$ (103.146)</b> | <b>\$ 38.571</b>  | <b>\$ 25.878</b>  | <b>\$ 55.138</b>  | <b>\$ 52.030</b>  | <b>\$ 42.741</b>  |
| <b>Saldo Inicial de caja</b> | <b>\$ 103.146</b>   | <b>\$ 103.146</b> | <b>\$ 141.717</b> | <b>\$ 167.595</b> | <b>\$ 222.733</b> | <b>\$ 274.763</b> |
| <b>Saldo Final de caja</b>   | <b>\$ 103.146</b>   | <b>\$ 141.717</b> | <b>\$ 167.595</b> | <b>\$ 222.733</b> | <b>\$ 274.763</b> | <b>\$ 317.504</b> |

**VAN** \$ 33.556,52  
**TIR** 28%

Elaborado por la Autora

A pesar de la disminución, la TIR sigue siendo superior a la TMAR, lo cual indica que ante una eventual disminución de las ventas, el negocio sigue siendo rentable.

## Escenario Pesimista 2

El segundo escenario ha sido proyectado en base a un incremento del costo en un 10%.

Compañía Alicon S.A.  
(Escenario Pesimista 2)

### INCREMENTO DEL COSTO EN 10%

|                              | 1,1          |             |            |            |            |            |
|------------------------------|--------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
|                              | Año 0        | Año 1       | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
| <b>Inversión Inicial</b>     | \$ 103.146   |             |            |            |            |            |
| <b>Ingresos</b>              |              | \$ 343.804  | \$ 389.645 | \$ 397.438 | \$ 405.387 | \$ 413.494 |
| <b>Egresos</b>               |              | \$ 394.965  | \$ 314.422 | \$ 289.093 | \$ 299.508 | \$ 316.860 |
| Costo de ventas              |              | \$ 168.714  | \$ 78.958  | \$ 80.537  | \$ 82.147  | \$ 83.790  |
| Gastos Administrativos       |              | \$ 131.784  | \$ 138.014 | \$ 144.539 | \$ 151.373 | \$ 158.533 |
| Gastos de Ventas             |              | \$ 18.000   | \$ 18.794  | \$ 19.623  | \$ 20.488  | \$ 21.391  |
| Gastos Financieros           |              | \$ 8.396    | \$ 3.151   | \$ -       | \$ -       | \$ -       |
| Impuestos                    |              | \$ -        | \$ 9.513   | \$ 18.114  | \$ 18.271  | \$ 24.340  |
| Pago de capital deuda        |              | \$ 32.165   | \$ 37.409  |            |            |            |
| <b>Flujo Neto Generado</b>   | \$ (103.146) | \$ (51.160) | \$ 75.223  | \$ 108.344 | \$ 105.879 | \$ 96.634  |
| <b>Saldo Inicial de caja</b> | \$ 103.146   | \$ 103.146  | \$ 51.986  | \$ 127.209 | \$ 235.553 | \$ 341.432 |
| <b>Saldo Final de caja</b>   | \$ 103.146   | \$ 51.986   | \$ 127.209 | \$ 235.553 | \$ 341.432 | \$ 438.067 |

VAN \$ 79.753,21

TIR 34%

Elaborado por la Autora

El incremento del costo de la materia prima e insumos, afecta más al negocio que la disminución de las ventas. Sin embargo, el VAN y la TIR de este escenario continúan siendo positivos.

## 6. FODA

### Fortaleza (internar)

- Nuestro producto es sano y nutritivo y con sabor a frutas naturales
- Nos manejamos bajo el método de producción prepáralo al instante
- El consumidor podrá crear su propio yogur helado mezclando distintas frutas naturales a su elección
- El producto es de fácil preservación por su estado congelado la materia prima
- El logo y la marca se manejar con la idea que queremos transmitir sobre nuestro producto
- Nuestros puntos de ventas van estar dentro de los centros comerciales ya que mucho de nuestro perfil de consumir se mueven en ese medio.

### **Oportunidad (externa)**

- Actualmente las personas buscan productos sanos y ricos que les ayude a cuidar su salud
- En el mercado de consumo de helado actualmente está en crecimiento por el alto nivel de competencia.
- Dentro de la categoría productos yogur helado tenemos una sola competencia que manejar un producto similar al de nosotros yogur helado nos diferenciamos en el sistema de preparación
- Las personas si tiene una gran aceptación de probar un nuevo producto sano y divertido que pueda combinar con su fruta naturales preferida
- Ingresar en nuevos nichos de mercado introduciendo ingredientes adicionales a nuestro producto (Ejemplo: Yogur bajo en grasa o de Soya, etc)
- Expandimos a otras ciudades principales tales como Quito y Cuenca.

