



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL**

**TEMA:**

**Diseño de plan de negocios para la fábrica de hielo El Palmar,  
provincia de Santa Elena**

**AUTOR:**

**Villa Arellano, María Fernanda**

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención  
del título de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial**

**TUTOR**

**Econ. Castillo Nazareno, Uriel Hitamar, Ph.D.**

**Guayaquil, Ecuador  
08 de septiembre del 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Villa Arellano, María Fernanda**, como requerimiento para la obtención del título de **Magíster en Finanzas y Economía Empresarial**

### **REVISORES**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Salazar Raymond, María Belén, Mgs.**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Coello Cazar, David, Mgs.**

### **DIRECTOR DEL PROGRAMA**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Alcívar Avilés, María Teresa, Ph.D.**

**Guayaquil, a los 08 días del mes de septiembre del año 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Villa Arellano, María Fernanda**

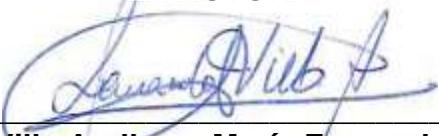
### **DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **Diseño de Plan de Negocios para la Fábrica de Hielo El Palmar, Provincia de Santa Elena**, previo a la obtención del título de **Magíster en Finanzas y Economía Empresarial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 08 días del mes de septiembre del año 2023**

**LA AUTORA**

f.   
**Villa Arellano, María Fernanda**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Villa Arellano, María Fernanda**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Diseño de Plan de Negocios para la Fábrica de Hielo El Palmar, Provincia de Santa Elena**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 08 días del mes de septiembre del año 2023**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Villa Arellano, María Fernanda**

# INFORME URKUND

The screenshot displays the URKUND interface with the following components:

- Document Metadata:**
  - Documento: [Diseño de Plan de Negocio 03052023.docx](#) (D167090146)
  - Presentado: 2023-05-15 13:41 (-05:00)
  - Presentado por: Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10@csu.ucsg.edu.ec)
  - Recibido: maria.alcivar10.ucsg@analysis.orkund.com
  - Mensaje: Tesis Maria Fernanda Villa Arellano [Mostrar el mensaje completo](#)
- Message Content:**

1% de estas 26 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.
- Source Lists:**
  - Lista de fuentes:** Includes 'UNIVERSIDAD TÉCNICA DE NACHALA / (null)' and 'APEC / (null)'.
  - Bloques:** Includes 'Fuentes alternativas' and 'Fuentes no usadas'.
- Table of Contents:**

Prueba acña 20 Rotación de inventarios 20 Rotación de cartera 21 Rotación de cuentas por pagar 21

Razones de endeudamiento 21 Razón de endeudamiento 22 Razón pasivo capital 22 Rotación de activos 22 Rendimiento de la inversión. 23 Rendimiento del capital común. 23 Razones de cobertura. 23 Cobertura total del pasivo. 23 Razón de cobertura total. 24 Razones de rentabilidad. 24 Rendimiento sobre Capital (ROE) 25 Margen bruto de utilidad. 25 Margen de utilidades operacionales. 25 Margen neto de utilidades 25 Crecimiento sostenible 25 Evaluación Financiera VAN 26 TIR (Tasa Interna de Retorno) 27 Conocimiento del Negocio 28 Estudio de Mercado 29 Proceso y elaboración de maquetas de hielo 34 Proveedores Principales 35 Estructura del Organigrama de El Palmar Industrials S.C. 36 Propuesta del Plan de Negocio 37 Estado de Situación Financiera Proyectado 39 Estado de Resultados Proyectado. 40 Flujo de Caja Proyectado 41 Análisis de Estados Financieros 44 Cálculo del VAN y el TIR 46 Anexo de Fuentes de identificación de Estados Financieros para su respectivo análisis 49 Estado de Situación Financiera Actual de la Empresa 49 Estado de Resultados Actual de la Empresa 50 Recomendaciones y Conclusiones 51 Recomendaciones 51 Conclusiones 52 Referencias 55 Índice de tablas y figuras Tabla 1 Nómina del Personal 2021 6 Tabla 2 Cuadro Estadístico de Pendidas de Faxes 7 Tabla 3 Tabla Estadística de Inventario 9 Tabla 4 Número de Fabricas en las Provincias Costeras y su producción anual 30 Tabla 5 Número de Entidades consumidoras de Hielo 30 Tabla 6 Comportamiento del mercado durante los últimos 5 años 32 Tabla 7 Estado de Resultados Consolidado Proyectado por Año 32 Tabla 8 Estado de Situación Financiera Proyectado 39 Tabla 9 Estado de Resultados Proyectado 40 Tabla 10 Tabla de Amortización 42 Tabla 11 Flujo de Caja 43 Tabla 12 Ratios Financieros 44 Tabla 13 Estado de Situación Financiera 48 Tabla 14 Estado de Resultados 50
- Right Panel:**
  - Archivo de registro Urkund: APEC / (null)
  - 100%
  - No se pueden mostrar el contenido del documento de origen
  - Posibles razones:
    - El documento se guarda en la sección URKUND Partner y aparece como inaccesible. Si usted no posee este libro, tiene que comprarlo por medio del proveedor.
    - El autor ha eximido el documento como fuente visible en el Archivo URKUND.
  - Revisite y receptor de información está disponible con solo pasar el puntero del ratón sobre el nombre de la fuente anterior.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Castillo Nazareno Uriel Hitamar, Ph.D.**

**REVISORES**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Salazar Raymond, María Belén, Mgs.**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Coello Cazar, David, Mgs.**

**DIRECTOR DEL PROGRAMA**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Alcívar Avilés, María Teresa, Ph.D.**

**Guayaquil, a los 08 días del mes de septiembre del año 2023**

## Índice de contenido

Resumen (Abstract) .....	XII
Introducción .....	1
Antecedentes .....	3
Planteamiento del Problema .....	4
Justificación .....	11
Objetivos .....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos.....	12
Marco Conceptual.....	12
Teoría de la Organización.....	12
Comportamiento Organizacional .....	13
Departamentos Funcionales de la Organización.....	13
Logística.....	14
Definición de Plan de Negocios.....	14
Marco Referencial.....	16
La Factibilidad Financiera .....	17
Capital neto de trabajo .....	18
Índice de solvencia.....	18

Prueba ácida.....	19
Rotación de inventarios.....	19
Rotación de cartera .....	19
Rotación de cuentas por pagar .....	20
Razones de endeudamiento.....	20
Razón de endeudamiento .....	20
Razón pasivo capital .....	21
Rotación de activos .....	21
Rendimiento de la inversión. ....	21
Rendimiento del capital común. ....	21
Razones de cobertura. ....	22
Cobertura total del pasivo. ....	22
Razón de cobertura total. ....	22
Razones de rentabilidad. ....	23
Rendimiento sobre Capital (ROE).....	23
Margen bruto de utilidad.....	23
Margen de utilidades operacionales.....	24
Margen neto de utilidades.....	24
Crecimiento sostenible.....	24

Evaluación Financiera VAN.....	25
TIR (Tasa Interna de Retorno).....	25
Conocimiento del Negocio .....	26
Estudio de Mercado .....	27
Proceso y elaboración de marquetas de hielo .....	32
Proveedores Principales .....	34
Estructura del Organigrama de El Palmar Industrias S.C.....	34
Propuesta del Plan de Negocio .....	36
Estado de Situación Financiera Proyectado .....	37
Estado de Resultados Proyectado. ....	38
Flujo de Caja Proyectado .....	39
Análisis de Estados Financieros.....	42
Cálculo del VAN y el TIR .....	43
Anexo de Fuentes de Identificación de Estados Financieros para su respectivo análisis.....	47
Estado de Situación Financiera Actual de la Empresa.....	47
Estado de Resultados Actual de la Empresa .....	48
Recomendaciones y Conclusiones .....	49
Recomendaciones .....	49
Conclusiones.....	50

Referencias..... 53

## Índice de tablas y figuras

<b>Tabla 1</b> Nómina del Personal 2021 .....	6
<b>Tabla 2</b> Cuadro Estadístico de Perdidas de Fases .....	7
<b>Tabla 3</b> Tabla Estadística de Inventario .....	9
<b>Tabla 4</b> Número de Fabricas en las Provincias Costeras y su producción anual .....	28
<b>Tabla 5</b> Número de Entidades consumidoras de Hielo .....	29
<b>Tabla 6</b> Comportamiento del mercado durante los últimos 5 años .....	30
<b>Tabla 7</b> Estado de Resultados Consolidado Proyectado por Año .....	31
<b>Tabla 8</b> Estado de Situación Financiera Proyectado .....	37
<b>Tabla 9</b> Estado de Resultados Proyectado .....	38
<b>Tabla 10</b> Tabla de Amortización .....	39
<b>Tabla 11</b> Flujo de Caja .....	41
<b>Tabla 12</b> Ratios Financieros .....	42
<b>Tabla 13</b> Estado de Situación Financiera .....	47
<b>Tabla 14</b> Estado de Resultados .....	48
<b>Figura 1</b> Comportamiento del mercado anual .....	30
<b>Figura 2</b> Diagrama de Proceso Técnico de Producción .....	33
<b>Figura 3</b> Organigrama de la Empresa .....	35
<b>Figura 4</b> Cálculo del TIR .....	45
<b>Figura 5</b> Cálculo del TIR en Excel .....	46

## **Resumen (Abstract)**

Diseñar un plan de negocios, permite plantear estrategias que ayudarán a tomar decisiones necesarias para llevar a cabo un proyecto. Este plan de negocios se aplicará en la fábrica de hielo El Palmar, con el fin de fortalecer su actividad económica, dado que en la actualidad presenta un déficit económico alto. El plan de negocios es indispensable para la empresa, porque define y concreta, estrategias claras para lograr los objetivos dentro de un periodo de cinco años, a pesar que en el primer año, ya muestra resultados favorables dentro del ejercicio económico, siempre y cuando cumplan con todos los procesos que se detallan en este plan de negocios, optimizando cada recurso de la empresa, para obtener un producto final que les permitirá competir en el mercado, mejorando costos, calidad y servicio. Los resultados deberán plasmarse de maneja integra en los estados financieros de la empresa para que puedan realizar el respectivo estudio financiero, donde la alta gerencia podrá tomar las decisiones acertadas para continuar con el negocio en marcha.

*Palabras Claves:* Plan de Negocios, Estrategias Financieras, Flujo de Caja, Ratios Financieros, Proyección, Factibilidad, Sostenible.

## **Introducción**

El Ecuador cuenta con aproximadamente 700 km de zona costera, por lo cual posee una diversa y amplia riqueza ictiológica, la misma que es explotada de forma artesanal e industrial. El país cuenta con algunos puertos pesqueros entre los que se destacan principalmente Esmeralda, Manabí, Guayas, El Oro, y Santa Elena.

Si bien, el presente trabajo de investigación se desarrollará en la provincia de Santa Elena, y tiene como finalidad realizar un plan de negocios para la fábrica de hielo “El Palmar” con el objetivo de mejorar la productividad y la comercialización del producto. A través de este estudio se pretende influir de manera favorable en cada uno de los factores que pueden determinar el éxito de la empresa.

El Palmar Industrias es una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de hielo en bloque, su fin es proporcionar un producto de calidad a sus clientes para así satisfacer sus expectativas. Por lo que, cabe mencionar que esta empresa cuenta con estándares internacionales de higiene, esta se encuentra acreditada por el INPEC por lo que está calificada para trabajar con el uso directo de alimentos perecederos que dependen de los altos cuidados higiénicos para prevenir daños por trazabilidad.

Ahora bien, los principales demandantes de este producto son los pequeños y medianos pesqueros artesanales e industriales de la zona. Si bien, es importante tener en cuenta que dentro de los procesos de pesca que llevan a cabo los diferentes pesqueros artesanales de este sector se destaca principalmente el proceso de conservar la cadena o la continuación de frío, para poder mantener la calidad y la frescura de los productos del mar y así evitar la descomposición inherente que se produce luego de la pesca y la manipulación de los mismos. Por lo cual, entre

uno de los métodos más habituales que emplean los pequeños y medianos pescadores industriales y artesanales está el uso de hielo industrial en bloque o triturado.

Por su parte, con el avance de los tiempos y de la tecnología se han desarrollado nuevas técnicas para la producción del hielo, si bien es cierto, las diversas fábricas de hielo en la actualidad emplean diversos equipos tecnológicos y diferentes mecanismos para la producción y la comercialización de este producto, de la misma forma con el fin de contribuir con el medio ambiente es menester la modernización en una fábrica de hielo.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental el desarrollo de un plan de negocios para la empresa “El Palmar Industrias SC” el mismo que tiene como finalidad identificar los aspectos más relevantes que influyen en el crecimiento y en la rentabilidad de la empresa en estudio, así como también se pretende mejorar el proceso de producción y distribución del producto e identificar otros tipos de conflictos empresariales existente para posteriormente plantear diversas soluciones, que permitan incrementar la productividad de la empresa, ya que esta con un plan de negocios bien desarrollado puede dar más.

Con el fin de sustentar esta investigación se realizará en los posteriores párrafos la aportación teórica de diversos autores referente al tema, así como se realizará el empleo de la metodología adecuada para el avance del estudio, posteriormente se planteará el plan de negocios para la empresa, asimismo, se realizará el análisis financiero de la empresa y se proyectarán los estados financieros de acuerdo a las estrategias decididas con el fin de determina la rentabilidad a futuro que tendrá la compañía y así identificar su crecimiento.

## **Antecedentes**

La provincia de Santa Elena según los datos del INEC del último censo al año 2010 indica que en esta provincia existen un total aproximado de 308.683 habitantes, de los cuales la gran mayoría de estos se dedican a la actividad de la pesca ya sea de manera artesanal o industrial. Por lo que, en este sector existe una demanda constante de hielo por parte de los pequeños y medianos pesqueros, así como de las compañías pesqueras y camaroneras existentes.