### **Debilidad (interna)**

- Nuestro producto se derrite más rápido que un helado tradicional ya que no presenta preservante.
- Pocas personas conocen el yogur helado pero están dispuestos a consumirlo por curiosidad o interés.
- No hay conocimiento de marca por parte del consumidor.
- Dependemos de un solo proveedor para el despacho de materia prima para la elaboración de nuestro producto.

### **Amenaza (externa)**

- La competencia que se encuentra actualmente en el mercado presentan productos similares o sustitutos a nuestro producto como Bellow Zero, Pingüino, Fragola y Sorbeto.
- Las personas pueden llegar a aceptar el producto como una moda y luego dejar de consumir
- Las personas consumen una vez al mes helado, eso hace que no haya un habito de consumo diario de helado en Guayaquil

- Tiene fácil entrada de la competencia por su fácil elaboración
- Calidad y variedad del producto sometida a cambios climáticos y épocas de cosecha

## **7. PLAN DE CONTINGENCIA**

- Para el plan de contingencia identificaron los principales riesgos que podrían comprometer el desempeño de nuestra empresa, entre estos tenemos:
  - En caso que no se pueda ingresar a la isla en centros comerciales, se buscare pequeños locales ubicados en áreas comerciales muy transitadas como Urdesa, Malecón, en Piazza vía a Samborondón, entre otros. Para este caso ya no se aperturarían 4 puntos de venta sino solo dos debido al costo que implica de inversión y se tratara que estén en zonas alejadas entre sí para que podamos dar una mayor cobertura y oportunidad a que clientes de otras zonas puedan visitarnos.
  - Otra situación común es la de obtener los fondos necesarios para empezar el negocios, si se llegase a tener problema con esto, optaremos como solución buscar nuevos socios con capacidad de inversión, negociar créditos especiales con los proveedores en el inicio de la actividad comercial e incluso ver negocios existentes que puedan ser aliados estratégicos.
  - Por otra parte como antes fue expuesto dependemos mucho de la eficiencia y capacidad productiva que pueda tener nuestros proveedores de materia prima. Es por esto que también lo traducimos como un riesgo en el cual puedan fallarnos y se vean comprometidas las ventas. De ser así se explorara más a fondo la idea de producir nosotros mismo los bloque de yogur y tener varios proveedores para el resto de materiales, de esta manera dependemos menos de un solo proveedor.
  - En caso de que el producto no tenga la acogida que esperamos, se buscare atacar nichos más pequeños y específicos es decir brindar el producto en lugares que frecuenta nuestro grupo objetivo, como plazas o sectores comerciales cercanos a restaurantes y gimnasios. Finalmente

si llegase a entrar competencia con características similares a nuestro producto, se buscara innovar nuevos conceptos diferenciadores en nuestros productos para ser más competitivos.

## **8. CONCLUSIONES**

- El yogur helado es un producto innovador con un gran potencial de crecimiento, ya que todavía este mercado no ha sido explotado y la gente tiene poco conocimiento del producto y está dispuesta a probar.
- El ciclo de efectivo son 2 días, lo cual indica que son los proveedores quienes financian principalmente el negocio otorgando un plazo de 15 días. Mientras más bajo sea el ciclo de efectivo en un negocio es mejor, puesto que la compañía no requiere la provisión de efectivo por periodo prolongado de tiempo.
- El capital inicial requerido son \$103,665, recuperables en el segundo año de operaciones siendo una inversión muy atractiva para al medio ecuatoriano donde el inversionista prefiere inversiones de corto plazo y no los de mediano o largo plazo.
- Realizando un préstamo bancario con una tasa del 15.2% y poniendo capital propio a una tasa del 13.5%, se obtiene una TMAR del 14.63%. Esta última es muy inferior si se la compara con la TIR del negocio que es un 392%.
- El crecimiento estimado de un 10% de las ventas anualmente es moderado reflejando buenos ingresos para los próximos años.
- El modelo de negocios planteado no está contemplando su producción a la máxima capacidad instalada, lo cual permite atender los picos de venta de los meses más rentables.

## **9. RECOMENDACIONES**

- Expandirnos hacia otros centros comerciales. Tales como San Marino donde podamos llegar a las personas del Norte de Guayaquil y es un sector

centrado para llegar a más personas. Esta operación se la podría realizar a través de nuevos pasivos, para así disminuir la carga impositiva fiscal.