Si bien, para este segmento del mercado, el hielo forma parte fundamental de los insumos que este sector se necesita para el mantenimiento de sus productos y para poder proporcionar a sus clientes un producto final de calidad, de esta manera asegurar su adecuada conservación.

La Cámara Nacional de Acuicultura en sus reportes estadísticos manifiesta que en los últimos cinco años se ha tenido un incremento constante en la exportación del camarón. En julio de este año se reportó la exportación de 123.831.883 libras de camarón mientras que en el mismo mes en el año 2018 se reportó la exportación de 97.947.911, por lo que se puede evidenciar que en este se aumentó un total 25.883.972 libras en la exportación del camarón. Entonces debido a esto, es preciso que cuenten con una fábrica de hielo que pueda abastecer las demandas y requerimientos de los clientes de esta zona.

Sin embargo, se conoce que el mercado adolece de una demanda insatisfecha, a tal punto que los consumidores muchas veces tienen que ir a buscar hielo a zonas lejanas del territorio peninsular, para así poder preservar la buena calidad y frescura de sus productos, ya que si no cuentan con este importante insumo se puede producir grandes pérdidas debido a la descomposición de los productos del mar y esto asimismo, genera altos costos logísticos y sobrevalorados a las empresas pesqueras y pequeños pesqueros del sector.

En la actualidad en la provincia de Santa Elena existen diversas fábricas, grandes, medianas y pequeñas que se dedican a la elaboración de Hielo en bloque, entre estas se encuentra “El Palmar Industrias S.C.”. Esta empresa está ubicada en la península de Santa Elena, en el cruce de Palmar, vía Colonche. La presente fábrica de hielo inició sus actividades el 01 de enero del 2014, atiende a sus clientes las 24 horas del día. Esta empresa está conformada por tres accionistas que juntaron una inversión de \$800.000,00, para emprender este negocio, que en la actualidad operan con 15 empleados. Sus accionistas son: Ing. Carlos Andrés Vargas, Ing. Juan Pablo Vargas con el 20% de las acciones cada uno, la accionista mayoritaria, la Ing. Myriam Dávila con el 60%. La principal actividad es la elaboración, producción, acopio, distribución, y comercialización de hielo en bloques.

La empresa “El Palmar Industrias S.C.” fue creada con el fin de abastecer de hielo a muchos mercados del sector, además que, con una buena estrategia financiera, lograr captar la mayor parte del mercado dentro y fuera de la ciudad, para promover el crecimiento económico sostenible y sustentable de la empresa y así generar una rentabilidad razonable.

Entonces a través de este plan de negocios determinará una estrategia financiera, la misma que se realizará, bajo un estudio de procedimientos, bases legales, y metodologías que ayudarán al crecimiento de la fábrica. Asimismo, se pretende analizar ratios financieras de años anteriores para identificar los problemas del negocio y así mejorarlos.

### **Planteamiento del Problema**

El Palmar Industrias SC, cuenta con equipos de primera ya que son tecnológicamente más avanzados en actualidad, y estos son:

- Compresor monotornillo Vilter de 150hp con motor eléctrico de 440V,

- Compresor dos pistones Vilter 50hp con motor eléctrico de 460V, que son los principales equipos para el enfriamiento de la piscina salmuera donde se congelan las marquetas de hielo, con capacidad de producir 720 marquetas en 24 horas;
- Sistema de enfriamiento con amoníaco.
- Cámara de almacenamiento que contiene un compresor de freón marca Danfoss de 3hp y sistema eléctrico de 230V y un evaporador de 5 ventiladores que permite almacenar hasta de 2000 maquetas;
- 2 trituradores y trasportadores de hielo con motores Weg de alta eficiencia de 5hp de 440V que permiten triturar 11 marquetas por minuto, lográndose rapidez en cada despacho.

A pesar de sostener un producto de excelente calidad, no ha podido alcanzar las metas deseadas durante los cuatro años que ha estado en operaciones en el mercado, se estimaba obtener ingresos anuales de \$756.000,00; sin embargo, solo han obtenido resultados de ingresos anuales promedio de \$330.000,00 (El Palmar Industrias SC, 2020)

A través de la técnica de la observación y demás datos proporcionados por los trabajadores de la empresa se pudo identificar que la empresa tiene débil su fortaleza administrativa, se observa que existe un manejo deficiente en la contabilidad, esto se constata en el manejo discrecional y personal del flujo de caja por parte del gerente sin informar en qué se gastó. Además, existe una mala descripción de los puestos de trabajo, por ejemplo, el operador de máquinas no tiene título, el administrador no tiene título administrativo, como se detalla a continuación (según nómina del personal, 2021):

**Tabla 1***Nómina del Personal 2021*

<b>NOMBRE</b>	<b>PROFESIÓN</b>	<b>CARGO</b>
ARELLANO VALENCIA MARTHA	Ing. Comercial	Contadora
GALE PARRALES HECTOR ALBERTO	Bachiller	Operario de Producción
MENDEZ RODRIGUEZ CRISTIAN JONATHAN	Bachiller	Operario de Producción
ELIAS CRISTIAN ENRIQUE	Bachiller	Jefe de Producción
MORAN MENDEZ DAVID ISAIAS	Bachiller	Jefe de Máquina
MOREIRA ORMAZA EMILIA PAOLA	Bachiller	Asistente Administrativo
NIETO TOMALA ALEXIS JAIR	Bachiller	Operario de Producción
ORMAZA EMILIO	Marino Mercante	Administrador
ORMAZA MOREIRA ERIK EMILIANO	Bachiller	Operario de Producción
TOMALA DE LA O JOHNY FRANKLIN	Bachiller	Operario de Producción
VARGAS DAVILA JUAN PABLO	Ing. Ciencias Empresariales	Gerente

**Nota. Tomado de El Palmar Industrias SC**

La empresa ha optado por capacitar a los trabajadores, lo que ayudará a que el plan de negocios se ejecute a cabalidad, puesto que se crea una estructura administrativa y operativa más sólida, reforzando los conocimientos de los trabajadores.

Se conoce que, en épocas de invierno, y en horas de congestión, en la planta de la empresa se presentan problemas con la electricidad, como consecuencia se origina pérdidas de fases en las líneas eléctricas, por bajos voltajes, lo cual obstaculiza la constante producción, al punto de no tener el hielo suficiente para atender y satisfacer las demandas de los consumidores.

(Tabla 2. Estadística de pérdida de fases, 2021)

**Tabla 2**

*Cuadro Estadístico de Perdidas de Fases*

Fecha	Turno	Responsable	Voltaje 460			Amperaje	Voltaje 220			Factor de Potencia	Observación
			Línea 1	Línea 2	Línea 3		Línea 1	Línea 2	Línea 3		
9/1/2021	Dia	David Moran	449 V	452 V	450 V	145 AMP	220 V	222 V	220 V	0,96	
	Tarde	Emilio Ormaza	441 V	443 V	440 V	148 AMP	219 V	220 V	219 V	0,91	
	Noche	Cristian Elías	419 V	420 V	418 V	167 AMP	207 V	209 V	208 V	0,81	Compresores apagados bajo voltaje de 7:00 pm a 2:00 am
16/1/2021	Dia	Cristian Elías	452 V	454 V	453 V	144 AMP	221 V	223 V	221 V	0,97	
	Tarde	David Moran	448 V	451 V	449 V	145 AMP	220 V	221 V	219 V	0,92	
	Noche	Emilio Ormaza	417 V	419 V	416 V	165 AMP	206 V	209 V	207 V	0,81	Compresores apagados bajo voltaje 7:00 pm a 11:00 am
17/1/2021	Dia	Emilio Ormaza									Sin energía eléctrica, desde las 3:30 am hasta las 11:00 am
	Tarde	Cristian Elías	448 V	451 V	447 V	145 AMP	220 V	221 V	219 V	0,92	
	Noche	David Moran	441 V	443 V	440 V	148 AMP	219 V	220 V	219 V	0,91	
23/1/2021	Dia	David Moran	445 V	449 V	446 V	144 AMP	220 V	222 V	220 V	0,93	
	Tarde	Emilio Ormaza	441 V	443 V	440 V	148 AMP	219 V	220 V	219 V	0,91	
	Noche	Cristian Elías	419 V	420 V	418 V	166 AMP	207 V	209 V	208 V	0,81	Compresores apagados bajo voltaje 6:00 pm a 11:00 pm
2/2/2021	Dia	David Moran	414 V	419 V	416 V	167 AMP	217 V	219 V	215 V	0,80	Compresores apagados bajo voltaje 6:30 am a 10:30 am
	Tarde	Emilio Ormaza	441 V	443 V	440 V	148 AMP	219 V	220 V	219 V	0,91	
	Noche	Cristian Elías	419 V	420 V	418 V	167 AMP	207 V	209 V	208 V	0,81	Compresores apagados bajo voltaje de 7:30 pm a 1:00 am
27/2/2021	Dia	David Moran	455 V	459 V	458 V	140 AMP	221 V	223 V	220 V	0,97	
	Tarde	Emilio Ormaza	441 V	443 V	440 V	148 AMP	219 V	220 V	219 V	0,91	
	Noche	Cristian Elías	420 V	424 V	419 V	165 AMP	208 V	210 V	207 V	0,81	Bajo voltaje de 6:30 pm a 1:00 am
13/3/2021	Dia	Cristian Elías	452 V	454 V	453 V	144 AMP	221 V	223 V	221 V	0,97	
	Tarde	David Moran	448 V	451 V	449 V	145 AMP	220 V	221 V	219 V	0,92	

	Noche	Emilio Ormaza	417 V	419 V	416 V	165 AMP	206 V	209 V	207 V	0,81	Compresores apagados Bajo Voltaje 7:00 pm a 11:00 am
<b>17/4/2021</b>	Día	Emilio Ormaza									Sin energía eléctrica, 4:00 am a 10:00 am
	Tarde	Cristian Elías	440 V	444 V	445V	146 AMP	218V	221V	219 V	0,9	
	Noche	David Moran	421V	425V	420V	150AMP	207V	210V	209V	0,82	Compresores apagados bajo voltaje 6:30 pm a 11:00 pm
<b>21/5/2021</b>	Día	David Moran	451 V	454 V	453 V	141 AMP	221 V	224 V	220 V	0,94	
	Tarde	Emilio Ormaza	441 V	443 V	440 V	148 AMP	219 V	220 V	219 V	0,91	
	Noche	Cristian Elías	416 V	419 V	418 V	166 AMP	204 V	207 V	206 V	0,80	Compresores apagados Bajo Voltaje 6:30 pm a 12:00 am
<b>25/6/2021</b>	Día	Cristian Elías	452 V	454 V	453 V	144 AMP	221 V	223 V	221 V	0,97	
	Tarde	David Moran	448 V	451 V	449 V	145 AMP	220 V	221 V	219 V	0,92	
	Noche	Emilio Ormaza	417 V	419 V	416 V	165 AMP	206 V	209 V	207 V	0,81	Compresores apagados bajo voltaje 7:30 pm a 10:30 pm
<b>17/7/2021</b>	Día	Emilio Ormaza									Sin energía eléctrica, de 4:00 am a 9:00 am
	Tarde	Cristian Elías	448 V	451 V	447 V	145 AMP	220 V	221 V	219 V	0,92	
	Noche	David Moran	427 V	431 V	429 V	147 AMP	217 V	219 V	216 V	0,89	Bajo voltaje de 7:30 pm a 11:00 pm
<b>28/8/2021</b>	Día	David Moran	445 V	449 V	446 V	144 AMP	220 V	222 V	220 V	0,93	
	Tarde	Emilio Ormaza	441 V	443 V	440 V	148 AMP	219 V	220 V	219 V	0,91	
	Noche	Cristian Elías	424 V	427 V	425 V	160 AMP	210 V	213 V	209 V	0,86	Bajo voltaje de 7:00 pm a 10:00 pm
<b>25/9/2021</b>	Día	David Moran	452 V	457 V	450 V	140 AMP	219 V	221 V	217 V	0,94	
	Tarde	Emilio Ormaza	441 V	443 V	440 V	148 AMP	219 V	220 V	219 V	0,91	
	Noche	Cristian Elías	419 V	420 V	418 V	167 AMP	207 V	209 V	208 V	0,81	
<b>30/10/2021</b>	Día	Emilio Ormaza	457 V	460 V	459 V	140 AMP	220 V	223 V	221 V	0,97	
	Tarde	Cristian Elías	448 V	451 V	447 V	145 AMP	220 V	221 V	219 V	0,92	
	Noche	David Moran	427 V	431 V	429 V	147 AMP	217 V	219 V	216 V	0,89	Bajo voltaje de 7:00 pm a 02:00 am
<b>4/11/2021</b>	Día	David Moran	452 V	455 V	450 V	143 AMP	220 V	223 V	221 V	0,97	
	Tarde	Emilio Ormaza	441 V	443 V	440 V	148 AMP	219 V	220 V	219 V	0,91	
	Noche	Cristian Elías									Sin energía eléctrica, desde las 3:00 am a 7:00 am

**Nota. Tomado de El Palmar  
Industrias SC**

**Tabla 3**

*Tabla Estadística de Inventario*

<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Saldo</b>
<b>2/1/2021</b>	Inventario Inicial		800
	Producción	720	1520
	Venta	-600	920
<b>9/1/2021</b>	Producción del 3/01 al 09/01/2021	2800	3720
	Ventas del 03/01 al 09/01/2021	-3500	220
<b>10/1/2021</b>	Producción	360	580
	Ventas	-580	0
<b>11/1/2021</b>	Producción	720	720
	Ventas	-720	0
<b>23/1/2021</b>	Producción del 12/01 al 23/01/2021	7200	7200
	Ventas del 12/01 al 23/01/2021	-6960	240
<b>24/1/2021</b>	Producción	600	840
	Ventas	-800	40
<b>25/1/2021</b>	Producción	720	760
	Ventas	-760	0
<b>2/2/2021</b>	Producción del 26/01 al 2/02/2021	4900	5740
	Ventas del 26/01 al 02/02/2021	-4550	1190
<b>27/2/2021</b>	Producción del 03/02 al 27/02/2021	9600	10790
	Ventas del 03/02 al 27/02/2021	-10000	790
<b>2/3/2021</b>	Producción del 28/02 al 02/03/2021	1380	2170
	Ventas del 28/02 al 02/03/2021	-2170	0
<b>18/4/2021</b>	Producción del 03/03 al 18/04/2021	27000	29170
	Ventas del 03/03 al 18/04/2021	-29170	0
<b>23/5/2021</b>	Producción del 19/04 al 23/05/2021	16500	16500
	Ventas del 19/04 al 23/05/2021	-16500	0
<b>25/6/2021</b>	Producción del 24/05 al 25/06/2021	18000	18000
	Ventas del 24/05 al 25/06/2021	-17950	50
<b>17/7/2021</b>	Producción del 26/06 al 17/07/2021	11760	11810
	Ventas del 26/06 al 17/07/2021	-11810	0
<b>30/10/2021</b>	Producción del 18/07 al 30/10/2021	42480	42480
	Ventas del 18/07 al 30/10/2021	-42480	0
<b>4/11/2021</b>	Producción del 31/10 al 04/11/2021	2760	2760
	Ventas del 31/10 al 04/11/2021	-2760	0

**Nota. Tomado de El Palmar Industrias SC**

Asimismo, la empresa no cuenta con vendedores en diferentes zonas, para colocar ventas de hielo y poder acaparar la mayor parte del mercado, para superar el punto de equilibrio en los meses de veda de pesca. Cabe mencionar que dentro de la empresa existe un problema logístico debido a que esta no cuenta con un transporte propio para trasladar el hielo a los diferentes lugares que lo requieran, por lo cual, se ocasiona altos costos por el transporte al tener que contratar camiones externos, como resultado se obtiene un margen de baja rentabilidad en la venta.

En este proyecto se señala cada uno de los problemas que afectan el crecimiento y desarrollo económico de la fábrica, asimismo se diseña un plan de negocios con una estrategia financiera dirigida a servir como herramienta, capaz de guiar y orientar a los administradores de la empresa “El Palmar Industrias S.C”., para que estos no cometan errores en las decisiones que se tomen y así contribuir con el buen funcionamiento del negocio.

De la misma forma, se espera que, con el planteamiento de este plan de negocios, la fábrica “El Palmar Industrias SC”, comience a recuperar su inversión en poco tiempo, para luego de esto, poder alcanzar las ganancias esperadas para su crecimiento. Para el éxito de este plan de negocios es necesario que se cumpla a cabalidad, después que se haya identificado los problemas que se han suscitado en la fábrica desde su creación.

### **Pregunta General de Investigación**

¿Cómo diseñar un plan de negocios sostenible y sustentable en el tiempo para la fábrica de hielo “El Palmar Industrias SC”?

### **Preguntas Específicas de Investigación**

- ¿Cuáles serían los posibles mercados, en donde la fábrica de hielo “El Palmar Industrias S.C.” podría posesionarse?

- ¿Qué factores afectan el crecimiento de la fábrica?
- ¿Cómo determinar el manejo contable y financiero?
- ¿Cómo optimizar los costos que incurren en la fabricación de las marquetas de hielo, sin afectar la calidad de élite que sostiene el producto?

### **Justificación**

El objetivo por el cual se opta por elaborar un plan de negocios para la fábrica de hielo “El Palmar Industrias SC” es para que puedan corregir todos los errores suscitados hasta ahora y solucionar cada uno de los problemas que se han presentado principalmente en la parte financiera, administrativa y productiva de la empresa.

De igual manera, por medio de esta investigación existe el interés de poder aplicar cada uno de los conocimientos que se adquiere durante la maestría en finanzas y economía empresarial, plasmar el aprendizaje de las finanzas de una manera íntegra para estar preparados en cualquier situación de negocios que se presente. En efecto, este plan de negocios tiene con finalidad de aumentar la rentabilidad de la empresa, como resultado de la generación de ventas, optimización de costos, educación de los puestos de trabajo y de tener un enfoque productivo en cada cargo.

El área geográfica donde se va a desarrollar este plan de negocios es en la provincia de Santa Elena, en este lugar es donde se desea captar la mayor parte de clientes para la fábrica de hielo, no obstante, se espera que poco a poco la empresa pueda expandirse y abarcar hasta las zonas de la provincia del Guayas, El Oro y Manabí. Lo cual, le permite también contribuir con el desarrollo económico del país y crear más fuentes de empleos para los habitantes de aquella zona, puesto que la empresa al expandirse, requiere contratar más personal y de esta manera se mejora la calidad de vida de muchos ciudadanos de esta provincia.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General.***

Diseñar un plan de negocios para la fábrica de hielo “El Palmar Industrias S.C” para que la empresa sea sostenible y sustentable en el tiempo.

### ***Objetivos Específicos***

- Indagar el mercado, en el cual la fábrica de hielo “El Palmar Industrias S.C.” puede posesionarse, para lograr incrementar las ventas.
- Determinar los problemas que afectan el crecimiento de la fábrica.
- Determinar la factibilidad financiera.
- Optimizar los costos que incurren en la fabricación de las marquetas del hielo, sin afectar su calidad.

## **Marco Conceptual**

### **Teoría de la Organización**

Estudia el comportamiento de las empresas, para poder pronosticar, controlar y comprender una organización que posee objetivos comunes, esta teoría se desarrolla mediante la investigación y la experiencia.

## ***Comportamiento Organizacional***

En cuanto a la estructura jerárquica de la empresa, la dirección alta decidirá que el objetivo de la empresa es ser líder en el mercado, la dirección media determinará los objetivos exactos necesarios para que esto se cumpla, a través de los demás departamentos.

Se examinará el compromiso de integridad y ética dentro de la empresa, la Administración analizará que el organigrama de la empresa esté bien estructurado, para que existan solucionadores que puedan aportar en la toma de decisiones con la finalidad de que haya un manejo responsable en cada área de trabajo.

La relación entre organizaciones e individuos no siempre es hermandad, puesto que las personas no siempre comparten el mismo objetivo, para esto se busca siempre un equilibrio entre las partes.

Freemont Kast dice que el comportamiento organizaciones es un campo de estudio que se basa en la teoría, la investigación y las observaciones: “Se preocupa por analizar y comprender las cualidades, los sentimientos, las percepciones, los motivos y el comportamiento de las personas dentro de un medio de organización. Sus objetivos principales son mejorar el desempeño de las personas y la organización y aumentar satisfacción de los participantes” (Kast)

## ***Departamentos Funcionales de la Organización***

En los departamentos funcionales de la organización se distribuye las actividades con la intención de alcanzar los objetivos que garantizarán y fortalecerán el crecimiento y desarrollo económico de la empresa, entre las funciones más importantes se tiene:

- Gerencial que permite direccionar a la empresa en la toma de decisiones,

- Comercial, Desarrolla la trazabilidad de las compras y ventas
- Financiera, Se relaciona con la administración de capitales
- Seguridad, se orienta a dar protección y cuidar los bienes de la organización
- Contables, proporciona un informe económico donde se garantiza las operaciones contables.
- Logística, se enfoca en llevar a cabo todas las operaciones.

### **Logística**

Es un conjunto de actividades necesarias para llevar a cabo un fin explícito, que comprende realizar la planeación y la ejecución de las siguientes funciones:

- Abastecimiento: consiste en procesamientos de pedidos, se generan órdenes de compras.
- Almacenamiento: consiste en el manejo de materiales, colocación del producto y características del almacén.
- Distribución y Transporte: determina los medios para transportar los productos, planificación de las rutas que generen el menor costo posible.
- Inventario: consiste en el control de stock para determinar la cantidad de producto que se tiene disponible.
- Servicio al cliente: son los servicios y medios pertinentes para que el cliente obtenga el producto.

### **Definición de Plan de Negocios**

Para la realización del presente marco teórico, resulta factible considerar las concepciones y aportes de varios analistas y expertos, para sustentar de manera acertada y

fortalecer el estudio en cuestión. Según Prieto (2017) en su libro *Emprendimiento* afirma que un plan de negocios es:

El estudio a través del cual se analiza la información donde se puntualiza un determinado negocio, se realiza la examinación de la situación actual del mercado y posteriormente se establecen las tareas que se ejecutarán a futuro, juntamente con las respectivas estrategias que se decidan implementar, ya sea para la correspondiente promoción o fabricación del producto; este estudio tiene como principales puntos realizar una evaluación sistemática y de manera integral del proyecto así como el efectuar un análisis correspondiente a su factibilidad (p. 69).

Weinberger (2016), expresa que un plan de negocios es “un documento claro, preciso y conciso, el cual resulta de un determinado proceso de planificación. El fin de este escrito es guiar un negocio, debido a que en este se detallan los objetivos que se esperan lograr hasta las acciones que se efectuarán para alcanzarlos” (p. 26).

Un plan de negocios es el documento escrito que contiene cualquier tipo de información relevante y necesaria respecto al giro del negocio en el cual se describen los objetivos que se esperan alcanzar, en otras palabras, en un plan de negocios se presenta un resumen de la forma en que se va a organizar el liderazgo empresarial, de la misma forma se da a conocer la manera en que se van a desarrollar las actividades habituales para llegar a alcanzar el éxito planteado.

El valor primordial de un plan de negocios es su viabilidad, para lo cual es necesario tomar en cuenta algunos aspectos importantes para elaborar un plan para una empresa que sea viable. A continuación, se presentarán algunas de las principales características a considerar al momento de desarrollar un plan de negocios.

- El plan de negocios deberá responder al objetivo que la empresa desee alcanzar. No se puede elaborar un plan de manera genérica, sino que más bien este debe acomodarse a las características primordiales del plan de negocios en sí.
- Es importante desarrollar un plan de negocio que sea realista, es decir que este pueda ser implementado. Por lo cual, es necesario realizar un análisis DAFO, en donde se puntualicen las diversas vertientes de la idea de negocio una vez ejecutada.
- Es necesario ser específicos al momento de realizar un plan de negocios. Es decir, es preciso mencionar plazos, presupuestos y cualquier dato que sea relevante para presentar un plan que sea medible.
- El plan de negocios debe ser atractivo para poder captar las inversiones.
- Debe ser claro y preciso, no puede ser este muy largo, sino que más bien este debe ser de ágil lectura.
- El plan de negocio requiere de flexibilidad y de una revisión continua, ya que debido a los cambios que se puedan presentar este puede convertirse en obsoleto y no puede ser aplicable (Mario, 2018, p. 73).

## **Marco Referencial**

De acuerdo con Domínguez (2015) en su publicación en el *Manual de Análisis Financiero*, donde indica que:

Los ratios consisten en relacionar diferentes elementos y magnitudes que pueden tener una especial significación. “Estos son una correlación muy significativa del valor de dos elementos propios del servicio o de la explotación del negocio. Las ratios financieras son en muchos casos, números distinguidos, proporcionales, que anuncian o notifican la economía y la buena marcha de la compañía” (p. 22).

Por otra parte, Freire (2017) menciona que las razones financieras son un tipo “de indicadores empleados en las finanzas con el objeto de cuantificar o medir la situación económica y financiera real y actual de una empresa, asimismo, permite evaluar su capacidad para asumir obligaciones y su capacidad para hacerse cargo de desarrollar su objetivo social” (p. 102).

A través del empleo de las razones financieras se pueden hacer comparaciones entre los diversos ciclos contables de la entidad comercial para así poder identificar el comportamiento de la empresa a través del tiempo para así poder realizar posteriores proyecciones a corto, mediano y hasta largo plazo. Es decir, por medio de estas se puede evaluar la gestión y desempeño de una empresa, asimismo, estas permiten hacer una evaluación rápida y sencilla de los resultados de la compañía en años anteriores con el fin de presentar correctivos para mejorar su rentabilidad.

Si bien, estas razones financieras pueden clasificarse en los siguientes grupos, no obstante, es preciso señalar que cada grupo pretende evaluar el elemento de la estructura y organización financiera de una organización:

1. Razones de liquidez
2. Razones de endeudamiento
3. Razones de rentabilidad
4. Razones de cobertura

### **La Factibilidad Financiera**

En su efecto, la factibilidad es la disponibilidad de los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para crear una organización sustentable y tendiente al desarrollo. A esta brece acepción, adherimos el aporte de los autores (Rafael Luna, Dámaris Chavez, 2011) quienes

indican que la factibilidad “es aquel nivel en que se puede lograr algo que es posible o que cuenta con grandes posibilidades para lograrse” (Freire, Finanzas, 2017, p. 44). Es decir, si el proyecto o negocio que se plantea será bueno o malo, y cuáles son las condiciones en que este se debe desarrollar para que tenga éxito.

### ***Capital neto de trabajo***

Este se puede determinar al reducir o restar los activos corrientes al pasivo corriente. Se presume que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores o mínimos en comparación con los activos corrientes quiere decir que la salud financiera de la empresa para hacer frente y cumplir con sus obligaciones a corto plazo es alta. En otras palabras, quiere decir, que si fuera necesario podría cubrir pasivos a corto plazo, ya que la empresa deberá tener o contar con los activos corrientes precisos para hacerlo.