- Cuando el negocio tenga una mayor presencia en el mercado se podrían adecuar locales propios.
- Incorporar nuevos productos que vayan con la línea de saludable, natural con frutas y yogur.
- Invertir un porcentaje de las utilidades en títulos valores para no tener un exceso de capital de trabajo sin rendimiento.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

### Sitios web

- [http://www.sabormediterraneo.com/salud/yogur\\_nutr.htm](http://www.sabormediterraneo.com/salud/yogur_nutr.htm) . Valor nutricional del yogur Consulta realizada el 15 de abril de 2011.
- <http://www.zonadiet.com/alimentacion/yogurt-ventajas.htm> LICATA, Marcela, Lic. (s.f.). Ventajas del consumo del yogurt. Consultado en: el 15 de abril de 2011.
- MORENO, Tania, M. (2010). Consultado en: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/03/11/moyo-helado-de-yogurt-emprendedores> , el 12 de abril de 2011.
- Frutas. Consultado en: <http://www.fundaciondelcorazon.com/nutricion/alimentos/frutas.html>, el 15 de abril de 2011.
- Valor Nutricional del Yogur. Consultado en: [http://www.sabormediterraneo.com/salud/yogur\\_nutr.htm](http://www.sabormediterraneo.com/salud/yogur_nutr.htm), el 15 de abril de 2011.
- Video del proveedor de la maquina consultado en [http://www.resfab.com/yogurtmatic\\_920\\_925\\_a.htm](http://www.resfab.com/yogurtmatic_920_925_a.htm)
- Fórmula para el cálculo de la muestra consultado en: <http://feedbacknetworks.com/>
- pág 1. <http://www.pinkberry.com/> 2010
- Pág 1. <http://www.taringa.net/posts/noticias/8824549/Llega-la-moda-del-yogur-helado.html> fecha 18.01.2011

### Libros

Montero Pedro, Estudio cualitativo/ cuantitativo de niveles socio-económico de Guayaquil y Quito,2009.



## **11. ANEXOS**

# ANEXOS



## REQUISITOS PARA PRESTAMOS

- Solicitud de servicios Financieros Perfil Conozca a su cliente/Informe Básico Personas Jurídicas (proporcionada por el Banco)
- Llenar Anexo levantamiento de Información de Información Financiera- Crédito Comercial Personas Naturales/Personas Jurídicas (proporcionado por el Banco)
- Suscribir formulario Acceso Autorización a información (proporcionado por el Banco)
- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Patronales (HESG)
- Estados financieros (Balance y P&G) directos 2011 adjuntando detalle de cuentas por cobrar y pagar, créditos bancarios en todos los casos con fecha de concesión, fecha de cobro, y detalle de activos (soportes patrimoniales), deben estar suscritos por rep. legal y contador
- Estados financieros presentados al SRI 2008-2009-2010. Auditados si los activos son superiores a \$1,000,000.
- Flujo de caja real 2011. Flujo de caja proyectado por el tiempo que dure el crédito (mensualizado). Indicar premisas del flujo. Adicionalmente enviar el flujo de caja proyectado en formato Excel (vía mail).
- Información legal de la Cía.: Copia de escrituras de constitución actual, reforma de estatutos, copia de ruc, listados de accionistas, nombramientos actualizados, copia de cédula a colores de los R.L. y certificado de votación, certificado de cumplimiento de obligaciones.
- Carta detallando el destino del crédito, fuente de repago, etc., así como indicar justificativos por desfases de últimos meses (en el caso de presentar desfases).
- El accionista mayoritario y su cónyuge firmarán como codeudor o garante del crédito, debe presentar copias de C.C. a colores actualizadas (tienen vigencia 12 años) y copia del último certificado de votación. Presentar Estado de situación personal con desglose y detalle de exc. exp. créditos bancarios, y detalle de Ingresos y gastos de la sociedad conyugal (formato proporcionado por el Banco). Debe adjuntar soportes patrimoniales (copia de matrículas de vehículo y copia de pago de impuestos prediales). Copia de los E/C bancarios y tarjetas de crédito de los 3 últimos meses
- Copia de predios 2010 y 2011 de bienes hipotecados, y certificado del registro de la Propiedad de historia de dominio, linderos y gravámenes.
- Para créditos hasta \$10,000 se necesita, adicionalmente a la firma del accionista mayoritario y cónyuge indicado en párrafo anterior, un garante que deberá presentar la misma información y además si trabaja en relación de dependencia copia del certificado de trabajo y los 3 últimos roles, o si tiene negocio propio la información financiera y facturación. Para créditos superiores a \$10,000 deben presentar una garantía real hipotecaria, adjuntar escritura de compra venta, Certificado del Registrador de la Propiedad de historia de dominio, linderos y gravámenes, copia de predios 2010 y documentación del vendedor (copias de CED, certificados de votación, etc.) No contar con referencias negativas en los organismos de control

Interés : 11.2352-1.