### ***Índice de solvencia***

Es aquella capacidad de pago que tiene la empresa a corto plazo, se conoce que, a mayor razón, se tiene una alta y mejor perspectiva de liquidez, a pesar de que estos podrían representar un bajo nivel de endeudamiento a corto plazo o un exceso en los activos circulantes.

Este se puede determinarse por el cociente resultado de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Si bien, entre más alto (es decir, mayor a 1) sea el resultado obtenido, más solvente será la empresa, ya que esta tendrá una mayor capacidad para poder hacer frente a sus compromisos y obligaciones o podrá ayudar a mejorar su capacidad operativa en caso de ser necesario (Robles, 2012).

### ***Prueba ácida***

En conformidad con (Ross et al., 2012)“este es un indicador para medir los índices de solvencia”, es uno de los indicadores más exigentes en la medida en que se exceptúan los inventarios del activo corriente. Representa o permite medir la capacidad de pago que tiene la empresa a corto plazo al usar únicamente de los recursos que se pueden convertir rápidamente en efectivo. Se conoce que, a mayor razón, mejor posición de liquidez tiene la entidad. De la misma forma que en la anterior, una razón alta representa poco endeudamiento a corto plazo o exceso de efectivo y de cuentas por cobrar.

### ***Rotación de inventarios***

El presente indicador según (Hernández H. , 2013) “permite medir cuánto tiempo se lleva o le toma a la empresa poder rotar sus inventarios”. Mientras más roten los inventarios quiere decir que es más eficiente la empresa, los inventarios son aquellos recursos que la compañía tiene estancados y que en sí personifican un costo alto de oportunidad. Es decir, significa las veces que el inventario se vende o se renueva durante el periodo comercial. De igual forma, también permite medir la liquidez del inventario, A mayor razón, mayor eficiencia y eficacia en la administración de inventarios. Asimismo, este indicador puede evidenciar o representar un bajo nivel de inventarios lo cual podría provocar un sin número de pérdidas de ventas.

### ***Rotación de cartera***

Este es el mismo indicador al que se conoce como rotación de cuentas por cobrar, este permite identificar el tiempo que se lleva la empresa hasta poder convertir en efectivo las cuentas

por cobrar que forman parte del activo corriente. Si bien, este se puede interpretar que, a menor razón, existirá una mayor eficiencia en la administración de las cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar son también parte de los recursos inmovilizados que se encuentran bajo el poder de terceros y que representan un determinado costo de oportunidad.

### ***Rotación de cuentas por pagar***

“Este indicador ayuda a identificar la cantidad de veces que en un mismo periodo la empresa debe emplear su efectivo para cancelar dichos pasivos” (Viniegra, 2007, p. 126).

### **Razones de endeudamiento**

En lo que respecta a las razones de endeudamiento se puede expresar que estas admiten identificar el nivel de endeudamiento que tiene la entidad comercial, así como permite conocer su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se emplean se encuentran los siguientes:

### ***Razón de endeudamiento***

Este indicador ayuda a medir el ritmo en que los activos totales han podido ser financiados a través de fondos proporcionados por los acreedores. Si bien, es importante considerar que los activos de una empresa en muchas ocasiones son financiados ya sea por los socios o accionistas o bien por terceros que pueden ser (proveedores o acreedores). Por su parte (Dominguez, 2015) afirma que “este se puede determinar dividiendo los pasivos totales entre los activos totales”. Entonces se tiene que, a mayor razón, mayor sería la cuantía de recursos de terceras personas que la empresa emplea para poder generar utilidad.

### ***Razón pasivo capital***

Permite medir la relación o simetría que existe entre los activos que han sido fomentados por los socios o accionistas y los activos financiados por terceros, con el fin de determinar el dividiendo del pasivo a largo plazo entre el capital contable (Méndez, Administración y Finanzas, 2016, p. 268).

El capital contable de la empresa en cuestión es actualmente bajo en comparación a la deuda a largo plazo, debido a que la empresa opera con dinero de terceros, en este caso los accionistas han prestado para que la fábrica pueda operar.

### ***Rotación de activos***

Este permite medir la eficiencia que tiene la empresa en el manejo o administración de sus activos. Los activos se emplean para poder crear ventas, generar ingresos y mientras más altos sean estos, se puede decir que más eficiente será la gestión de los activos. Si bien, este indicador se puede determinar al realizar la división de las ventas totales entre los respectivos activos totales.

### ***Rendimiento de la inversión.***

“Establece la rentabilidad que se hubiere obtenido por medio de los activos de la empresa y en vez de tomar como referencia el total de las ventas, se escoge como referencia la utilidad neta establecida después de los impuestos” (Carrillo L. , 2013).

### ***Rendimiento del capital común.***

Permite medir la rentabilidad que se pudo obtener por medio del capital contable, se toma como referencia las utilidades determinadas después de los impuestos, al reducir o restar los dividendos preferentes.

### **Razones de cobertura.**

Este tipo de razones de cobertura pueden medir aquella capacidad que tiene la empresa para poder hacer frente o cubrir sus obligaciones o explícitos cargos que pueden implicar la salud financiera de la empresa. Entre los principales indicadores de cobertura que se puede emplear se tienen los siguientes:

#### ***Cobertura total del pasivo.***

Este indicador ayuda a determinar la capacidad que tiene la entidad comercial para poder cubrir el costo financiero de sus pasivos (intereses) y el abono del capital de sus deudas. Este se determina con la división de la utilidad establecida antes de impuestos e intereses entre los intereses y abonos a capital del pasivo.

#### ***Razón de cobertura total.***

Por medio del presente indicador se busca establecer la capacidad de la empresa para cubrir con sus utilidades los costos totales de sus pasivos y de otros gastos como los gastos por arrendamiento. Para lo cual, (Cano & Gutierrez, 2016) menciona que es preciso realizar la división entre la utilidad antes de intereses impuestos y otra erogación importante que se quiera incluir entre los intereses, abonos a capital y el monto de la erogación sustraída del dividendo, como por ejemplo puede ser el arrendamiento.

## **Razones de rentabilidad.**

Respecto a las razones de rentabilidad se conoce que el sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más esenciales para realizar la correspondiente evaluación del desempeño económico y operativo de una organización financiera.

“El sistema DUPONT constituye o puede integrar a los primordiales indicadores financieros con la finalidad de poder conocer la eficiencia con la que la empresa está empleando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero)” (Alberth, 2017, p. 256) .

Para determinar el sistema DUPONT, la fórmula es la siguiente:

$$\text{Sistema Dupont} = \text{Margen Neto de Utilidad} * \text{Rotación de Activos Totales} * \text{Apalancamiento Financiero}$$

### ***Rendimiento sobre Capital (ROE)***

Mide como les fue a los accionistas durante el periodo contable, es decir mide el rendimiento del capital en el año, se calcula con la división de la utilidad neta para el patrimonio.

### ***Margen bruto de utilidad.***

Este indicador financiero indica la ganancia o utilidad de la entidad comercial en correspondencia con las ventas, una vez deducidos los costos de producción de los bienes que han sido vendidos, estos indicadores pueden medir la eficacia en las operaciones, así como también la forma en que se pueden determinar los precios de los productos.

### ***Margen de utilidades operacionales.***

Permite medir la proporción de utilidad que se obtuvo en cada venta para lo cual, se deberá restar además del costo de venta, también los gastos financieros incurridos.

### ***Margen neto de utilidades***

Este indicador se puede determinar, si se resta al valor de las ventas todos los gastos imputables operacionales incluye también los impuestos correspondientes a que haya lugar.

### **Crecimiento sostenible**

Representa la tasa en el cual la empresa puede incrementar sus ingresos, sin tener que pedir dinero prestado a los accionistas o acreedores. El crecimiento sostenible crea un valor económico de la empresa que va en progreso.

La empresa debe crear sus objetivos de crecimiento y rentabilidad, además determinar las variables que intervienen, para lograr una utilidad máxima y sostenible en el tiempo. Para que esto sea viable se deberá organizar una estructura financiera relacionada a los objetivos establecidos. Debe existir un equilibrio entre los objetivos de ventas con los recursos financieros que dispone la empresa y con la eficiencia operativa para gestionar el crecimiento.

Para la salud financiera de la empresa, es importante monitorear de qué forma se da la evolución del crecimiento, puesto que, si implica un mayor esparcimiento de ventas, mayor será la tasa de crecimiento y el requerimiento de capital de trabajo dependiente. Independientemente si el apalancamiento operativo es alto, el resultado de los niveles de endeudamiento financiero, colocaría a la empresa en un escenario de alto riesgo financiero.

Lo óptimo sería determinar la tasa de crecimiento sostenible en las ventas que vaya acorde a la realidad de la empresa y el mercado financiero, la misma que tendrá una estructura de capital acorde con el nivel de ventas deseado.

$$\text{Tasa de crecimiento} = \text{ROE} * (1 - \text{Razon de pago de Dividendo})$$

### ***Evaluación Financiera VAN***

El Valor Actual neto es uno de los pasos más importantes a determinar, ya que con este resultado se obtendrá la pauta para la toma de decisiones en aceptar o rechazar un proyecto. Si el VAN es mayor a cero, se acepta el proyecto; y si el VAN es menor a cero, se rechaza el proyecto.

Según Leiva expresa que “El VAN, es aquel valor monetario resultante de la resta que se realiza de la suma de los flujos o entradas de caja proyectados del proyecto menos la inversión inicial” (Méndez, 2016, p. 202).

Este es un indicador que permite también realizar la evaluación financiera a un determinado proyecto de inversión con el objetivo de poder identificar si la inversión realizada tendrá un valor agregado durante su tiempo de vida útil.

### ***TIR (Tasa Interna de Retorno)***

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el porcentaje que da como resultado la pérdida o beneficio que originara la inversión del proyecto, nos proporciona una medida de lo que sería la rentabilidad de la inversión y la viabilidad del proyecto. Si la TIR es mayor que la tasa de

descuento, se acepta el proyecto, caso contrario no. Esta tasa dependerá de los flujos futuros del proyecto. (Ross et al., 2012).

Para (García M. , 2017) “La TIR es aquel índice de rentabilidad que se encuentra definido como la tasa de interés que puede convertir en cero el valor presente, futuro o el valor semejante de una sucesión de ingresos y egresos” (p. 98).

La TIR, es aquella rentabilidad que se obtiene por cada dólar que se invirtió en el negocio, si la tasa interna de retorno es positiva, quiere decir que la tasa de retorno es mucho mayor que la tasa de oportunidad, lo cual indica que se otorgará una tasa de rentabilidad mayor a la tasa de oportunidad que es ofrecida por el inversionista.

### **Conocimiento del Negocio**

La fábrica de hielo El Palmar Industrias se caracteriza por producir y comercializar un hielo de excelente calidad, para satisfacer las expectativas del sector pesquero, camaronero y pequeño consumidor, con estándares calificados de higiene y brindar un buen servicio.

Todo esto se da, gracias a la innovación constante que realiza la fábrica, se usa la más alta tecnología para proveer el mejor producto del mercado.

Cuenta con técnicos capacitados y especializados en cada equipo que garantizan la continuidad de la producción de hielo durante todo el año.

La fábrica produce 720 marquetas diarias y tiene una capacidad de almacenamiento aproximada de 2.000 marquetas. Las amplias cámaras de almacenaje aseguran a los clientes la disponibilidad del producto todos los días del año.

Gracias a la calidad del producto y los extensos cuidados que se tiene en todas las áreas de producción, se puede lograr ganar la confianza de empresas que se preocupan por los altos riesgos de infecciones en sus productos. Por lo cual, la fábrica se ve obligada a proporcionar un producto con el más alto grado de higiene posible y un tipo de hielo diferente según para el uso que se vaya a dar.

Como productores de hielo están enfocados en garantizar al sector camaronero, pesquero y pequeño consumidor, hielo libre de impurezas, controlado en sus niveles de cloro, grava, sal, bacterias y demás agentes externos que pudiesen representar un peligro para la industria alimenticia.

A pesar de la competencia que existe en la industria del hielo, El Palmar Industrias hace la diferencia por la calidad. Cumple con todos los requisitos y permisos de ley para su correcto funcionamiento.

### **Estudio de Mercado**

Para este estudio se considera un análisis de fundamento, que es realizar un análisis sobre todo lo relacionado con la oferta y la demanda, si la oferta pesa más, quiere decir que el precio va a bajar; si la demanda aumenta, el precio puede subir. Se consideró realizar el estudio de mercado en las Provincia del Guayas, Manabí, Santa Elena, Esmeraldas y el Oro, en donde se encuentran las zonas pesqueras, camaroneras, laboratorios, procesadoras de pescado, evisceradoras los cuales son los sectores donde tienen mayor consumo de hielo, y se localizan más cercanas a la planta de hielo El Palmar.

Se analizó algunas variables de los consumidores con el propósito de tener claro sus necesidades, tales como las cantidades que utilizan, con qué frecuencia compran, que características debe tener el hielo, etc., para la forma de satisfacerles.