Crédito mínimo : \$ 2500

Plazo : 2 años capital de trabajo  
5 años activos fijos

**BANCO DEL IESS**  
**INSTRUCTIVO PARA LA CONCESIÓN DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DEL FIDEICOMISO**  
**INDUSTRIAL JUNIO 2011**  
**CONTENIDO**

|          |  |          |
|----------|--|----------|
| <b>1</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b> .....                                   | <b>1</b> |
| <b>2</b> | <b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL FINANCIAMIENTO</b> .....    | <b>7</b> |
| 2.1      | Destino.....   | 7        |
| 2.2      | Plazo .....  | 7        |
| 2.3      | Monto .....  | 7        |
| 2.4      | Número de Desembolsos.....                                   | 7        |
| 2.5      | Amortización .....   | 7        |
| 2.6      | Garantías.....   | 7        |
| 2.7      | Avalúo a las garantías .....                                 | 7        |
| 2.8      | Plazo de Concesión.....                                      | 7        |
| 2.9      | Tasa de interés .....  | 7        |
| 2.10     | Desembolso del Financiamiento .....                          | 7        |
| 2.11     | Seguros .....  | 7        |
| 2.12     | Gastos .....   | 7        |
| <b>3</b> | <b>CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS DE LOS DESEMBOLSOS</b> ..... | <b>7</b> |
| 3.1      | Monto .....  | 7        |
| 3.2      | Requisitos para proyectos industriales.....                  | 7        |
| <b>4</b> | <b>APROBACIÓN DEL COMPROMISO DE FINANCIAMIENTO</b> .....     | <b>7</b> |
| <b>5</b> | <b>OTROS ASPECTOS</b> .....                                  | <b>7</b> |
| 5.1      | Control del Proyecto.....                                    | 7        |
| 5.2      | Publicidad del Proyecto .....                                | 7        |
| <b>6</b> | <b>VENCIMIENTO ANTICIPADO DEL FINANCIAMIENTO</b> .....       | <b>7</b> |
| <b>7</b> | <b>RECUPERACIÓN O EJECUCIÓN DE GARANTÍAS</b> .....           | <b>7</b> |

## **1 PROCEDIMIENTO**

Los proyectos serán presentados en las oficinas de la Secretaría de Gerencia General del BIISS, ubicadas en la ciudad de Quito, en la Av. Amazonas N35-181 y Japón.

Se deberá presentar un original y dos copias impresas; y, una copia adicional en archivo magnético.

El Gerente General remitirá a la Gerencia de Negocios Fiduciarios, Gerencia de Riesgos y Dirección Jurídica, el proyecto para su análisis y emisión de los respectivos informes de factibilidad económica-financiera, riesgos y viabilidad jurídica, cuando el caso lo amerite; y, poner en conocimiento de la Junta del Fideicomiso para su aprobación y su posterior instrumentación por parte del Fideicomiso.

## **2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL FINANCIAMIENTO**

**2.1 Destino:** Financiamiento de capital de trabajo, adquisición de maquinaria, materia prima, adquisición de bienes de capital, modernización del equipo industrial, ampliación de la capacidad instalada, implementación de procesos de producción. El tipo del proyecto a financiar deberá ajustarse a los parámetros que para el efecto establezca la Junta de Fideicomiso. Los parámetros y criterios para calificación de propuestas serán coordinados con el Comité Integral de Riesgos.

Por excepción y según el tipo de proyecto, se podrán ampliar los parámetros establecidos en cuanto a plazo, monto y porcentaje máximo de financiamiento respecto a los costos totales del proyecto, previa autorización de la Junta de Fideicomiso, previo informe de la Gerencia de Negocios Fiduciarios y Gerencia de Riesgos.

**2.2 Plazo:** El financiamiento concedido tendrán un plazo máximo de hasta 7 años incluido el período de gracia de capital.

**2.3 Monto:** El monto mínimo de financiamiento que se podrá otorgar será de USD 120.000,00 (ciento veinte mil dólares); y el monto máximo de financiamiento será de USD 5'000.000,00 (cinco millones de dólares), y se podrá superar el monto máximo de financiamiento previa autorización de la Junta de Fideicomiso.