A continuación, se detalla un resumen de las principales competencias de fábricas de hielo registradas según el Instituto Nacional de Pesca y Ministerio de Acuicultura y Pesca, que existen por sector en cada provincia:

**Tabla 4**

*Número de Fabricas en las Provincias Costeras y su producción anual*

<b>Provincia</b>	<b>Guayas</b>	<b>Santa Elena</b>	<b>Manabí</b>	<b>Esme_ raldas</b>	<b>El Oro</b>
<b># Fábricas</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
<b>Promedio de Fabricación de Marquetas Anuales por Provincia</b>	<b>4'095.360</b>	<b>1'481.760</b>	<b>1'440.000</b>	<b>86.400</b>	<b>1'584.000</b>
<b>Total de Marquetas Producidas en el Año</b>					<b>8'687.520</b>

*Nota.* Tomado de INP

Así mismo se detalla a continuación la cantidad de los supuestos potenciales clientes que existen a nivel nacional:

**Tabla 5**

*Número de Entidades consumidoras de Hielo*

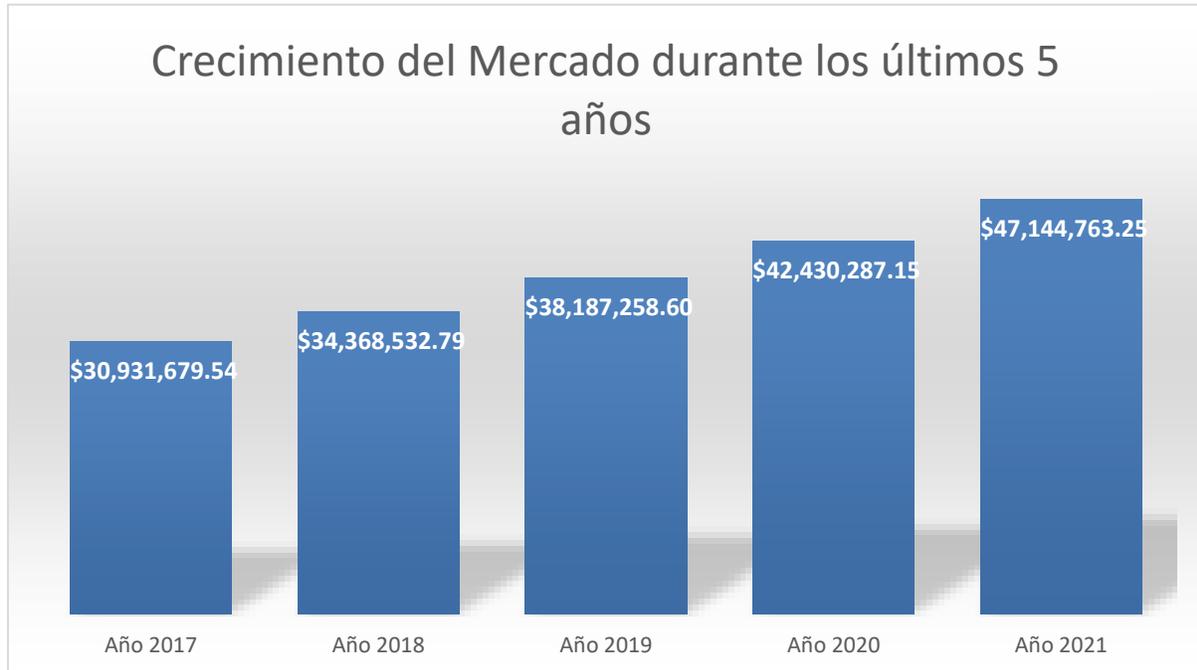
<b>Consumidores</b>	Cantidad de consumidores	Cantidad de Consumo anual de marquetas cada empresa	Total de Marquetas que Consumen Anual cada sector	Precio de venta Promedio	Consumos Anuales en Hielo \$
<b>Fibras de Pesca Artesanal</b>	<b>18.000</b>	528	9.504.000	\$ 3,25	\$30.888.000,00
<b>Camaroneras</b>	<b>1545</b>	360	556.200	\$ 3,25	\$ 1.807.650,00
<b>Procesadoras de Pescado</b>	<b>10</b>	14.400	144.000	\$ 3,25	\$ 468.000,00
<b>Laboratorios</b>	<b>149</b>	120	17.880	\$ 3,25	\$ 58.110,00
<b>Empacadoras</b>	<b>34</b>	126.000	4.284.000	\$ 3,25	\$13.923.000,00
<b>TOTAL, DE CONSUMO ANUAL</b>			<b>14.506.080</b>	<b>\$</b>	<b>47.144.760,00</b>

*Nota. Tomado de El Palmar Industrias SC*

El mercado es amplio en comparación a la competencia, deben enfocarse como llegar al mercado, cumplir cada una de las estrategias que se han planteado.

**Figura 1**

*Comportamiento del mercado anual*



**Tabla 6**

*Comportamiento del mercado durante los últimos 5 años*

Consumidores	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
<b>Precios de Ventas Promedios</b>	\$ 2,50	\$ 2,75	\$ 3,00	\$ 3,15	\$ 3,25
<b>Fibras de Pesca Artesanal</b>	\$20.265.616,80	\$22.517.352,00	\$25.019.280,00	\$27.799.200,00	\$30.888.000,00
<b>Camaroneras</b>	\$ 1.185.999,17	\$ 1.317.776,85	\$ 1.464.196,50	\$ 1.626.885,00	\$ 1.807.650,00
<b>Procesadoras de Pescado</b>	\$ 307.054,80	\$ 341.172,00	\$ 379.080,00	\$ 421.200,00	\$ 468.000,00
<b>Laboratorios</b>	\$ 38.125,97	\$ 42.362,19	\$ 47.069,10	\$ 52.299,00	\$ 58.110,00
<b>Empacadoras</b>	\$ 9.134.880,30	\$10.149.867,00	\$11.277.630,00	\$12.530.700,00	\$13.923.000,00
<b>Total</b>	\$30.931.679,54	\$34.368.532,79	\$38.187.258,60	\$42.430.287,15	\$47.144.763,25

**Nota. Tomado de El Palmar Industrias SC**

En los próximos cinco años, dada la lógica como ha crecido el mercado, la empresa El Palmar Industrias incrementaría cada año sus ganancias conforme a sus ventas, de la siguiente manera:

**Tabla 7**

*Estado de Resultados Consolidado Proyectado por Año*

<b>AÑO</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>INGRESOS</b>					
<b>Cantidad Marquetas</b>	<b>129.600</b>	<b>149.040</b>	<b>171.396</b>	<b>197.105</b>	<b>226.671</b>
<b>Precio De Venta Unitario</b>	<b>\$ 3,25</b>	<b>\$ 3,40</b>	<b>\$ 3,55</b>	<b>\$ 3,70</b>	<b>\$ 3,85</b>
<b>Total Ventas</b>	<b>421.200,00</b>	<b>506.736,00</b>	<b>608.455,80</b>	<b>\$729.289,98</b>	<b>\$872.684,16</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
<b>Consumo de Agua</b>	\$16.709,65	\$18.046,42	\$19.490,14	\$21.049,35	\$22.733,30
<b>Consumo de Combustible</b>	\$43.727,98	\$52.473,57	\$62.968,29	\$75.561,94	\$90.674,33
<b>Consumo de Luz</b>	\$26.795,53	\$26.795,53	\$26.795,53	\$26.795,53	\$26.795,53
<b>Mano de Obra Directa</b>	\$84.377,14	\$91.127,31	\$98.417,49	\$106.290,89	\$114.794,17
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$171.610,30</b>	<b>\$188.442,83</b>	<b>\$207.671,45</b>	<b>\$229.697,71</b>	<b>\$254.997,33</b>
<b>GASTOS</b>					
<b>Sueldos y Salarios</b>	\$ 21.294,25	\$ 21.294,25	\$ 21.294,25	\$ 21.294,25	\$ 21.294,25
<b>Beneficios Sociales</b>	\$ 3.727,45	\$ 3.727,45	\$ 3.727,45	\$ 3.727,45	\$ 3.727,45
<b>Aportes IESS + Fondo de Reserva</b>	\$ 4.054,62	\$ 4.054,62	\$ 4.054,62	\$ 4.054,62	\$ 4.054,62
<b>Honorarios Profesionales</b>	\$ 4.983,29	\$ 4.983,29	\$ 4.983,29	\$ 4.983,29	\$ 4.983,29
<b>Otros Gastos Empleados</b>	\$ 3.011,40	\$ 3.011,40	\$ 3.011,40	\$ 3.011,40	\$ 3.011,40
<b>Depreciación Planta y Equipo</b>	\$ 77.630,68	\$ 77.630,68	\$ 77.630,68	\$ 77.630,68	\$ 77.630,68
<b>Transporte y Movilización</b>	\$ 17.254,17	\$ 17.254,17	\$ 17.254,17	\$ 17.254,17	\$ 17.254,17
<b>Gastos de Venta</b>	\$ 19.876,35	\$ 23.851,62	\$ 28.621,95	\$34.346,34	\$ 41.215,61
<b>Gastos de Viaje</b>	\$ 3.896,64	\$ 3.896,64	\$ 3.896,64	\$ 3.896,64	\$ 3.896,64
<b>Suministros, Materiales y Repuestos</b>	\$ 26.007,01	\$ 26.007,01	\$ 26.007,01	\$ 26.007,01	\$ 26.007,01
<b>Mantenimiento y Reparaciones</b>	\$ 20.677,07	\$ 20.677,07	\$20.677,07	\$ 20.677,07	\$ 20.677,07
<b>Seguros y Reaseguros</b>	\$ 5.321,43	\$ 5.321,43	\$ 5.321,43	\$ 5.321,43	\$ 5.321,43
<b>Imp. Contribuciones y otros</b>	\$ 3.279,04	\$ 3.279,04	\$ 3.279,04	\$ 3.279,04	\$ 3.279,04

<b>Servicios Públicos</b>	\$ 2.885,37	\$ 2.885,37	\$ 2.885,37	\$ 2.885,37	\$ 2.885,37
<b>Otros Gastos</b>	\$ 1.739,51	\$ 1.739,52	\$ 1.739,51	\$ 1.739,52	\$ 1.739,51
<b>Gasto Financiero (Interés)</b>	\$ 8.931,41	\$ 7.355,88	\$ 5.580,48	\$ 3.579,92	\$ 1.325,63
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$224.569,69</b>	<b>\$226.969,44</b>	<b>\$229.964,36</b>	<b>\$233.688,20</b>	<b>\$238.303,17</b>
<b>Utilidad</b>	<b>\$ 25.020,01</b>	<b>\$ 91.323,73</b>	<b>\$170.819,99</b>	<b>\$ 265.904,08</b>	<b>\$379.383,67</b>
<b>Nota. Tomado de El Palmar Industrias SC</b>					

Es necesario entender los siguientes puntos para cerrar una negociación favorable con el cliente:

- Encontrar los intereses en común.
- Saber lo que se quiere lograr en una negociación.
- Tratar que las dos partes ganen en una negociación para que sea exitosa.
- Compartir información.
- Preferible que un tercero intervenga en la negociación, para cerrar con éxito al final de la venta.
- Saber escuchar al cliente.
- Tener en cuenta que el precio podrá ser muy determinante pero lo que prevalece es solucionar la vida de la otra persona.

### **Proceso y elaboración de marquetas de hielo**

Para la elaboración de las marquetas de hielo se deben cumplir con los siguientes pasos:

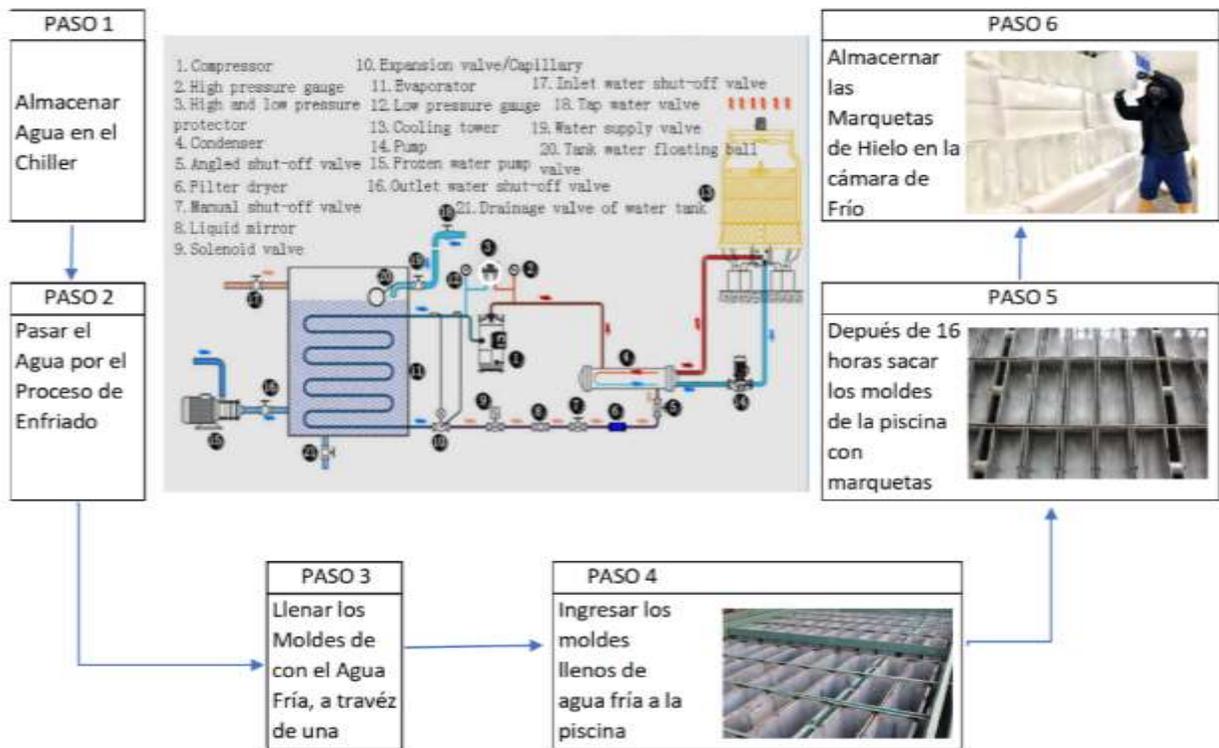
- Se almacena el agua en la cisterna llamada CHILER, donde se realiza el tratado del agua con la dosificación del cloro y medición del PH.
- Luego de esto, el agua pasa a un proceso de pre-enfriado por medio de una bomba de circulación, donde se encuentra con el amoniaco entre unas placas, pero jamás se

mezclan, porque el amoniaco está cubierto en unas tuberías pequeñas, y esto ayuda a que el agua se enfríe a 12°.

- Una vez fría el agua, pasa por unas tuberías hasta las flautas o llaves para ser vertida en los moldes, estas llaves son controladas por un temporizador que está automatizado, a 90 segundos, el cual termina de llenar el molde a la medida estipulada de 1 metro.
- Cada molde una vez llenos, son ingresados a la piscina de salmuera, a una temperatura de 12°, y se espera 16 horas para que llegue al punto de congelación esperado.
- Se retira las marquetas de hielo de las piscinas y se almacena en la cámara de frío, lista para la venta.

**Figura 2**

*Diagrama de Proceso Técnico de Producción*



*Nota.* Tomado de El Palmar Industrias SC

## **Proveedores Principales**

La materia prima esencial es el Agua y la Energía eléctrica, lo que convierte como principales proveedores de la fábrica de hielo El Palmar, a los proveedores:

- CNEL EP
- Junta Administradora de Agua Potable Palmar.

El principal proveedor de Insumos es la empresa Dichem S.A. que provee los químicos como posca, dispersante y cloro que se aplican a la torre condensadora que realiza la función del enfriamiento del sistema del amoniaco que circula por las tuberías, y regrese frio al tanque receptor.

## **Estructura del Organigrama de El Palmar Industrias S.C.**

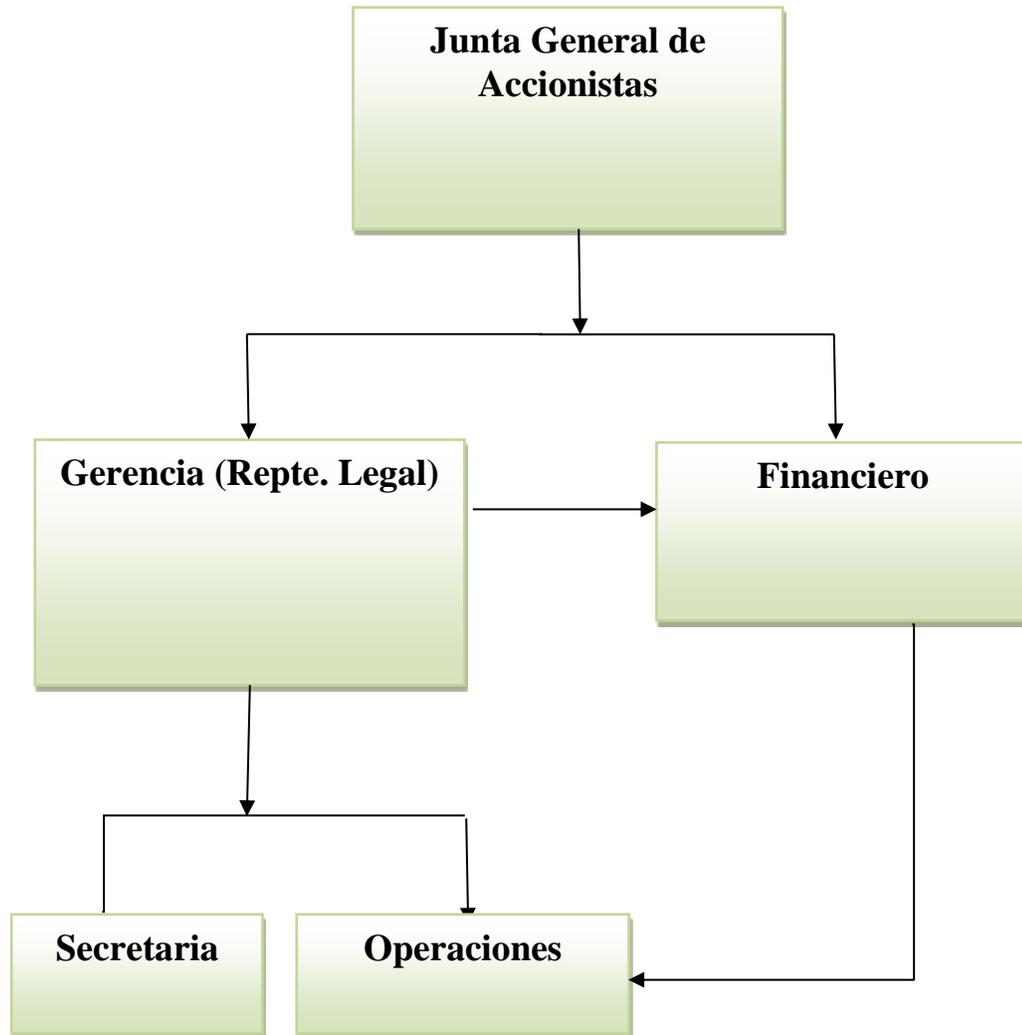
La estructura interna administrativa y funciones de la compañía El Palmar Industrias SC están conformadas de la siguiente manera:

- a) La Junta General de socios,
- b) Gerencia,
- c) Secretaría,
- d) Financiero,
- e) Operaciones

A continuación, se presentará el grafico correspondiente al organigrama de la empresa:

**Figura 3**

*Organigrama de la Empresa*



*Nota.* Tomado de El Palmar Industrias SC

## **Propuesta del Plan de Negocio**

La fábrica de hielo El Palmar tiene una capacidad de producción instalada de 21.600 marquetas mensuales. Pero por ciertos imprevistos, ya sea por falta de energía eléctrica o bajos voltajes, se producen pérdidas considerables en producción de aproximadamente 2.880 marquetas mensuales. Para este problema se considera adquirir un generador que abastezca la operación de la fábrica, que reemplazaría la energía eléctrica y disminuiría los elevados costos de energía.

En cuanto a la comercialización del hielo, se contratará vendedores, que atiendan diferentes zonas, con el fin de acaparar mayor parte del mercado.

En el momento de optimizar costos, podrá dar promociones para poder competir en el mercado con mejores precios.

Se planea solucionar el problema logístico, al adquirir un camión para trasladar el hielo, con el fin de que no se contrate camiones externos, y lograr una mayor rentabilidad en la venta. Como parte del financiamiento de los activos que se vayan adquirir se propone contraer un préstamo bancario, con una tasa de interés más baja que ofrece la banca para empresas productivas.

## Estado de Situación Financiera Proyectado

**Tabla 8**

*Estado de Situación Financiera Proyectado*

<b>EL PALMAR INDUSTRIAS S.C.</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2027</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO/BANCOS	\$	360.166,77
CAJA	\$	1.800,00
BANCOS	\$	<u>358.366,77</u>
<b>CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES</b>	\$	25.000,00
Otras Cuentas y Doc por Cobrar	\$	130.000,00
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	\$	45.000,00
<b>INVENTARIOS</b>	\$	1.733,10
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>\$ 561.899,87</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS	\$	690.624,07
DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$	593.326,42
<b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>\$ 97.297,65</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b>\$ 659.197,52</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
Ctas.y Doctos.por Pagar Proveedores no Relac.	\$	1.200,00
<b>OBLIG.CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA</b>	\$	1.700,00
<b>OBLIGACIONES CON I.ES.S</b>	\$	762,18
<b>OTROS PASIVOS X BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>		
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>\$ 3.662,18</b>
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS	\$	252.271,50
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 252.271,50</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 255.933,68</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
Capital Suscrito y/o asignado		<b>\$ 1.000,00</b>
Myriam Dávila Soria	\$	600,00
Juan Pablo Vargas Davila	\$	200,00
Carlos Andres Vargas D.	\$	<u>200,00</u>
<b>UTILIDAD ACUMULADA al 2025</b>	\$	23.880,18
<b>UTILIDAD AÑO 2026</b>	\$	379.383,66
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 403.263,84</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 659.197,52</b>

## Estado de Resultados Proyectado.

**Tabla 9**

### *Estado de Resultados Proyectado*

<b>EL PALMAR INDUSTRIAS S.C.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>		
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2027</b>		
<b>INGRESOS</b>		
VENTAS	\$ 872.684,16	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 872.684,16</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS		
Compra Producto Terminado	\$ -	
INVENTARIO INICIAL	\$ 1.733,10	
(-) INVENTARIO FINAL	-\$ 1.733,10	
CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS		\$ 140.203,16
Consumo de Agua	\$ 22.733,30	
Consumo de Combustible	\$ 90.674,33	
Consumo de Luz	\$ 26.795,53	
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 114.794,17
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>\$ 254.997,33</b>
<b>GASTOS</b>		
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 21.294,25	
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 3.727,45	
APORTE IESS + FONDO DE RESERVA	\$ 4.054,62	
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 4.983,29	
OTROS GASTOS DE EMPLEADOS	\$ 3.011,40	
DEPRECIACION PLANTA Y EQUIPO	\$ 77.630,68	
TRANSPORTE Y MOVILIZACION	\$ 17.254,17	
Gastos de Venta	\$ 41.215,61	
GASTOS DE VIAJE	\$ 3.896,64	
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 26.007,01	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 20.677,07	
SEGUROS Y REASEGUROS	\$ 5.321,43	
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 3.279,04	
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 2.885,37	
OTROS GASTOS	\$ 1.491,88	
Gastos bancarios	\$ 1.573,26	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>\$ 238.303,17</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>\$ 493.300,50</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO AL 31/12/2026</b>		<b>\$ 379.383,66</b>

## **Flujo de Caja Proyectado**

Se proyectará un flujo de caja a 5 años, donde las ventas incrementaran en un aproximado del 20% promedio cada año. Se pagará anualmente los préstamos otorgados por los accionistas un 70% del excedente que nos genere el flujo de caja.

Se invertirá en un generador de segundo uso por un valor de \$80.000,00 que ayudará a optimizar costos, que permite reducir tanto el costo de la energía eléctrica y las pérdidas por los bajos voltajes. El generador se depreciará en 5 años; los recursos de la inversión para el generador, se obtendrán a través de un préstamo Bancario, el cual su costo financiero será del 12% anual. Pagaderos a 5 años Amortización Francesa.

Se contratarán vendedores para que ayuden a cubrir las zonas desatendidas, para lograr el incremento que se estima en las ventas. Lo que ocasionará un gasto de venta del 5% anual.

El costo de la energía eléctrica reducirá en un 70% y así se mantendrán durante los años consiguientes por el mismo rubro. El costo del combustible para funcionamiento del generador, representaran el 10% de las ventas.

El costo de la mano de obra directa y consumo de agua incrementaran en un 8% anual. Los gastos fijos se estiman mantener sus valores con el fin de optimizar los gastos.

Para el cálculo de los pagos de amortización del préstamo y los intereses como gastos financieros, se re realizo la tabla de amortización sistema francesa, el cual se anexa a continuación.

Capital: \$80.000,00 Plazo: 5 años Tasa: 12%

### **Tabla 10**

*Tabla de Amortización*

No	Saldo Cap.	Pago Capital	Pago Interes	Cuota
0	\$ 80.000,00			
1	79.020,44	979,56	800,00	\$1.779,56
2	78.031,09	989,35	790,20	\$1.779,56
3	77.031,85	999,24	780,31	\$1.779,56
4	76.022,61	1.009,24	770,32	\$1.779,56
5	75.003,28	1.019,33	760,23	\$1.779,56
6	73.973,76	1.029,52	750,03	\$1.779,56
7	72.933,94	1.039,82	739,74	\$1.779,56
8	71.883,72	1.050,22	729,34	\$1.779,56
9	70.823,00	1.060,72	718,84	\$1.779,56
10	69.751,68	1.071,33	708,23	\$1.779,56
11	68.669,64	1.082,04	697,52	\$1.779,56
12	67.576,78	1.092,86	686,70	\$1.779,56
13	66.472,99	1.103,79	675,77	\$1.779,56
14	65.358,17	1.114,83	664,73	\$1.779,56
15	64.232,19	1.125,97	653,58	\$1.779,56
16	63.094,96	1.137,23	642,32	\$1.779,56
17	61.946,35	1.148,61	630,95	\$1.779,56
18	60.786,26	1.160,09	619,46	\$1.779,56
19	59.614,57	1.171,69	607,86	\$1.779,56
20	58.431,16	1.183,41	596,15	\$1.779,56
21	57.235,91	1.195,24	584,31	\$1.779,56
22	56.028,72	1.207,20	572,36	\$1.779,56
23	54.809,45	1.219,27	560,29	\$1.779,56
24	53.577,99	1.231,46	548,09	\$1.779,56
25	52.334,21	1.243,78	535,78	\$1.779,56
26	51.078,00	1.256,21	523,34	\$1.779,56
27	49.809,22	1.268,78	510,78	\$1.779,56
28	48.527,76	1.281,46	498,09	\$1.779,56
29	47.233,48	1.294,28	485,28	\$1.779,56
30	45.926,26	1.307,22	472,33	\$1.779,56
31	44.605,96	1.320,29	459,26	\$1.779,56
32	43.272,47	1.333,50	446,06	\$1.779,56
33	41.925,64	1.346,83	432,72	\$1.779,56
34	40.565,34	1.360,30	419,26	\$1.779,56
35	39.191,43	1.373,90	405,65	\$1.779,56
36	37.803,79	1.387,64	391,91	\$1.779,56
37	36.402,28	1.401,52	378,04	\$1.779,56
38	34.986,74	1.415,53	364,02	\$1.779,56
39	33.557,05	1.429,69	349,87	\$1.779,56
40	32.113,07	1.443,99	335,57	\$1.779,56
41	30.654,64	1.458,43	321,13	\$1.779,56
42	29.181,63	1.473,01	306,55	\$1.779,56
43	27.693,89	1.487,74	291,82	\$1.779,56
44	26.191,28	1.502,62	276,94	\$1.779,56
45	24.673,63	1.517,64	261,91	\$1.779,56
46	23.140,82	1.532,82	246,74	\$1.779,56
47	21.592,67	1.548,15	231,41	\$1.779,56
48	20.029,04	1.563,63	215,93	\$1.779,56
49	18.449,77	1.579,27	200,29	\$1.779,56
50	16.854,72	1.595,06	184,50	\$1.779,56
51	15.243,71	1.611,01	168,55	\$1.779,56
52	13.616,59	1.627,12	152,44	\$1.779,56
53	11.973,20	1.643,39	136,17	\$1.779,56
54	10.313,37	1.659,82	119,73	\$1.779,56
55	8.636,95	1.676,42	103,13	\$1.779,56
56	6.943,77	1.693,19	86,37	\$1.779,56
57	5.233,65	1.710,12	69,44	\$1.779,56
58	3.506,43	1.727,22	52,34	\$1.779,56
59	1.761,94	1.744,49	35,06	\$1.779,56
60	0,00	1.761,94	17,62	\$1.779,56