El monto de financiamiento entregado a una empresa no podrá superar el 60% de los costos totales del proyecto.

2.4 **Número de Desembolsos:** Dependerá del proyecto en específico y se le dará el tratamiento de uso de línea de crédito, previa justificación del uso de los fondos establecidos en los flujos de caja y proyecciones.

2.5 **Amortización**

- Mensual, trimestral, semestral o anual dependiendo de la naturaleza del proyecto.
- Periodo de gracia de capital, hasta 24 meses, dependiendo de la naturaleza del proyecto.
- El Capital se amortizará una vez culminado el período de gracia; sin embargo deberán realizarse abonos de capital en base a superávit del flujo de caja del proyecto. El flujo de caja será monitoreado por la Junta de Fideicomiso.

2.6 **Garantías:** Los recursos del fideicomiso serán desembolsados a las empresas del sector, una vez constituidas las garantías adecuadas y suficientes de acuerdo a la siguiente tabla:

| No. | TIPO DE GARANTIA  | Cobertura Requerida basada en el valor de realización |  |                  |
|-----|---|---|--|------------------|
|     |   | CORPORATIVO -EMPRESARIAL                              | PEQUEÑAS   | PERSONAS         |
| 1   | Hipotecas de Casas & Departamentos, Oficinas, Almacenes (galpones), Terrenos Urbanos, Terrenos Rurales ubicados dentro del territorio Ecuatoriano.  | 140%  | 140%<br>* Si la plusvalía es baja, la cobertura será un 20% más que la requerida | 140%             |
| 2   | Prendas Industriales (maquinaria y equipo no especializado).  | 150%  | 150%   | N/A              |
| 3   | Inventario Producto Terminado (Certificado de depósito Almacenera)  | 125%  | N/A  | N/A              |
| 4   | Prenda sobre Inventarios Producto Terminado (bodega de campo).  | 150%  | N/A  | N/A              |
| 5   | Inventario Materia Prima de fácil realización (Certificado de depósito Almacenera).   | 140%  | 125%   | N/A              |
| 6   | Prenda Comercial Ordinaria.   | 170%+ hipoteca en clientes A                          | N/A  | N/A              |
| 7   | Cash Colateral (Certificados de depósito, de inversión).  | 110%  | 110%   | 110%             |
| 8   | Stand By Bancos internacionales calificados.  | 100%  | 100%   | 100%             |
| 9   | Garantías Bancarias de Bancos Nacionales.   | 100% + intereses                                      | 100% + intereses   | 100% + intereses |
| 10  | Portafolio de inversiones.  | 140%  | 140%   | 140%             |
| 11  | La pignoración sobre depósitos de dinero en efectivo, u otras inversiones financieras efectuadas en otras instituciones del país, con calificación mínimo AA.                                       | 140%  | 140%   | 140%             |
| 12  | Los certificados de depósito de mercaderías de fácil realización, emitidos por almacenes generales de depósito, que especifiquen la calidad y cantidad de la mercadería depositada.                 | 120%  | 120%   | 120%             |
| 13  | Las prendas agrícolas.  | 150%  | 150%   | 150%             |
| 14  | La pignoración sobre depósitos de dinero en efectivo e inversiones financieras en instituciones financieras operativas del exterior, cuya solvencia se encontrara acreditada internacionalmente AA. | 125%  | 125%   | 125%             |
| 15  | Las hipotecas sobre buques y aviones, siempre y cuando estén asegurados contra todo riesgo y la póliza sea endosada a favor de la Institución acreedora.  | 150%  | 150%   | 150%             |
| 16  | Las fianzas solidarias otorgadas por bancos o instituciones financieras operativas del exterior de reconocida solvencia internacional AA.   | 125%  | 120%   | 120%             |

|    |  |      |      |      |
|----|--|------|------|------|
| 17 | Los créditos documentarios irrevocables y las letras de cambio, emitidos por bancos o instituciones financieras AA operativas del exterior de reconocida solvencia internacional que amparen préstamos de financiamiento de exportaciones cuyos embarques o servicios ya se hubieren cumplido de conformidad con lo siguiente:<br>- Créditos documentarios irrevocables, emitidos por bancos operativos del exterior cuya solvencia se halle acreditada internacionalmente AA;<br>- Letras de cambio avaladas por bancos operativos del exterior, cuya solvencia se halle acreditada internacionalmente AA y,<br>- Créditos documentarios irrevocables o letras de cambio avaladas, que cuenten con código de reembolso debidamente verificado por medio de los convenios de pago y créditos recíprocos suscritos por los bancos centrales de los países miembros de la ALADI. | 125% | 125% | 125% |
| 18 | Las mercaderías a importar mediante un crédito documentario abierto por la institución financiera, en el que se establezca que los conocimientos de embarque estarán consignadas a su orden y con el correspondiente endoso del seguro a favor de la institución acreedora.  | 125% | 125% | 125% |
| 19 | Las fianzas solidarias, cualquiera sea su naturaleza, otorgadas por bancos, sociedades financieras locales, o compañías de seguros AA o su equivalente.  | 125% | 125% | 125% |
| 20 | Los conocimientos de embarque de petróleo, siempre y cuando se refieran a compras de petróleo previamente negociadas (ventas) por el cliente de la entidad financiera; y su respectiva póliza de seguro, debidamente endosada a favor de la institución acreedora.   | 125% | 125% | 125% |
| 21 | Los documentos de crédito debidamente endosados con responsabilidad a favor de la institución acreedora por parte de otra institución financiera.  | 125% | 125% | 125% |
| 22 | El fideicomiso mercantil en garantía, en virtud del cual sean transferidos bienes, dineros o valores a una institución autorizada para realizar operaciones de fideicomiso mercantil, distinto del acreedor, con el fin de que éstos garanticen las obligaciones contraídas en favor de una institución del sistema financiero. En casos de grupos financieros, los fideicomisos mercantiles no podrán constituirse en instituciones integrantes del grupo.  | 125% | 125% | 125% |
| 23 | Para el caso de las operaciones de arrendamiento mercantil, la póliza de seguro contra todo riesgo, de acuerdo al bien arrendado, endosada a favor de la institución financiera.   | 125% | 125% | 125% |
| 24 | Las pólizas de seguro de crédito a la exportación, que deben contar con un operador internacional y el respaldo de un reaseguro nacional o internacional de reconocido prestigio, así como las facturas relacionadas con las operaciones comerciales cubiertas por la póliza, que deberán ser legalmente cedidas por el contratante del crédito a favor de la institución financiera acreedora, por un valor que cubra el monto total del crédito concedido. La cesión de las facturas deberá efectuarse sin opción de recurso, es decir, con carácter irrevocable; y, (incluido con resolución No JB-2006-936 de 9 de noviembre del 2006).  | 100% | 100% | 100% |
| 25 | Las fianzas otorgadas por una entidad del sistema de garantía crediticia.  | 125% | 125% | 125% |

**2.7 Avalúo a las garantías:** el avalúo se realizará a: terrenos, infraestructuras, maquinarias, inventarios y demás bienes dados en garantía a favor del fideicomiso.

Los avalúos deberán ser realizados por peritos calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros. El mismo que deberá realizarse cada vez que la Gerencia de Negocios Fiduciarios y Gerencia de Riesgos lo estipule necesario, con la finalidad de garantizar los valores de las garantías.

**2.8 Plazo de Concesión:** Los créditos concedidos tendrán un plazo máximo de 84 meses incluyendo un período de gracia de capital de hasta 24 meses dependiendo de la naturaleza del proyecto.

- **Financiamiento a Largo Plazo:** Activo fijo (maquinaria, equipos, etc.) incluye financiación de terrenos, inmuebles y construcción, hasta 7 años.
- **Financiamiento a Corto y Mediano Plazo:** Capital de trabajo, incluyendo asistencia técnica, hasta 5 años (incluye 6 meses de gracia de capital).

**2.9 Tasa de interés:** Las tasas que se aplicarán al financiamiento del fideicomiso industrial serán fijas y serán revisadas anualmente, tomando en consideración la siguiente escala en función del plazo:

- **Corto plazo:** Hasta 36 meses (incluyendo el período de gracia de 6 meses): 7,0%.
- **Mediano plazo:** Hasta 60 meses (incluyendo el período de gracia de 6 a 12 meses): 8,0%.
- **Largo plazo:** Hasta 84 meses (incluyendo el período de gracia de 12 a 24 meses): 9,0%

**2.10 Desembolso del financiamiento:** Previo al desembolso se deberá verificar que las garantías se encuentran debidamente constituidas a favor del fideicomiso industrial; y los contratos de mutuo ó cualquier otro instrumento de deuda deberán ser debidamente instrumentados ante una notaría, para lo cual se requerirá la certificación correspondiente por parte de la Fiduciaria.

En el caso de líneas de financiamiento los desembolsos posteriores al primero deberán sujetarse a los requisitos establecidos para cada desembolso en la aprobación original, para lo cual la Fiduciaria deberá verificar su cumplimiento sin necesidad de aprobación de la Junta y realizar el desembolso respectivo; excepto en los casos de incumplimiento.