**Tabla 11***Flujo de Caja*

**EL PALMAR INDUSTRIAS SC**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS**

<b>AÑO</b>	<b>HOY</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ventas		421.200,00	506.736,00	608.455,80	729.289,98	872.684,16
<b>Costo de Ventas</b>						
Energía Electrica		26.795,53	26.795,53	26.795,53	26.795,53	26.795,53
Combustible		43.727,98	52.473,57	62.968,29	75.561,94	90.674,33
Agua		16.709,65	18.046,42	19.490,14	21.049,35	22.733,30
Mano de Obra directa		84.377,14	91.127,31	98.417,49	106.290,89	114.794,17
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>249.589,70</b>	<b>318.293,16</b>	<b>400.784,35</b>	<b>499.592,27</b>	<b>617.686,84</b>
<b>Gastos</b>						
Gastos de Ventas		19.876,35	23.851,62	28.621,95	34.346,34	41.215,61
Gastos Generales		118.131,25	118.131,25	118.131,25	118.131,25	118.131,25
Depreciación Activos Fijos		61.630,68	61.630,68	61.630,68	61.630,68	61.630,68
Amortización de activo Inversión		16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
Gastos Financieros		8.931,41	7.355,88	5.580,48	3.579,92	1.325,63
<b>Utilidad Antes de Particip. Trabajadores</b>		<b>25.020,01</b>	<b>91.323,73</b>	<b>170.819,99</b>	<b>265.904,08</b>	<b>379.383,67</b>
15% Participación Trabajadores		3.753,00	13.698,56	25.623,00	39.885,61	56.907,55
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>21.267,01</b>	<b>77.625,17</b>	<b>145.196,99</b>	<b>226.018,46</b>	<b>322.476,12</b>
Impuestos (25%)		5.316,75	19.406,29	36.299,25	56.504,62	80.619,03
<b>Beneficio neto</b>		<b>15.950,25</b>	<b>31.963,31</b>	<b>59.786,99</b>	<b>93.066,43</b>	<b>132.784,28</b>
Amortizaciones y Depreciaciones		77.630,68	77.630,68	77.630,68	77.630,68	77.630,68
<b>Inversion de Activo</b>	- 80.000,00					
<b>FF operativos</b>	- 80.000,00	<b>93.580,93</b>	<b>109.593,99</b>	<b>137.417,67</b>	<b>170.697,11</b>	<b>210.414,96</b>
<b>Préstamo Bancario</b>	80.000,00					
Amortización Préstamo		12.423,22	13.998,79	15.774,19	17.774,75	20.029,05
Pago préstamos accionistas		65.506,65	76.715,79	96.192,37	119.487,97	147.290,47
<b>Flujo de Caja</b>	-	<b>15.651,06</b>	<b>18.879,41</b>	<b>25.451,11</b>	<b>33.434,38</b>	<b>43.095,44</b>

## Análisis de Estados Financieros

Razones Financieros, Análisis Dupont Y Crecimiento Sostenible A Aplicarse Para El  
Estudio De Los Estados Financieros El Palmar Industrias Sc.

**Tabla 12**

### *Ratios Financieros*

<b>Razón Financiera</b>	<b>Resultado</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Capital Neto de Trabajo</b>	<b>\$ 176.126,92</b>	El capital neto para trabajo es \$ 176,126,92
<b>Índice de Solvencia</b>	<b>\$ 15,95</b>	La fábrica tiene una capacidad favorable para pagar sus deudas a corto plazo, porque puede cubrir 15.95 veces sus pasivos corrientes.
<b>Prueba Ácida</b>	<b>\$ 15,71</b>	Por cada dólar de pasivo circulante, la empresa tiene \$15.71 de efectivo y cuentas por cobrar para cubrirlas.
<b>Rotación de Inventario</b>	<b>\$ 62,58</b>	El inventario Rota 62,58 veces en el año
<b>Rotación de Cartera</b>	<b>8,88</b>	Del total de las ventas de la fábrica, el 40% corresponden a ventas a crédito, para el cálculo de la rotación, da como resultado 8.88 veces la rotación
<b>Periodo Promedio de Cobranza</b>	<b>41</b>	El periodo promedio de cobranza dentro de la gestión que realiza la empresa es de 41 días.
<b>Rotación de Cuentas por Pagar</b>	<b>9</b>	La fábrica dedica 9 veces de efectivo en el año para pagar sus deudas.
<b>Razón de Endeudamiento</b>	<b>77%</b>	Los activos totales de la empresa solo podrán cubrir el 77% de los pasivos totales, esto quiere decir que la empresa trabaja con más capital ajeno que con recursos propios.
<b>Razón Pasivo Capital</b>	<b>\$ 757,46</b>	El capital contable de la empresa actualmente es bajo en comparación a la deuda a largo plazo, la empresa opera con dinero de terceros, en este caso los accionistas han prestado para que la fábrica pueda operar.

<b>Rotación de Activos</b>	<b>0,56</b>	En la empresa solo alcanza a rotar la mitad de los activos en el año, conforme a las ventas, no se es eficiente en las ventas.
<b>Rotación de la Inversión</b>	<b>0</b>	Se obtuvo perdida durante el periodo, por lo que la empresa no se generó ningún rendimiento sobre los activos.
<b>Razones de Rentabilidad</b>	<b>33%</b>	El resultado Dupont indica que la empresa tiene una rentabilidad en el año 2027 de 33%, donde el rendimiento más significativo proviene del apalancamiento financiero. Para poder aumentar la rentabilidad, la empresa debería mejorar sus demás índices financieros, ya sea con una mejor eficiencia de sus activos, con una mayor rotación (se toma los datos de los estados financieros Proyectados)
<b>Rendimiento sobre Capital (ROE)</b>	<b>\$ 0,33</b>	La interpretación de este resultado es que, por cada dólar de capital, la empresa generará 0.33 de utilidad. En el 2027 (se toma los datos de los estados financieros Proyectados)
<b>Margen bruto de utilidad.</b>	<b>45%</b>	El resultado de 0.45 es el porcentaje de utilidad logrado por la fábrica después de haber cancelado sus costos.
<b>Crecimiento sostenible</b>	<b>0,26</b>	Para el cálculo de la tasa, se considera que los accionistas cobran de dividendos el 20% de las utilidades netas, queda una reinversión de utilidades para la empresa del 80%. La interpretación de este resultado es que en un periodo la empresa puede aumentar el 26% las utilidades, sin financiamiento de capital. (se toma los datos de los estados financieros Proyectados)

### Cálculo del VAN y el TIR

Para el cálculo del VAN se considera los valores de flujo operativo proyectado, y la tasa de descuento es del 12% que son los intereses que cobra el banco.

Se aplica la siguiente fórmula para el cálculo:

$$\text{VAN} = - \text{Inversion} + \frac{\text{F1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{F1}}{(1+i)^2} + \frac{\text{F1}}{(1+i)^3} + \frac{\text{F1}}{(1+i)^4} + \frac{\text{F1}}{(1+i)^5}$$

$$\text{VAN} = - \$ 80.000,00 + \frac{\$ 93.580,93}{(1+12\%)^1} + \frac{\$ 109.593,99}{(1+12\%)^2} + \frac{\$ 137.417,67}{(1+12\%)^3} + \frac{\$ 170.697,11}{(1+12\%)^4} + \frac{\$ 210.414,96}{(1+12\%)^5}$$

$$\text{VAN} = - \$ 80.000,00 + \frac{\$ 93.580,93}{1,12} + \frac{\$ 109.593,99}{1,25} + \frac{\$ 137.417,67}{1,40} + \frac{\$ 170.697,11}{1,57} + \frac{\$ 210.414,96}{1,76}$$

$$\text{VAN} = - \$ 80.000,00 + \$ 83.554,41 + \$ 87.367,66 + \$ 97.811,19 + \$ 108.481,10 + \$ 119.395,11$$

$$\text{VAN} = \$ 416.609,46$$

El resultado obtenido es positivo, por lo tanto, el proyecto es favorable, ya que este valor está por encima del costo de oportunidad.

Es necesario considerar que la estructura del capital es una de las áreas de decisiones financieras más complejas, debido a su interrelación con otras variables. Si se toma decisiones erradas sobre la estructura del capital, pueden ocasionar altos costos, se reduce el VAN del proyecto, tornándolos inaceptables.

Una de las estrategias para el proyecto ha sido la inversión de \$80.000 a través de un crédito bancario, para la compra de un generador y lograr optimizar los costos, porque se considera que el aporte del accionista cuesta más que el interés bancario, por el riesgo que asume.

## La Tasa Interna de Retorno (TIR)

La fórmula para la Tasa Interna de Retorno es igualar el Valor Actual Neto a cero.

$$0 = - \text{Inversion} + \frac{F1}{(1+i)^1} + \frac{F1}{(1+i)^2} + \frac{F1}{(1+i)^3} + \frac{F1}{(1+i)^4} + \frac{F1}{(1+i)^5}$$

Para el cálculo en Excel se usa la función financiera TIR y se selecciona los flujos futuros incluida la inversión y se da clic en Aceptar.

Figura 4

*Cálculo del TIR*

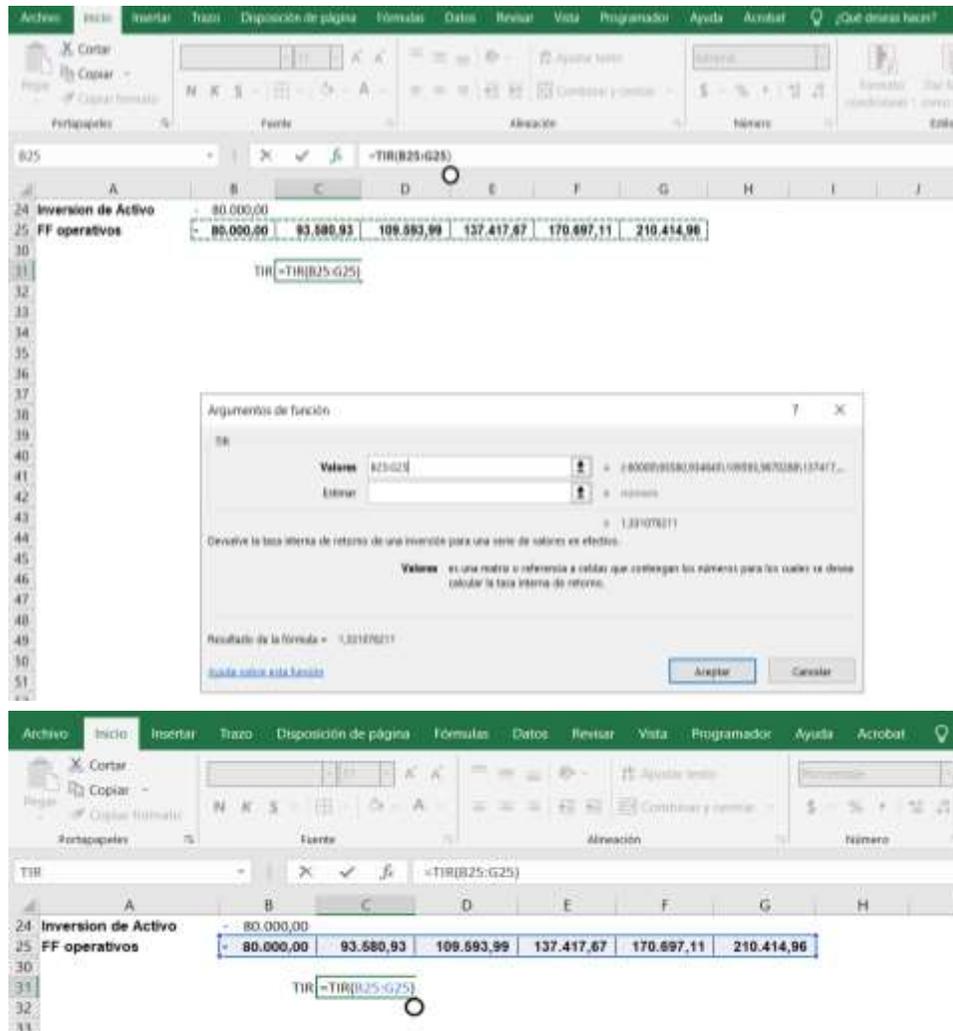
The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D	E	F	G	H
22	<b>Beneficio neto</b>		15.950,25	31.963,31	59.786,99	93.066,43	132.784,28	
23	Amortizaciones y Depreciaciones		77.630,68	77.630,68	77.630,68	77.630,68	77.630,68	
24	<b>Inversion de Activo</b>		- 80.000,00					
25	<b>FF operativos</b>		93.580,93	109.593,99	137.417,67	170.697,11	210.414,96	

Below the spreadsheet, the formula bar shows "TIR =" followed by a selection box. The "Insertar función" dialog box is open, showing the "Financiera" category selected. The list of functions includes TASA.INT, TASA.NOMINAL, **TIR**, TIR.NO.PER, TIRM, VA, and VF. The description for TIR is: "Devuelve la tasa interna de retorno de una inversión para una serie de valores en efectivo."