**2.11 Seguros:** Previo al desembolso el prestatario o sujeto de crédito deberá entregar el endoso de la póliza de seguros a favor del Fideicomiso Industrial, hasta por el valor del financiamiento efectivamente desembolsado, mismo que deberá ser emitido por una de las Compañías de Seguros previamente calificada por la Junta de Fideicomiso y autorizadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La póliza deberá cumplir las siguientes condiciones mínimas:

- Contra todo riesgo, rotura de maquinaria y lucro cesante.
- Plazo del seguro.- Un año, renovable por el tiempo que dure el crédito, endosado a favor del Fideicomiso Industrial.
- Forma de pago de la prima de seguro.- Anual por anticipado.

**2.12 Gastos:** Los gastos que demande proceso para la concesión del financiamiento estarán a cargo del beneficiario, la calificación, instrumentación de garantías y seguros, serán de cuenta del prestatario.

### **3 CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS DE LOS DESEMBOLSOS**

En el caso de operaciones que requieran un solo desembolso se podrá desembolsar el 100% del financiamiento solicitado una vez que se encuentren constituidas las garantías.

En el caso de desembolsos parciales en función de la aprobación de la línea solicitada, estos deberán seguir los siguientes parámetros:

**3.1 Monto:** El requerido por el flujo de caja del proyecto, siempre y cuando se cumpla con los requisitos de cobertura.

#### **3.2 Requisitos para proyectos industriales**

- **Inversión efectuada por el cliente:** Mínimo el 40% del costo total del proyecto, incluido el valor del terreno, estudios, y aporte en efectivo.

### **4 APROBACIÓN DEL COMPROMISO DE FINANCIAMIENTO**

Una vez terminado el análisis de la propuesta de financiamiento, el personal del BIESS realizará una determinación preliminar sobre el cumplimiento de la propuesta con todas las políticas que rigen las operaciones para la concesión de financiamiento para fideicomisos industriales. Las propuestas que reúnen todos los requisitos establecidas en las políticas serán presentadas para su aprobación definitiva como sigue:

1. Los respectivos informes de las propuestas detalladas de financiamiento se presentarán ante la Junta de Fideicomiso, la cual está compuesta por autoridades del BIESS y es presidida por el Presidente del Directorio; por excepción se podrán financiar proyectos por montos superiores a USD 5'000.000,00 con la aprobación de la Junta de Fideicomiso.
2. Luego que la Junta de Fideicomiso apruebe el financiamiento del proyecto, se proporcionará al promotor o acreditado un compromiso de financiamiento por el importe autorizado mediante una carta. El Compromiso de Financiamiento es la autorización oficial de apoyo financiero del BIESS por medio del cual el BIESS se compromete a otorgar el financiamiento propuesto, previa satisfacción de los términos y condiciones establecidos en el compromiso.

## **5 OTROS ASPECTOS**

### **5.1 Control del Proyecto**

La Fiduciaria será la responsable del control periódico del proyecto y seguimiento del financiamiento otorgado.

### **5.2 Publicidad del Proyecto**

La publicidad del proyecto estará a cargo del prestatario, debiendo incluir en la misma que el proyecto está siendo financiado también con fondos del BIESS.

## **6 VENCIMIENTO ANTICIPADO DEL FINANCIAMIENTO**

A la fecha de vencimiento de la cuota, el Fideicomiso procederá al débito automático de los valores adeudados, de la cuenta del beneficiario, incluyendo la mora de ser el caso. En caso previamente acordado, el beneficiario deberá efectuar la transferencia a la cuenta que el fideicomiso indique, y enviar inmediatamente copia de este pago al fideicomiso.

Los costos operativos que demande esta operación serán por cuenta del beneficiario.

## **7 RECUPERACIÓN O EJECUCIÓN DE GARANTÍAS**

El fideicomiso cederá los derechos al BIESS de las operaciones que se encuentren en saneamiento, disolución voluntaria, o liquidación forzosa, una vez que se hallen vencidas por 60 días.

El BIESS iniciará la coactiva de las operaciones cedidas por el fideicomiso.