**Figura 5**

*Cálculo del TIR en Excel*



Se obtiene una TIR del 133%, el resultado es favorable, se obtendrá una rentabilidad considerable, y el porcentaje es mayor a la tasa de descuento.

## Anexo de Fuentes de Identificación de Estados Financieros para su respectivo análisis

### Estado de Situación Financiera Actual de la Empresa

Tabla 13

#### Estado de Situación Financiera

EL PALMAR INDUSTRIAS S.C. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO/BANCOS		\$	2.625,00
CAJA	\$	295,19	
BANCOS	\$	<u>2.329,81</u>	
<b>CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES</b>		\$	14.917,36
Otras Cuentas y Doc por Cobrar		\$	165.944,90
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>		\$	1.524,88
<b>INVENTARIOS</b>		\$	2.895,20
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>			<b>\$ 187.907,34</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS		\$	610.624,07
DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO.		\$	205.173,02
<b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		\$	<b>405.451,05</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			<b>\$ 593.358,39</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Ctas. y Doctos. por Pagar Proveedores no Relac.		\$	2.792,77
<b>OBLIG.CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA</b>		\$	2.508,84
<b>OBLIGACIONES CON I.E.S</b>		\$	762,18
<b>OTROS PASIVOS X BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>		\$	<b>5.716,63</b>
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		\$	<b>11.780,42</b>
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS		\$	757.464,77
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		\$	<b>757.464,77</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>\$ 769.245,19</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>			
Capital Suscrito y/o asignado			\$ 1.000,00
Myriam Dávila Soria	\$	600,00	
Juan Pablo Vargas Davila	\$	200,00	
Carlos Andres Vargas D.	\$	<u>200,00</u>	
<b>PERDIDA ACUMULADA</b>		-\$	<b>149.443,79</b>
Utilidad Acumulada		\$	11.470,09
<b>PERDIDA 31 DICI 2021</b>		-\$	<b>38.913,10</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		-\$	<b>175.886,80</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>\$ 593.358,39</b>

## Estado de Resultados Actual de la Empresa

**Tabla 14**

*Estado de Resultados*

<b>EL PALMAR INDUSTRIAS S.C.</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>			
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021</b>			
<b>INGRESOS</b>			
VENTAS	\$	331.272,55	
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>\$ 331.272,55</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
<b>COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>			
Compra Producto Terminado		-\$ 1.739,80	
INVENTARIO INICIAL	\$	1.155,40	
(-) INVENTARIO FINAL	-\$	2.895,20	
<b>CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS</b>			<b>\$ 104.790,34</b>
Consumo de Agua	\$	15.471,90	
Consumo de Luz	\$	89.318,44	
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			<b>\$ 57.746,53</b>
<b>BENEFICIOS MANO DE OBRA DIRECTA</b>			<b>\$ 10.545,26</b>
<b>APORTE IESS + FONDO DE RESERVA</b>			<b>\$ 9.835,19</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>			<b>\$ 181.177,52</b>
<b>GASTOS</b>			
SUELDOS Y SALARIOS	\$	20.820,00	
BENEFICIOS SOCIALES	\$	3.727,45	
APORTE IESS + FONDO DE RESERVA	\$	4.054,62	
HONORARIOS PROFESIONALES	\$	4.983,29	
DESAHUCIO	\$	474,25	
OTROS GASTOS DE EMPLEADOS	\$	3.011,40	
DEPRECIACION PLANTA Y EQUIPO	\$	61.630,68	
TRANSPORTE Y MOVILIZACION	\$	17.254,17	
GASTOS DE VIAJE	\$	3.896,64	
ARRENDAMIENTO	\$	9.246,40	
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	\$	26.007,01	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$	20.677,07	
SEGUROS Y REASEGUROS	\$	5.321,43	
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$	3.279,04	
SERVICIOS PUBLICOS	\$	2.885,37	
OTROS GASTOS	\$	1.491,88	
Gastos bancarios	\$	247,63	
<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>\$ 189.008,33</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>			<b>\$ 370.185,85</b>
<b>PERDIDA DEL EJERCICIO AL 31/12/2021</b>			<b>-\$ 38.913,30</b>

## Recomendaciones y Conclusiones

### Recomendaciones

- La alta gerencia debe considerar que la implementación de este plan de negocio pretende llevar a la empresa a un crecimiento constante para lo cual es importante el monitoreo mensual de las diferentes estrategias e índices financieros.
- La alta gerencia debería realizar una reunión cada mes con los jefes de los departamentos financieros, administrativos y de operación, para evaluar el direccionamiento de la empresa.
- Redefinir las políticas y procedimientos para mejorar el control interno de la empresa.
- Capacitación constante a los altos ejecutivos, así como al personal contable, administrativo y financiero de la empresa para desarrollar más aun sus destrezas profesionales.
- Reestructurar la cadena de proceso operativo para alcanzar la productividad, con coordinación de horarios de trabajo.
- Contratar vendedores para que ayuden a cubrir las zonas desatendidas, para lograr el incremento que se estima en las ventas.
- Invertir en la compra de un generador de energía eléctrica para salvaguardar la producción en épocas de invierno.

## Conclusiones

En el análisis de los estados financieros proyectados se puede observar que la propuesta en el plan de negocios, es un proyecto viable, que los márgenes de rentabilidad esperados serán favorables. Es un giro radical que se le da al negocio, en comparación con los estados financieros actuales reales de la empresa.

Se posee un mercado amplio para abastecer de hielo al lograr las metas esperadas de venta conforme se plantea, con la optimización de los recursos de la empresa y en la ejecución de las estrategias señaladas en este Plan de Negocios, se empezará a producir a su máxima capacidad, se mantiene sus estándares de calidad de todos sus procesos productivo.

Con el buen manejo del flujo de caja, la fábrica podrá sentir una estabilidad económica sólida.

El plan de negocios para la determinación de una estrategia de financiera, no se debe realizar como un simple hecho de proyección informativa, ni contemplarlo como una simple conversión de estados financieros y flujos de efectivos, el plan de negocio es una tarea sustancial en la forma de administrar los negocios , tener la visión numérica de la estructura operativa, administrativa y financiera la cual servirá de base para iniciar la gestión gerencial de la empresa y poder tomar decisiones correctas por medio de las cuales se acentuará el crecimiento de la misma.

Administrar con este plan de negocio es un beneficio muy importante para la empresa. Cada problema determinado, y al contar con una sólida estructura organizacional dentro de la empresa, donde formarán parte, personas que aportarán a la toma de decisiones acertadas, en temas técnicos, financieros y económicos, desarrollándose más aún sus competencias y

habilidades profesionales, nos permitirá corregir el funcionamiento de La Fábrica El Palmar. La gestión gerencial de la empresa, el cual va a ayudar a tener visión de los recursos para la financiación de sus operaciones, y va a garantizar que la administración en general se realice con mayor eficiencia y eficacia.

La llegada de este plan de negocio para la fábrica de hielo El Palmar un reto para la misma, por medio del cual contara con un modelo de medición, presentación y revelación, que se traslada a valores numéricos, interpretados sobre las razones financieras, para poder analizar las variaciones e índices financieros y tomar partidas sobre las diferentes estrategia para llegar a los objetivos esperados, en tal sentido la incorporación de este plan de negocio entrega a la alta gerencia un soporte sustancial para poder tomar las mejores decisiones y poder salvaguardar los rendimientos financieros antes los diferentes cambios externos que giren alrededor de su mercado.

El diseño de este plan de negocio, resultó muy enriquecedor como futura magister en finanzas y en economía empresarial, porque permite desarrollar destrezas adquiridas durante años de estudio y que exista la retroalimentación acerca de los conceptos que forman parte de la globalización económica, plasmar conocimientos en la elaboración de este plan de negocio a través de un material financiero económico que ayude a la toma de decisiones de manera oportuna y viable.

Sin duda uno de los retos más importantes para la fábrica de hielo El Palmar, es la gestión que va a desempeñar en las épocas bajas por la naturaleza del negocio, requerirá mucho juicio profesional, conocimiento del negocio y aplicación de técnicas financieras y económicas apropiadas para garantizar el crecimiento de la compañía.

La fábrica de hielo El Palmar también se enfrentará al reto de reenfocar sus procedimientos de control interno, con el objeto de asegurarse de que la información financiera generada cumpla las premisas de las normas internacionales de información financiera, ya que la misma es la base para la toma de decisiones complementado con las comparaciones entre las proyecciones financieras y las reales para estar atentos a las variaciones y tomar un plan de acción-correctivo.

Este plan de negocio deberá estar bajo un monitoreo constante para ajustar la determinación de las remuneraciones a ejecutivos, planes impositivos, distribución de dividendos, financiamientos, capital de inversión entre otros.

## Referencias

- Alberth, C. (25 de Septiembre de 2017). *es.slideshare.net*.  
<https://es.slideshare.net/AlberthBarneyCruz/analisis-financiero-razones-de-rentabilidad>
- Cano, M., & Gutierrez, L. (2016). El Discurso Económico de la Inversión y el Ahorro en Colombia. *Redalyc*, 8(15), 42-60.
- Carrillo, L. (2013). *Sistema Dinámico Económico*. Santiago: Universidad Mayor de Chile.
- Dominguez, P. R. (2015). *Manual de Análisis Financiero*. México: Casa del Libro.
- El Palmar Industrias SC. (2020). *Estado de Resultados*. Santa Elena.
- Freire, H. (2017). *Finanzas*. México: Imprent S.A.
- García, M. (2017). *Instrumentos Económicos y Financieros del Presupuesto*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Hernández, H. (2013). Inversión pública y crecimiento económico: Hacia una nueva perspectiva de la función del gobierno. *SCIELO*, 2(33), 52-68.
- Kast, F. (s.f.). Enfoque de sistemas y de contingencia. En *Administración en las organizaciones* (p. 91).
- Mario, R. (2018). *Plan de Negocios*. Mexico: Textos S.A.
- Méndez, C. (2016). *Administración y Finanzas*. Bogotá: CEYON S.A.
- Prieto, C. (2017). *Emprendimiento. Conceptos y Plan de Negocios*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico.

Rafael Luna, Dámaris Chavez. (03 de 2011). *PROARCA/CAPAS*. Retrieved 14 de 02 de 2019, from [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-04/semana4/4Guia\\_Factibilidad\\_Proyectos\\_Ecoturisticos\\_CAPAS.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-04/semana4/4Guia_Factibilidad_Proyectos_Ecoturisticos_CAPAS.pdf)

Ramírez, C., & Flores, L. (2012). *Apuntes de inversión extranjera directa: definiciones, tipología y casos de aplicación colombianos*. Valle del Cauca, Colombia: Universidad ICESI, Departamento de Economía.

Restrepo, J. (2013). *Economía y conflicto Colombo peruano*. . Bogotá: Villegas Editores.

Robles, C. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. Tlalnepantla: RED TERCER MILENIO S.C.

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sabino, C. (2015). *El proceso de investigación*. Caracas : Panapo.

Sáenz, A. (2015). *Inversión extranjera directa en México: Determinantes y pautas de localización*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía Aplicada.

SC, E. P. (2020). *Estado de Resultados*. Santa Elena.

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocio*. México: lulu.com.

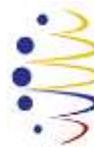
Weinberger, K. (2016). *Concepto de Plan de Negocios*. La Paz: CEYON S.A.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Villa Arellano, María Fernanda**, con C.C: # **0924489990** autora del **componente práctico del examen complejo: Diseño de plan de negocios para la fábrica de hielo El Palmar, provincia de Santa Elena**, previo a la obtención del título de **Magíster en Finanzas y Economía Empresarial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **08** de septiembre de **2023**

f. 

Nombre: **Villa Arellano, María Fernanda**

C.C: **0924489990**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Diseño de plan de negocios para la fábrica de hielo El Palmar, provincia de Santa Elena		
<b>AUTOR(ES)</b>	María Fernanda, Villa Arellano		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Econ. Uriel Hitamar, Castillo Nazareno, Ph.D.; Ing. Salazar Raymond, María Belén, Mgs; Econ. Coello Cazar, David, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>CARRERA/MAESTRIA:</b>	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Magíster en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	08 de septiembre de 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	54
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración Financiera- Finanzas y Economía- Contabilidad		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Plan de Negocios, Estrategias Financieras, Flujo de Caja, Ratios Financieros, Proyección, Factibilidad, Sostenible.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>Diseñar un plan de negocios, permite plantear estrategias que ayudarán a tomar decisiones necesarias para llevar a cabo un proyecto. Este plan de negocios se aplicará en la fábrica de hielo El Palmar, con el fin de fortalecer su actividad económica, dado que en la actualidad presenta un déficit económico alto. El plan de negocios es indispensable para la empresa, porque define y concreta, estrategias claras para lograr los objetivos dentro de un periodo de cinco años, a pesar que en el primer año, ya muestra resultados favorables dentro del ejercicio económico, siempre y cuando cumplan con todos los procesos que se detallan en este plan de negocios, optimizando cada recurso de la empresa, para obtener un producto final que les permitirá competir en el mercado, mejorando costos, calidad y servicio. Los resultados deberán plasmarse de maneja integra en los estados financieros de la empresa para que puedan realizar el respectivo estudio financiero, donde la alta gerencia podrá tomar las decisiones acertadas para continuar con el negocio en marcha.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4- <b>0992133993</b>	<b>E-mail:</b> mfer_vill@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Econ. Teresa Alcívar Avilés, Ph.D		
	<b>Teléfono:</b> +593- 990898747		
	<b>E-mail:</b> maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			