El Fideicomiso se reserva el derecho de declarar de plazo vencido el financiamiento y proceder a la ejecución de la obligación mediante la cesión de los derechos al BIESS, si el prestatario incumpliere con las obligaciones establecidas en el contrato, y en especial por las siguientes causas:

- Por morosidad de más de 60 días.
- Si no se ejecutaren los proyectos de acuerdo a los parámetros técnicos-económicos, establecidos en los estudios de soporte presentados por el prestatario para obtener el respectivo financiamiento del proyecto, y que formarán parte del correspondiente contrato de crédito.
- Si se impidiere la inspección al personal autorizado por el BIESS.
- Si se destinare el financiamiento concedido o parte del mismo, a otras finalidades que no fueron las estipuladas en el contrato.



**CONTROL DE DOCUMENTACIÓN PARA FIDEICOMISO DE INVERSIÓN INDUSTRIAL**

PROYECTOS:

PROPONENTE:

CALIFICACIÓN REQUISITOS

**PARA IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

**1.1 SITUACIÓN LEGAL**

- 1.1.1 ESTATUTOS ACTUALIZADOS
- 1.1.2 MONTOS DE CAPITAL SOCIAL
- 1.1.3 CERTIFICADOS DE CUMPLIMIENTO SUPER COMPAÑÍAS
- 1.1.4 NÓMINA DE SOCIOS
- 1.1.5 NOMBRAMIENTOS REP. LEGALES
- 1.1.6 CERTIFICADO DE CONTRATISTA NO INCUMPLIMIENTO EN ESTADO
- 1.1.7 CERTIFICADO DEL CONSEJ.
- 1.1.8 ACTA DEL DIRECTORIO CON APROBACIÓN DE INVERSIÓN
- 1.1.9 RUC, CI, Papeleta Votación, RUP

SI NO OBSERVACIONES

| SI | NO | OBSERVACIONES |
|----|----|---------------|
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |

**1.2 SITUACIÓN ECONÓMICA**

- 1.2.1 BALANCES Y ESTADOS FINANCIEROS (DE LOS TRES ÚLTIMOS EJERCICIOS ECONÓMICOS CON FIRMA DE RESPONSABILIDAD)
- 1.2.2 CERTIFICADOS BURÓ DE CRÉDITO
- 1.2.3 CERTIFICADO PAGOS SRI E IESS

| SI | NO | OBSERVACIONES |
|----|----|---------------|
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |

**2.1 EXPERIENCIA PROBADA**

- 2.1.1 LISTA DE PROYECTOS
- 2.1.2 ACREDITACIÓN DE EXPERIENCIA

| SI | NO | OBSERVACIONES |
|----|----|---------------|
|    |    |               |
|    |    |               |

**2.2 CAPACIDAD TÉCNICA - INFRAESTRUCTURA**

- 2.2.1 DETALLE PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO
- 2.2.2 DETALLE DE MAQUINAS Y EQUIPOS

| SI | NO | OBSERVACIONES |
|----|----|---------------|
|    |    |               |
|    |    |               |

**2.3 MEMORIA PROYECTO**

- 2.3.1 PLANOS PRELIMINARES
- 2.3.2 PLANOS DE UBICACIÓN
- 2.3.3 PLANOS DE IMPLANTACIÓN
- 2.3.4 ENERGÍA ELÉCTRICA
- 2.3.5 REDES DE AGUA
- 2.3.6 SISTEMA TELEFÓNICO
- 2.3.7 ALCANTARILLADO
- 2.3.8 CARACTERÍSTICAS IRM O LÍNEA DE FABRICA
- 2.3.9 INFORME IMPACTO AMBIENTAL

| SI | NO | OBSERVACIONES |
|----|----|---------------|
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |

**PARA EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO**

- 3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO
- 3.2 AVALUOS (INMUEBLES Y MOBILIARIO)
- 3.3 FLUJOS DE CAJA Y PRESUPUESTO PRELIMINAR
- 3.4 ANÁLISIS PRELIMINAR DE PRECIOS UNITARIOS
- 3.5 CRONOGRAMA PRELIMINAR DE EJECUCIÓN
- 3.6 PROYECCIÓN PRELIMINAR DE VENTAS
- 3.7 ANÁLISIS PRELIMINAR DE ÍNDICES FINANCIEROS
- 3.8 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO PARA EL PROYECTO

| SI | NO | OBSERVACIONES |
|----|----|---------------|
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |

**PARA EVALUACIÓN LEGAL DEL PROYECTO**

- 4.1 PROYECTO DE MINUTA PARA FIDEICOMISO
  - 4.2 ESCRITURAS DE INMUEBLES
  - 4.3 ANÁLISIS DE SERVIDUMBRES
- RESPONSABLE REVISIÓN

| SI | NO | OBSERVACIONES |
|----|----|---------------|
|    |    |               |
|    |    |               |
|    |    |               |

NOMBRE: