



Tecnólogo en Administración y Contabilidad

## Proyecto Final

INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS  
ALIMENTICIOS Y SERVICIOS PARA PERSONAS  
DIABÉTICAS EN LA CIUDAD DE RIVERA

Por:

Deborah Albarenque Feyó

Raquel De Mello Chaer

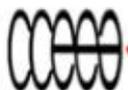
Florencia Mendina Lotito

Fiorella Silveira Elverdín

Tutora:

Ec. Gabriela Nogueira

TACUAREMBÓ – URUGUAY  
JULIO – 2014



**Página de Aprobación**

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN  
CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el **Proyecto Final** del

**Tecnólogo en Administración y Contabilidad (T.A.C.):**

Título

.....  
.....

Autor/es

.....  
.....

Tribunal

Coordinadora T.A.C.....(nombre y firma).

Docente Tutor del Proyecto Final.....(nombre y firma).

Fecha .....

## AGRADECIMIENTOS

El presente Proyecto fue realizado bajo la supervisión en primera instancia de la docente Cristina González Gossio y luego de la Ec. Gabriela Nogueira, a quienes nos gustaría expresarles un profundo agradecimiento por haber hecho posible la realización de este trabajo. Además, agradecer la paciencia, tiempo y dedicación que tuvieron para que éste se concretara.

Gracias especialmente Gabriela Nogueira por tu apoyo, que ha representado la columna vertebral de nuestro Proyecto Final.

A nuestros padres, gracias por darnos la vida y apoyarnos en todo lo que nos hemos propuesto.

A nuestras parejas y a nuestros amigos, por ser parte de nuestras vidas, acompañándonos en tiempos buenos y también en los más difíciles, no permitiéndonos caer, por estar siempre ahí.

A nuestros maestros, profesores y demás docentes universitarios que compartieron con nosotras sus conocimientos para intentar convertirnos en profesionales idóneas, por su tiempo, su dedicación y su pasión por la actividad docente.

A todos lo que en menor o mayor medida han colaborado en distinta forma con la elaboración de nuestro proyecto. A la Lic. en Nutrición Cristina Techera, el Cr. Oscar Diego Núñez y la Docente Cecilia Marrero.

A Dios, por brindarnos la oportunidad de vivir y por guiarnos por el camino que ha trazado para cada una de nosotras.

## Contenido

AGRADECIMIENTOS .....	iii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. LA DIABETES .....	2
A. ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES .....	2
B. TRATAMIENTO Y NUTRICIÓN .....	3
1. La nutrición.....	4
III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO .....	5
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO .....	5
B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	6
1. Misión .....	8
2. Visión.....	8
3. Objetivos .....	8
4. Justificación para la existencia e instalación del negocio .....	9
5. Investigación de mercado.....	9
C. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	10
1. Productos.....	10
2. Servicios.....	15
D. LA LOCALIZACIÓN.....	16
IV. PLAN DE MARKETING.....	21
A. ANÁLISIS ESTRTEGICO .....	21
1. Los consumidores .....	21
2. Mercados objetivo.....	23
3. Segmentos de mercado.....	23
4. Competencia .....	24
B. LA MEZCLA COMERCIAL .....	26
1. Análisis de Productos y Servicios .....	26
V. PLAN DE OPERACIONES .....	34
A. PRODUCTO O SERVICIO.....	34
1. Diseño funcional .....	34

2. Diseño sensorial .....	34
3. Capacidad.....	34
4. Inventarios y gestión de stock.....	35
5. El proceso operativo.....	35
6. Calidad .....	35
VI. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	37
VII. PLAN FINANCIERO .....	39
A. PROYECCIONES DE INGRESO.....	48
B. PROYECCIÓN DE SITUACIÓN.....	51
C. FLUJO DE CAJA MENSUAL .....	52
BIBLIOGRAFIA .....	53
ANEXOS .....	55
ANEXO 1 .....	55
Cuestionarios realizados en las entrevistas .....	55

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo la elaboración de un Plan de Negocio en el marco de la asignatura Proyecto Final del Tecnólogo en Administración y Contabilidad (en adelante TAC) del Centro Universitario de Tacuarembó - Universidad de la República, para el período de febrero a julio de 2014.

El proyecto es presentado por cuatro estudiantes provenientes de la ciudad de Rivera - Uruguay y tiene que ver con la instalación en su departamento de origen de una empresa para la comercialización de alimentos especializados para pacientes con diabetes, y la prestación de diversos servicios complementarios orientados fundamentalmente a ese público objetivo.

La idea de negocio surge a raíz de la identificación de una necesidad en el mercado local que tiene que ver con la creciente proporción e incidencia de la diabetes, la importancia del control y tratamiento de la misma en un aspecto fundamental como lo es la alimentación, la demanda en aumento de esta comunidad de productos específicos, y la carencia local de empresas que proporcionen en un mismo espacio físico productos alimenticios saludables y servicios relacionados que contribuyan a sufrir menos el padecimiento y mejorar la calidad de vida de la población.

Es así que con esta línea de trabajo se ha procedido a desarrollar los diferentes planes que hacen a la instauración del negocio, aplicándose los conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo del desarrollo del TAC, y consultándose además profesionales idóneos y diversas fuentes bibliográficas para clarificar aspectos específicos que hacen al ramo del negocio.

La estructura del proyecto y distribución por capítulos es la siguiente: al inicio describimos un índice detallado de la forma de organización del mismo, en capítulo II se desarrolla el concepto, antecedentes y la importancia del tratamiento y nutrición; en el III la descripción general del negocio o análisis estratégico, en el IV el plan de marketing, en el V el plan de operaciones, en el VI el plan de gerencia y en el VII el plan de administración financiera.

Al concluir también se han anexado los cuestionarios realizados a distintos especialistas y profesionales como así también a pacientes diabéticos; y referencias bibliográficas como soportes para el desarrollo del trabajo.

## II. LA DIABETES

La diabetes es una afección crónica que surge cuando el páncreas no produce la suficiente insulina, o cuando el organismo no es capaz de utilizar de manera eficaz la insulina que produce.

### A. ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES

La Diabetes Mellitus se ha convertido en una de las patologías causantes de mayor preocupación a nivel de la población mundial en general. Es reconocida por la Organización Mundial de la Salud como un problema prioritario de Salud Pública.

Las razones son bien conocidas:

- El número de personas con diabetes aumenta en forma acelerada a lo largo y ancho del mundo entero: se habla de pandemia de diabetes. En el año 1980 había 30 millones de diabéticos en el mundo, hoy en día se estima que hay 190 millones y se espera para el año 2025 que alcance los 324 millones.
- Este desmesurado aumento de la frecuencia de la diabetes se correlaciona con diversos factores: hábitos de vida no saludables (mala alimentación, falta de actividad física) que llevan a la obesidad, envejecimiento de la población, predisposición genética hereditaria, etc. Los países en vías de desarrollo son los que se verán más afectados por dicho aumento.
- La diabetes es causante de complicaciones agudas y crónicas potencialmente invalidantes. Constituye la primera causa de ceguera adquirida en el adulto, la primera causa de amputaciones no traumáticas de miembros inferiores, la primera causa de insuficiencia renal crónica y aumenta sensiblemente el riesgo de infartos cardíacos y accidentes vasculares cerebrales<sup>1</sup>.

En Uruguay, el 8,2 % de la población es diabética. De ellos, un 20% desconoce que padece de esta enfermedad. Además existe otro 8% de la población que tiene grandes probabilidades de ser diabético. De ahí que los estudios de prevalencia sitúen en 16,2 el porcentaje de uruguayos con diabetes, aproximadamente 534.600 uruguayos.

---

<sup>1</sup> García, M.V. (2005). *Hacia un registro nacional de diabetes en Uruguay*, [en línea], Disponible en: <http://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoID=32555&pagina=1> [Consultado el 4 de agosto de 2014].

La forma más frecuente de diabetes es la diabetes tipo 2. En Uruguay el 90% de los diabéticos diagnosticados pertenecen a esta categoría<sup>2</sup>.

La tipo 2, o diabetes del adulto, suele presentarse en personas mayores de 40 años y aparece lentamente. Muchas veces no produce síntomas y el diagnóstico se realiza en un análisis de sangre u orina.

Es un tipo de diabetes casi exclusiva de adultos, aunque actualmente podemos verla cada día más en niños y adolescentes.

La diabetes tipo 1 es característica de personas jóvenes. En Uruguay el 10% de los diabéticos diagnosticados pertenecen a esta categoría, de los cuales la décima parte aproximadamente son niños.

La diabetes, como cualquier otra enfermedad crónica, no debe ser un obstáculo para la integración de la persona a la vida social. Conocerla y saber cuáles son las necesidades de la persona es esencial.

## **B. TRATAMIENTO Y NUTRICIÓN**

El tratamiento de esta enfermedad incurable se caracteriza principalmente por el cuidado y control en el esquema alimenticio de la persona que la padece. Los alimentos comunes y corrientes proporcionan elementos necesarios para que el cuerpo trabaje como debe sin embargo las personas con diabetes deben cuidar el balance de sus alimentos respecto a las calorías, carbohidratos, colesterol, grasas, fibras y proteínas.

El **tratamiento** comprende además el control de la alimentación y de glucosa:

---

<sup>2</sup> MSP - Programa Nacional de Diabetes: [http://www.msp.gub.uy/categoria\\_58\\_1\\_1.html](http://www.msp.gub.uy/categoria_58_1_1.html)



**Figura II.1. Tratamiento y nutrición para la diabetes.**

**Fuente: Elaboración propia**

## 1. La nutrición

La nutrición saludable es fundamental para el control de la diabetes.

Dado que en el diabético el cuerpo no puede producir o utilizar la insulina adecuadamente, esto conduce a una elevación del nivel de glucosa (azúcar) en la sangre.

Una alimentación sana ayuda a mantener el azúcar de la sangre en un nivel adecuado. Es una parte fundamental del manejo de la diabetes, ya que controlando el azúcar en la sangre (glucemia) se pueden prevenir las complicaciones de la diabetes.

Si bien un nutricionista puede diseñar un plan de comidas diarias adecuado para cada persona, teniendo en cuenta el peso, las medicinas que la persona esté tomando, estilo de vida y otros problemas de salud que el paciente pueda tener, en términos generales una alimentación saludable para un diabético incluye<sup>3</sup>:

- Limitar alimentos con altos contenidos de azúcar.

<sup>3</sup> NIH: Instituto Nacional de la Diabetes y las Enfermedades Digestivas y Renales: <http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/diabeticdiet.html>

- Comer porciones pequeñas a lo largo del día.
- Prestar atención a cuándo y cuánta cantidad de carbohidratos consume.
- Consumir una gran variedad de alimentos integrales, frutas y vegetales.
- Comer menos grasas.
- Limitar el consumo del alcohol.
- Usar menos sal.

### **III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO**

El presente plan de negocios tiene como objetivo la implementación de una empresa que tiene un doble objetivo, la comercialización de productos para personas que padecen diabetes, y la realización de actividades de educación, control y seguimiento de estas personas. Si bien los productos son consumidos preferentemente por diabéticos, también pueden ser solicitados por el público en general.

El proyecto se ubica en la ciudad del departamento de Rivera, Uruguay. Dado que este último es un departamento limítrofe con Brasil, serán mercados potenciales tanto el uruguayo-riverense como el brasileño de la ciudad de Santana do Livramento.

#### **A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO**

Existe una cultura que deja muy claro que no sólo está interesada en consumir medicamentos que le ayuden a controlar la enfermedad, sino cualquier producto que le ayude a vivir mejor y disfrutar alimentos que hace no muchos años eran automáticamente descartados del esquema alimenticio de un diabético. Sin embargo, gracias a los avances de hoy en día, la gente que sufre de diabetes puede gozar de una dulce vida. En algunos países existe ya un emporio de artículos especiales dirigidos a este grupo, no obstante, en Uruguay es evidente

que este mercado aún ofrece varias oportunidades de negocio, pues la mayoría de los productos que consumen la personas con diabetes son importados, lo que los hace sumamente caros.

El negocio en cuestión se puede considerar parcialmente monopólico, ya que la investigación de mercado arrojó que si bien existen empresas que comercializan productos para diabéticos, no existe una empresa que se dedique exclusivamente a esta actividad en el mercado.

En cuanto al público objetivo, en la ciudad de Rivera el número de diabéticos asciende a 8.279, mientras que en Santana do Livramento esta cifra es de 6.696 habitantes.<sup>4</sup>

## **B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

La denominación de la empresa como *DiabeSan* significa de manera abreviada “diabéticos sanos” y surgió a raíz de la elaboración de un listado con posibles nombres que se identificaran con el ramo de la organización que tiene que ver con el comercio y servicio de productos para diabéticos.

El tipo de sociedad comercial será una SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada), por lo tanto la empresa se constituirá bajo las normas legales vigentes de nuestro marco normativo, de la ley 16.060 que regula las sociedades comerciales del Uruguay.

La elección del tipo social SRL tiene que ver con que se trata de una empresa de menos de 20 socios y que la responsabilidad estaría limitada al aporte de los mismos, es decir que el patrimonio particular de cada socio no se vería afectado. A su vez, el capital social se divide en cuotas de igual valor para los socios.

---

<sup>4</sup> Dato proporcionado en la entrevista al Dr. Montañó (médico diabetólogo de la ciudad de Rivera).

En cuanto al diseño del logo, se buscó con diferentes colores hacer referencia a los cuatro pilares fundamentales de la diabetes, que son los siguientes:

- Educación - Verde
- Alimentación - Amarillo
- Deporte - Violeta
- Medicación – Azul



Figura III.1. Logo de la empresa

Según el Dr. Montaña, es recomendable que se cumplan los tres primeros pilares en forma simultánea, pero cuando no se logra la meta de estabilización del paciente se debe acudir a la medicación como último recurso.

Como se dijo anteriormente, y dada la importancia en el tratamiento de la diabetes se comercializarán productos industrializados para diabéticos – si bien los mismos podrán ser consumidos por cualquier persona, se brindarán talleres a los efectos de informar y educar a la población sobre la enfermedad, se controlará periódicamente el HGT (hemoglucoest) y se dará seguimiento de los valores a aquellas personas interesadas.

La fecha tentativa para la apertura del negocio será el lunes 4 de agosto de 2014, una vez finalizado el planeamiento del proyecto y una vez cumplidas las etapas necesarias para ello.

## 1. Misión

“*DiabeSan SRL* es una empresa uruguaya dedicada a la comercialización de productos y servicios de calidad para diabéticos, como así también a la educación, promoción, y atención de esta enfermedad en un aspecto fundamental como la alimentación”.

## 2. Visión

“Ser una empresa líder en la región y reconocida en la comercialización de productos alimenticios saludables y servicios relacionados para diabéticos, que contribuyan a sufrir menos el padecimiento y mejorar la salud y calidad de vida de la población”.

## 3. Objetivos

a. Mejorar la calidad de vida del diabético mediante:

- La oferta de talleres de capacitación acerca de la diabetes y los cuidados a tener en cuenta por quienes la padecen.
- La contribución en el diagnóstico precoz y tratamiento de la enfermedad.
- Educación, promoción y atención de la diabetes mediante la concientización sobre la enfermedad.

b. Comercialización de productos para diabéticos mediante:

- El aprovechamiento de la brecha de mercado existente, ya que no existe otra empresa con similares características y la importación de productos específicos es costosa.
- La concentración de la oferta de productos para diabéticos en una empresa especializada para ello, generando así capacidad instalada.

#### **4. Justificación para la existencia e instalación del negocio**

Se argumenta la instalación de DiabeSan de acuerdo a lo siguiente:

- a. En el mercado riverense no existe otra empresa de similares características, que tenga en cuenta y procure ofrecer alimentos balanceados respecto a calorías, carbohidratos, colesterol, grasas, fibras y proteínas y ofrezca servicios orientados especialmente para diabéticos.
- b. La carencia de empresas especializadas hacen que sea necesario importar productos específicos a costos altos.
- c. Sumado a lo anterior existe a su vez una oportunidad de mercado amplificadas, ya que es posible atender además el público brasileño de Santana do Livramento.
- d. A medida que aumenta la población aumenta la proporción de diabéticos (teniendo en cuenta que esta enfermedad se correlaciona positivamente con el número de personas) y consecuentemente la demanda por este tipo de productos.
- d. La disposición de personal idóneo (nutricionistas, podóloga, enfermero) facilita la implementación de la empresa.

#### **5. Investigación de mercado**

Para evaluar la viabilidad del negocio se realizaron diversas entrevistas a profesionales del medio.

La información primaria acerca de la diabetes fue adquirida mediante una entrevista personal con la Lic. Paula Velloso Perdomo, especialista del Centro de Salud Federico Díaz del barrio Rivera Chico en la ciudad de Rivera.

Para obtener información acerca de la nutrición de los pacientes diabéticos se consultó a la nutricionista Cistina Techera y a la podóloga Gabriela Suárez. La primera proporcionó información acerca de los alimentos que pueden consumir

los pacientes diabéticos, la importancia de mantener una dieta adecuada que varía de paciente a paciente según las patologías asociadas a dicha enfermedad (colesterol, hipertensión, entre otras); y proporcionó información sobre los pilares fundamentales de la enfermedad descriptos anteriormente.

Por su parte, la podóloga recalcó la significancia en el cuidado e higiene de los pies en los pacientes diabéticos.

A su vez ambas profesionales ratificaron la necesidad de instalar una empresa como DiabeSan ya que no existe en el mercado otro negocio con similares características.

Incluso el Dr. Montaña de la Policlínica de la Sociedad Médica *CASMER* comentó que no pudieron llevar a cabo un proyecto similar, que además de la comercialización de productos se dedicara a la prevención y educación acerca de la enfermedad.

Por otro lado, la nutricionista Gabriela Rodríguez del Centro de Salud ubicado en el barrio Pueblo Nuevo nos proporcionó valiosos folletos informativos sobre el tema utilizado en la elaboración de este trabajo.

## **C. PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **1. Productos**

Como estrategia de mercado se utilizará la diferenciación de productos. Esto es, brindar productos únicos y de alta calidad para satisfacer las necesidades de un público de poder adquisitivo medio-alto. La estrategia se complementará con una cuidadosa promoción de imagen, porque se entiende que la diferenciación es un aspecto que aumenta la lealtad y disposición de los clientes a pagar precios más altos.

Los productos a comercializar por DiabeSan serán por tipo los siguientes:

- Mermeladas
- Dulces
- Postres
- Galletitas
- Jugos
- Bebidas
- Yogures
- Endulzantes
- Golosinas
- Vinos
- Quesos procesados

### **Desagregación por tipo de producto**

#### Mermeladas light:

- Durazno (LOS NIETITOS)
- Naranja (LOS NIETITOS)

#### Mermeladas Cero:

- Durazno (LOS NIETITOS)
- Frutilla (LOS NIETITOS)
- Naranja (LOS NIETITOS)
- Arándanos (LOS NIETITOS)

#### Dulces:

- De Leche (LOS NIETITOS y LIMAY)
- Membrillo (LOS NIETITOS)

- Zapallo (LOS NIETITOS)
- Batata (LOS NIETITOS)

Postres:

Gelatinas Light para preparar:

- Cereza (ROYAL Y FLEISHMANN)
- Frutilla (ROYAL Y FLEISHMANN)
- Durazno (ROYAL Y FLEISHMANN)
- Arándanos (FLEISHMANN)
- Manzana (FLEISHMANN)

Postres Light para preparar:

- Chocolate (ROYAL, FLEISHMANN)
- Vainilla (ROYAL, FLEISHMANN)
- Dulce de Leche (ROYAL, FLEISHMANN)
- Chantilly light (FLEISHMANN)

Postres Lácteos (Línea VIVA 0%)

- Flan

Pudding:

- Vainilla
- Chocolate
- Lemon Pie

Helados (CONAPROLE)

Quesos procesados:

- Requesón Light (CONAPROLE)
- Magretto (CONAPROLE)

Yogures:

- Batido Saborizado de Frutilla Light (CONAPROLE)

- Batido Natural Light (CONAPROLE)
- Batido Saborizado Vainilla Light (CONAPROLE)
- Batido Diet fondo de Durazno (CONAPROLE)
- Batido Diet fondo de Frutilla (CONAPROLE)
- Batido Diet vivo con Granola (CONAPROLE)
- Vital Mas Light (CONAPROLE)
- Bebible Biotransit Frutilla (CONAPROLE)
- Integral con Dulce de Leche (CONAPROLE)

Jugos Light para preparar:

- Naranja (CLIGHT)
- Pomelo (CLIGHT)
- Pomelo Rosado (CLIGHT)
- Frutilla (CLIGHT)
- Tangerina (CLIGHT)
- Ananá (CLIGHT)
- Arándanos (CLIGHT)
- Frutos rojos (CLIGHT)

Jugos Light:

- Manzana (COONAPROLE, DAYRICO, ADES)
- Naranja (COONAPROLE, DAYRICO, ADES)
- Durazno (COONAPROLE, DAYRICO, ADES)

Bebidas:

- Coca Cola Cero y Light
- Pepsi Light
- Sprite Cero y Light
- Pomelo Light
- Tónica Light

- Agua Mineral con gas y sin gas (SALUS)

Bebidas saborizadas H2O:

- Lima Limón
- Citrus
- Naranja
- Manzana
- Limoneto

Bebidas saborizadas Salus cero sin gas

Endulzante (SPLENDA, SUCRALIGHT Y ASPARTIL)

Golosinas:

- Caramelos (ACTIS Y SKI)
- Chicles (BELDENT)
- Mentitas Zero
- Pastillas (CLIGHT, AMBROSOLI)
- Chocolate sin azúcar (HAAS)

Galletitas:

- Galletitas Dulces Light (TRIGAL Y SER)
- Tostadas Light (BAUDUCCO)

Cereales Light

- Chocolate (RITTER)
- Capuchino (RITTER)
- Brigadeiro (RITTER)
- Banana (RITTER)
- Frutilla (SER)

### Vinos

- Malbec (BODEGA LOS ECOLÓGICOS)
- Cabernet Sauvignon (BODEGA LOS ECOLÓGICOS)

### Varios:

- Mayonesa Light (HELLMANS)
- Pulpa de Tomate (MONTESOL, EL GOURMET, PONTEVEDRA)
- Chocolate en polvo (NESCAU)
- Aceitunas (NUCETE)
- Salsas para helados (LOS NIETITOS)
- Yerba Diab (CABRAL)

## **2. Servicios**

En cuanto a los servicios los mismos tienen que ver con:

- Control de hemoglucotest.
- Charlas de educación y promoción en salud y en cuanto a la diabetes.
- Talleres sobre los cuidados a tener en cuenta por los diabéticos relacionados a la higiene y otros aspectos relevantes.
- Talleres que proporcionen consejos para la elaboración diaria y correcta de alimentos balanceados.

## D. LA LOCALIZACIÓN

La localización de la empresa es un factor clave para el éxito o fracaso de la misma.

Por tal motivo, al proyectar la instalación de un negocio se deben considerar varios aspectos, como la ubicación, visibilidad, accesibilidad, estacionamiento, iluminación y seguridad, entre otras.

Con respecto a la ubicación, debe ser un lugar con un importante pasaje de personas, debe estar bien identificado, ya sea con pizarras, cartelería comercial, o una fachada diferente para atraer la atención de las personas que circulan por dicho lugar; que sea de fácil acceso y que cuente con una rampa, la cual facilite la entrada a las personas con trastornos en la marcha o con algún dispositivo para deambular o movilizarse, así como también favorecer la entrada de productos por parte de los proveedores.

El lugar donde estará ubicado DiabeSan SRL deberá permitir el estacionamiento de vehículos, o contar en su cercanía con un parking.

La iluminación es otro factor fundamental a tener en cuenta, tanto en la parte interna del local, como la externa, donde se debe procurar que la cartelería comercial sea iluminada.

En cuanto a la seguridad, además de la vigilancia rutinaria por parte de personal policial de la zona, el negocio contará con un sistema de monitoreo de alarma, con cámaras de seguridad internas y externas y rejas en las aberturas exteriores.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados, el lugar escogido para la ubicación del negocio será en las proximidades del centro de la ciudad de Rivera,

más precisamente, DiabeSan SRL estará situado en la calle Agraciada al 559, paralela a la calle principal (Av. Sarandí), ya que es un lugar con gran afluencia de vehículos y personas, con buena iluminación y seguro, y donde existe disponibilidad para el estacionamiento de vehículos, tanto en la acera como en un parking cercano.

El negocio contará con cuatro habitaciones distribuidas de la siguiente manera, un salón principal, un salón para realizar los talleres y controlar a los pacientes, un depósito y un baño. A continuación se procederá a explicar el motivo por el que se requiere cada una de las mencionadas habitaciones.

En cuanto al salón principal, en él estarán distribuidos los productos que se comercializan y el mostrador con la caja registradora, impresora, fax, teléfono y silla.

Respecto al salón para talleres, éste contará con veinte sillas, una televisión y una mesa con silla para el control del HGT (hemoglucotest).

El baño será para uso exclusivo de funcionarios, contará con un lavatorio, inodoro, locker y un armario aéreo para el almacenamiento de productos de limpieza.

Finalmente el depósito se utilizará para guardar el stock de mercadería para reposición.

A continuación se presentan figuras con propuestas para cada una de las habitaciones a las cuales se hizo referencia anteriormente.



Figura III.2. Propuesta de diseño de fachada de la empresa.

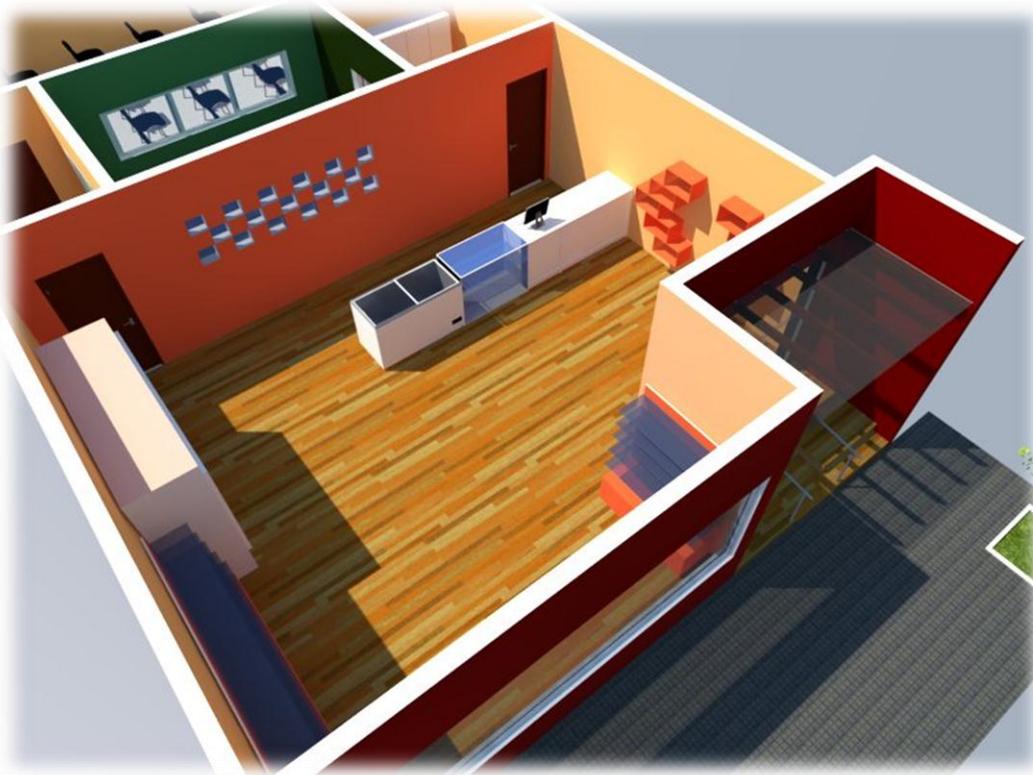


Figura III.3. Propuesta de salón principal de la empresa.



Figura III.4. Propuesta de salón principal de la empresa.



Figura III.5. Propuesta de salón para talleres de la empresa.



Figura III.6. Propuesta de baño para la empresa.

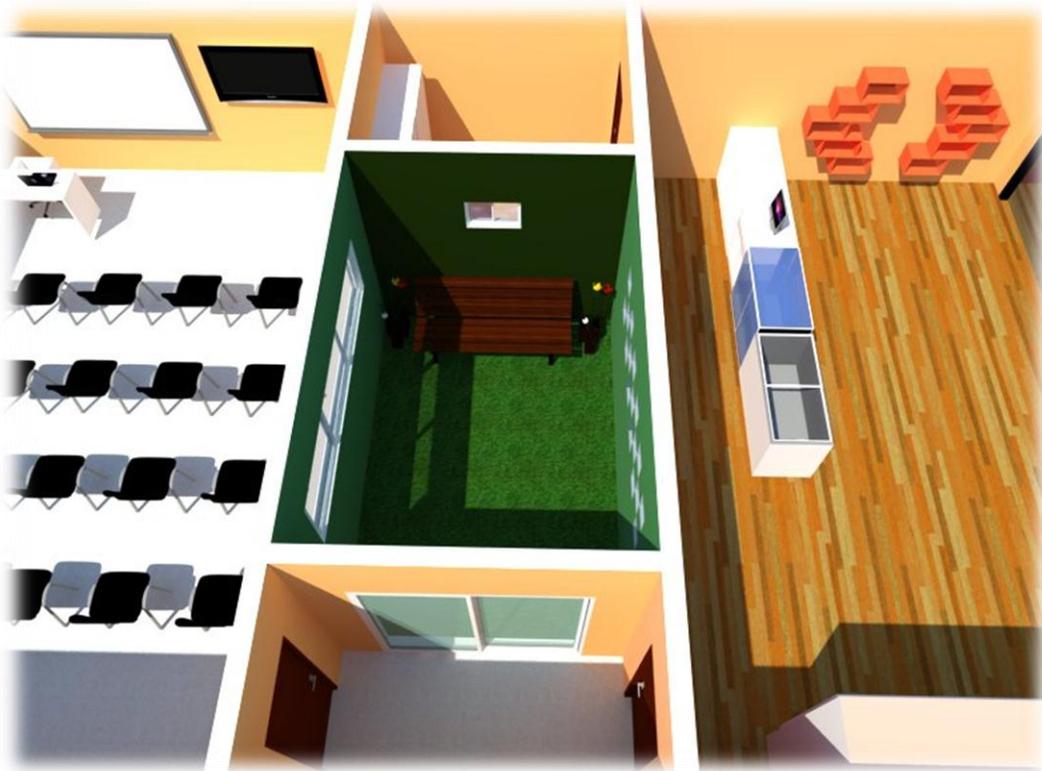


Figura III.7. Propuesta de patio para la empresa.

## IV. PLAN DE MARKETING

### A. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### 1. Los consumidores

Para el análisis estratégico del éxito empresarial, es necesario construir un Plan de Marketing. Éste último se llevará a cabo respondiendo a determinadas preguntas que tienen por objeto el conocimiento del perfil del consumidor.

Para la instalación de DiabeSan, es necesario conocer profundamente las necesidades de los consumidores que padecen de diabetes. Esto es, identificar sus gustos y preferencias para adaptar los productos a sus necesidades permitiéndoles así un consumo saludable.

Se buscará entonces dar respuesta a las siguientes interrogantes:

##### a. ¿Quién compra?

DiabeSan está orientado preferentemente a un público diabético, si bien los productos pueden ser consumidos por cualquier persona que opte por una dieta saludable.

Dependerá de cada persona decidir si consume o no estos productos y si llevará o no un control asiduo de su enfermedad. Esto último dependerá de algunos factores como: nivel de ingresos, los valores, creencias, costumbres y su entorno, entre otros factores.

##### b. ¿Qué necesitan?

Las personas con diabetes necesitan productos aptos y seguros para consumir cuidando el balance de sus alimentos respecto a las calorías,

carbohidratos, colesterol, grasas, fibras y proteínas), teniendo en cuenta que padecen de una patología y por ello requieren de un cuidado especial.

**c. ¿Cuándo compran?**

El consumidor es quien tomará primariamente la decisión de si consume o no los productos necesarios para su dieta. En caso de consumirlos, tomará la decisión de la frecuencia de compra, lo cual es relativo o depende de cada persona. Esto es, si es un diabético que sigue una dieta estricta y consume sólo ese tipo de productos seguramente comprará con más frecuencia que uno que no lo haga.

**d. ¿Dónde compran?**

En el mercado existen diferentes comercios que ofrecen algunos de los productos aptos para diabéticos, pero no es posible adquirirlos en su totalidad en un mismo lugar. A su vez la carencia de empresas especializadas en el mercado hace que muchos productos se consuman del exterior con un mayor costo asociado a la compra. Es así que se identificó la idea de negocio en el contexto anteriormente mencionado, para aprovechar un nicho de mercado existente.

**e. ¿Por qué compran el producto?**

El diabético compra productos específicos para su enfermedad por necesidad y no por motivos estrictamente emocionales (como ser el orgullo, apariencias, deseo de prestigio, de imitación, etc.). Es decir, a diferencia de consumir un producto común como puede ser un par de zapatos nuevos, el diabético consume esos productos por una condición que se lo impone.

La persona diabética además se enfrenta a motivos racionales asociados a motivos estrictamente económicos como el nivel de ingresos que influyen al momento de la compra.

**f. ¿Cómo hacen la compra?**

Las compras se realizan mayoritariamente de manera directa y personalizada de manera de garantizar la compra. Y si bien el cliente puede comprar por internet el costo asociado es mayor.

En el caso de DiabeSan, al momento de la compra el cliente será atendido por personal especializado que podrá indicarle las propiedades de los productos. Se le preguntará además si desea ser un cliente socio lo cual se hace efectivo mediante el cobro de una cuota mensual que le permitirá múltiples beneficios como controles de glicemia, descuentos del 10% en compras a partir de determinado monto y la concurrencia de forma gratuita a los talleres/capacitaciones en nutrición proporcionados por la empresa.

**2. Mercados objetivo**

Debido a que se trata de una pequeña empresa (de 4 a 10 empleados) atenderá el mercado minorista de la ciudad de Rivera y Santana do Livramento.

**3. Segmentos de mercado**

El proyecto no cuenta con una segmentación de mercado basada en variables demográficas relevantes como ser sexo y edad, sino por factores geográficos y de ingresos de la población.

A los efectos de orientar las ventas a una población con determinadas características es que se ha segmentado el mercado de acuerdo a:

- a. Factores geográficos, nos enfocamos en la capital departamental de Rivera, más precisamente en ciudad; ya que en ella existe la mayor circulación de ciudadanos del departamento y la afluencia durante todo el año – intensificándose durante el verano - de personas provenientes de

otros departamentos del Uruguay (como Tacuarembó, limítrofe a 100 kms aproximadamente) y también por extranjeros en su mayoría brasileros.

Por lo anterior los productos estarán orientados principalmente a la venta interna, considerando además la afluencia de público nacional e internacional.

- b. Factores económicos, asociados a determinado perfil de consumidores que procura atender la empresa, esto es, diabéticos de ingreso medio y medio alto, sin segmentación por edad.

#### **4. Competencia**

La competencia no es directa, ya que en el mercado local no existe/n otro/s establecimiento/s comercial/es que se dediquen conjuntamente a prestar servicios y comercializar productos para pacientes con diabetes.

No obstante, la empresa cuenta con competidores indirectos en la propia ciudad, en Santana do Livramento o empresas por internet que ofrecen productos similares. En cuanto a los competidores indirectos más relevantes considerados por DiabeSan se tiene a: Ta-Ta, Macro Mercado, Supermercados 300 y Righi, y Farmacia Guimarães.

**a. Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica, de fácil acceso y ubicación en el centro de la ciudad de Rivera y a pocas cuadras de la ciudad de Santana do Livramento.</li> <li>• Disponibilidad de recursos para la inversión inicial.</li> <li>• Clientes no sólo diabéticos sino aquellos que procuren una alimentación saludable.</li> <li>• Competencia por internet a costos altos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades de crecimiento y expansión asociados a la situación de la empresa parcialmente monopólica.</li> <li>• Al ser Rivera una ciudad fronteriza, permite captar no solo el mercado local sino también el de Santana do Livramento.</li> <li>• Por los productos que se comercializarán se puede decir que la demanda será parcialmente inelástica ya que los productos son de muy difícil sustitución e indispensables para las personas que padecen esta enfermedad.</li> <li>• DiabeSan contará con proveedores locales lo que favorece costos menores operativos de traslado.</li> </ul>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexperiencia previa de los socios en la gestión de negocios.</li> <li>• Escasa formación de los socios acerca de los productos que consumen las personas diabéticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis comercial en la ciudad de Rivera.</li> <li>• Instalación de competidores en el mismo ramo del negocio.</li> </ul>

## **B. LA MEZCLA COMERCIAL**

### **1. Análisis de Productos y Servicios**

#### **a. Descripción**

##### **Producto Básico**

La función principal de los productos a comercializar por DiabeSan es satisfacer las necesidades de alimentación de los consumidores que padecen diabetes, brindándoles un abanico de posibilidades de productos sanos y acordes a sus necesidades. No obstante, los mismos podrán ser consumidos por personas que no padezcan la enfermedad y que deseen desarrollar hábitos saludables.

##### **Producto Real**

Los productos a comercializar estarán envasados de fábrica con su envoltura original, los mismos no contarán con un etiquetado que identifique a la empresa.

## **Servicios**

Los servicios brindados serán personalizados a todo tipo de clientes que lo soliciten.

### **b. Otras consideraciones**

La empresa comercializará al por menor productos previamente elaborados contando con el almacenamiento adecuado y garantizando al consumidor la calidad de los mismos.

### **c. Precio**

Se adoptará como estrategia de fijación de precios los *descuentos en segundo mercado*, esto es descuentos que sólo se realizan a consumidores que cumplen con determinadas características. Los clientes pueden abonar una cuota social a la empresa, y con esto obtener un descuento de 10% al adquirir los productos.

El precio de un producto es también un mensaje. En cierta medida todo precio es psicológico en tanto brinda al consumidor información que está más allá del simple plano económico; en este sentido DiabeSan adoptará una política de precio impar. Esto tiene que ver con convencer al consumidor que el producto tiene un menor valor al real, por ejemplo se le asignará a un producto el precio de \$ 99,99 en vez de \$100.

### **d. Publicidad y relaciones públicas**

Es sabido que, la forma en que se publiciten y promuevan los bienes y servicios prestados por una empresa puede hacer crecer o derrumbar un negocio.

Por esto, es necesario que la empresa cuente con un plan de comunicación específico y claro a ser implementado.

### **Medios de publicidad y promoción y justificación de su elección**

Para la promoción de los productos a comercializar por DiabeSan se considera necesaria la utilización de los siguientes medios de comunicación, posteriormente se desarrollará cada uno:

- Radio
- Correo electrónico
- Página Web, Facebook y Twitter
- Periódicos
- Contactos personales
- Folletería

### **Radio**

Su elección radica en su carácter masivo. No obstante es costoso y se deberá disponer de una partida mensual para pagar por el servicio diario.

La difusión por este medio se realizará a través de la radio Internacional AM 1480 de la ciudad de Rivera. La publicación del mensaje será emitido una vez al día en horario central ya que es un horario pico. Se seleccionó la emisora con mayor audiencia en el departamento de Rivera y el horario fue elegido de forma de coincidir con el informativo central de medio día por el mayor número de escuchas.

Se ha pensado en el siguiente contenido para el mensaje:

“Si eres diabético y estás cansado de comer siempre lo mismo, pasa por DiabeSan, allí, encontrarás productos de primera especialmente para ti, servicios únicos y una atención personalizada para tus necesidades. Te esperamos en Agraciada 559 o por nuestro teléfono 4622 1628”.

## **Correo Electrónico**

El correo electrónico es uno de los medios más utilizados por las empresas, debido a que no se incurre en costo alguno.

Esta herramienta se utilizará para la comunicación interna y externa a la empresa, es decir para la solicitud de pedidos a proveedores, la comunicación entre los socios y de la empresa con el público en general.

La dirección de correo electrónico de DiabeSan será la siguiente:  
[diabesan@hotmail.com](mailto:diabesan@hotmail.com)

## **Página Web, Facebook y Twitter**

Contar con una Página Web es muy importante para la promoción de cualquier empresa ya que debido al avance de las tecnologías es de uso masivo. Permite hacer pública la ubicación de la empresa y los medios de contacto como también informar sobre los productos disponibles para la comercialización. Se indicarán además los servicios disponibles, como el control de glicemia, días y horarios de talleres, temas a ser dictados y profesionales a cargo.

En cuanto a Facebook y Twitter tienen similares características al correo electrónico ya que no insumen costo alguno, y pueden ser creados gratuitamente por cualquier persona. Ambos son los medios de comunicación más utilizados en la actualidad.

## **Periódicos**

A pesar de las nuevas tecnologías que existen en la actualidad, los periódicos son generalmente los medios de comunicación preferidos por las

personas de mayor edad, por lo tanto para llegar a este tipo de público será necesario utilizarlos como medios de promoción.

Es importante que sea un aviso claro, conciso, breve, y que englobe información de la empresa (dirección, teléfono y página web).

El periódico local seleccionado para publicitar DiabeSan sería “Diario Norte” ya que es el menos costoso y de más recibido por la población de la ciudad de Rivera.

El formato escogido para publicitar en el diario, sería el logo de la empresa acompañado de la información básica de la misma.

### Contactos Personales

Los contactos personales que cada uno de los socios dispongan serán una herramienta fundamental para la promoción de la empresa, inclusive profesionales e instituciones de salud directamente involucradas con la diabetes.

### Folletería

Con este medio de comunicación se pretende llegar al público objetivo en salas de espera de consultorios y empresas de análisis clínicos.



**Figura IV.1. Diseño del folleto**

### Objetivo

1. Contribuir con la mejora en la calidad de vida de los diabéticos de la ciudad de Rivera y de Santana do Livramento;
2. Incentivar la compra de los productos comercializados por la empresa.

### Estrategia

1. Se contribuirá con la mejora en la calidad de vida de los diabéticos mediante actividades de diagnóstico, seguimiento y capacitación.
2. La compra de los productos se promoverá mediante la difusión de los mismos en medios masivos de comunicación, redes sociales y “boca a boca”.

### Tácticas

Actividad	Descripción	Período	Presupuesto
1. Informe sobre la Diabetes en salas de espera de consultorios.	Coordinación previa de reuniones con médicos interesados en educación, promoción y prevención de la enfermedad.	Marzo-Diciembre.	\$0
2. Diseño, impresión y difusión de folletería.	Impresión de 500 folletos a ser entregados en salas de espera de consultorios médicos, puntos de venta de productos	Impresión en Marzo. Difusión: Abril-Diciembre.	\$ 2000

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Período</b>	<b>Presupuesto</b>
	para diabéticos y en actividades de promoción, prevención y educación sobre la enfermedad.		
3. Creación de la pieza publicitaria para radio.	Generación de contenido de la pieza publicitaria en base a los objetivos específicos de la organización.	Creación en Marzo.	\$0
4. Difusión de la pieza publicitaria.	Consulta en diferentes emisoras radiales sobre presupuesto y horarios.	Investigación Marzo.	\$ 0
5. Implementación de la publicidad.	Selección de la empresa radial, y efectivizar la publicidad.	Difusión Abril-Diciembre.	\$ 4000
6. Creación de una casilla de correo.	Obtención de usuario y contraseña.	Creación Enero.	\$ 0
7. Apertura de un sitio web.	Búsqueda de proveedores para creación de una página web.	Enero.	\$ 0

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Período</b>	<b>Presupuesto</b>
8. Consulta de costo de publicidad en periódicos.	Consulta en diferentes periódicos sobre presupuesto para difusión.	Marzo.	\$ 0
9. Creación del texto que acompañará la publicidad de la empresa en periódicos.	Armado de texto a publicitar.	Marzo.	\$ 0
10. Definición de empresa/periódico donde se promocionará.	Contacto con la empresa de periódicos para efectivizar difusión.	Abril.	\$ 5000
11. Actividad en local público de la ciudad sobre salud.	Organizar y participar en actividad relacionada con la salud.	Junio – Julio.	\$ 3000
12. Capacitación de socios en el área de la salud específicamente información sobre Diabetes.	Contacto con un especialista en el área para capacitar a los socios de la empresa.	Agosto.	\$ 3000

## **V. PLAN DE OPERACIONES**

### **A. PRODUCTO O SERVICIO**

#### **1. Diseño funcional**

En cuanto a los productos a comercializar, se entiende que su función principal es satisfacer las necesidades de los consumidores diabéticos ofreciéndoles productos elaborados básicamente con bajo contenido de glucosa. De manera secundaria los productos podrán ser consumidos por personas que no sigan una dieta estricta pero deseen complementar su alimentación con una dieta saludable.

En cuanto a los servicios, tendrán como función primordial la educación acerca de los cuidados de la diabetes para diabéticos y público en general.

#### **2. Diseño sensorial**

La empresa no se va a dedicar a la elaboración de productos, sino a la comercialización de productos previamente elaborados y con etiqueta del proveedor.

#### **3. Capacidad**

La compra será al por mayor, disponiendo de un stock de productos a ser repuestos en góndola.

La mercadería no se fraccionará, sino que será vendida con el empaquetado de origen.

#### **4. Inventarios y gestión de stock**

El manejo de la mercadería en góndola es el siguiente que se describe a continuación. Una vez realizada la compra inicial de productos se realizará administración de stock para evitar faltantes, sobrantes, reposición y considerar los vencimientos de los productos. Esta actividad será realizada cada tres días por las socias.

Dado que se ha acordado la posibilidad de devolución de productos vencidos, los mismos retornarán a los proveedores.

La empresa contará un stock de mercaderías en depósito para siete días. La elección del período de tiempo tiene en cuenta la cercanía física de los diversos proveedores (son todos de la ciudad de Rivera).

#### **5. El proceso operativo**

El proceso operativo tiene en cuenta los tiempos, tecnología y trabajo para la elaboración de los productos. Este procesamiento será realizado por las empresas proveedoras, donde DiabeSan adquiere los productos previamente elaborados.

#### **6. Calidad**

Para DiabeSan el factor calidad es de suma importancia y forma parte de su estrategia de mercado. La garantía de calidad es fundamental teniendo en cuenta la naturaleza del negocio y el público objetivo del negocio. En cuanto a la naturaleza del negocio se trata de una empresa que comercializa productos perecederos para los cuales habrá que tener en cuenta determinadas condiciones para su conservación. Por su parte el público objetivo son personas enfermas y que tienen como denominador común una patología médica.

Para el control de calidad se llevarán estrictos controles por parte de Bromatología de la Intendencia Departamental de Rivera.

También es importante que los productos presenten el sello de ADU, Asociación de Diabéticos del Uruguay que certifica y avala la calidad de los mismos. Dicho sello es gestionado por las empresas proveedoras de los productos.

## VI. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Este plan conjuntamente con los demás descriptos anteriormente son fundamentales para sentar las bases del éxito del negocio.

El personal es uno de los recursos más importantes de la empresa, el más valioso. Por ello, es imprescindible que el empresario conozca y evalúe las carencias, y analice con qué recursos cuenta para poder suplir esa necesidad.

Para eso se deberá dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes podrán integrar el plantel humano?
- ¿Cuáles serían sus responsabilidades?
- ¿Será de asistencia continua?
- ¿Cuáles serán las compensaciones y beneficios que piensa dar a su personal?

Las actividades de gestión, atención al público, dictamen de talleres y el control de hemoglucotest serán realizados por las socias una vez que la empresa se ponga en funcionamiento. Las mismas disponen de capacidad, conocimiento y experiencia en tareas similares.

Los talleres se realizarán con previo asesoramiento de profesionales especialistas expertos en la materia. Por su parte los controles de hemoglucotest podrán ser desarrollados sin previa formación ya que son procedimientos básicos que no requieren de instrumental avanzado ni conocimientos específicos en la materia.

La decisión que sean las socias quienes administren inicialmente el negocio es el resultado de la consideración de la dimensión reducida del negocio, el tiempo y recursos económicos necesarios para el reclutamiento de personal. Factores éstos fundamentales en el inicio de todo proyecto, y que podrán ser modificados con el transcurso del tiempo por evaluación de los socios.

Con un total de 4 socias que dividen su actividad en 2 grupos a rotarse cada semana se podrá administrar las 8 hs. de atención diaria de lunes a sábados. Cada par podrá trabajar conjuntamente en el horario completo o distribuirse el horario.

El horario de atención al público será de 8:30 hs a 12:30, y de 14:00 hs a 18:00, pudiendo oscilar el horario en función de la temporada. Este cambio eventual del horario será evaluado en su oportunidad.

Durante los primeros meses este horario podrá modificarse y extenderse realizando horario continuo teniendo en cuenta la exhaustiva campaña de promoción para favorecer el conocimiento de la empresa y de sus productos.

Luego de tener conocimiento de la frecuencia de compra de los clientes el horario de los sábados podrá modificarse, trabajando únicamente por las mañanas hasta el mediodía.

La empresa realizará la contratación de un especialista en nutrición que periódicamente concurrirá para atender consultas por parte del público. En un principio asistirá un par de veces por semana dos horas por la mañana y 2 por la tarde.

Una vez se tenga conocimiento de la afluencia de clientes, se prevé implementar un sistema de reserva telefónica o web de consultas con el nutricionista. Con el sistema se llevará un registro de asistentes a consultas, lo que permitirá ir adaptando los horarios y frecuencia de atención a los requerimientos del público.

Para el servicio de limpieza se contratará una empresa tercerizada que desarrollará sus servicios en principio lunes, miércoles y viernes.

## VII. PLAN FINANCIERO

A continuación se describirá el plan financiero con datos previos, para luego obtener las 3 secciones siguientes:

- A) Proyecciones de ingreso (Proyección de resultados)
- B) La hoja de balance (Proyección de la situación)
- C) Flujo de caja (Proyección de flujo de efectivo)

INCREMENTO DE CLIENTES				
		Nro. Clientes	Incremento (%)	
AÑO 1:	Mes 1 (agosto)	150		
	Mes 2 (set)	180	20%	
	Mes 3 (oct)	225	25%	
	Mes 4 (nov)	293	30%	
	Mes 5	395	35%	
	Mes 6	553	40%	
	Mes 7	802	45%	
	Mes 8	1202	50%	
	Mes 9	1683	40%	
	Mes 10	2188	30%	
	Mes 11	2625	20%	
	Mes 12	2888	10%	
AÑO 2:	Trim 1 ago-oct	3032	5%	
	Trim 2 nov-ene	3032	0%	
	Trim 3 feb-abr	2987	-1,50	baja temporada
	Trim 4 may-jul	3046	2%	aumenta vacaciones julio turistas
AÑO 3:	Trim 1 ago-oct	3032	5%	
	Trim 2 nov-ene	3032	0%	
	Trim 3 feb-abr	2987	-1,50	baja temporada
	Trim 4 may-jul	3046	2%	aumenta vacaciones julio turistas

Suponemos que los primeros 8 meses aumenta progresivamente el numero de clientes, a medida que Diabesan se hace conocer por el mercado a través de la campaña de marketing que pretende realizar. Luego sigue aumentando de manera regresiva, hasta lograr el mercado objetivo (3000 clientes) en el primer trimestre del año 2. De ahí en adelante existen pequeñas variaciones que dependerán del flujo de la economía, la temporada, entre otros.

PRODUCTOS A COMERCIALIZAR CON SUS RESPECTIVOS PRECIOS			
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO PÚBLICO
			Precio Unitario + 30%
<b>Mermeladas light:</b>			
Durazno (los nietitos)	350g	49,50	64,35
Durazno (los nietitos)	25g	3,90	5,07
Naranja (los nietitos)	350g	49,50	64,35
<b>Mermeladas Cero:</b>			
Durazno (los nietitos)	350g	62,00	80,60
Frutilla (los nietitos)	350g	63,30	82,29
Naranja (los nietitos)	350g	62,50	81,25
Arándanos (los nietitos)	350g	63,30	82,29
<b>Dulces:</b>			
De Leche (los nietitos y Limay)	320g	77,00	100,10
Membrillo (los nietitos)	150g	32,00	41,60
Membrillo (Limay)	250g	25,85	33,61
Batata (Limay)	250g	31,52	40,98
<b>Postres:</b>			
Gelatinas Light para preparar:			-
• Cereza, Frutilla, Durazno (ROYAL)	170g	38,70	50,31
• Frutilla, Arándanos, Manzana (FLEISHMANN)	170g	28,00	36,40
Postres Light para preparar:			-
• Chocolate, Vainilla, Dulce de Leche (ROYAL)	90g	38,70	50,31
• Chocolate, Vainilla, Dulce de Leche (FLEISHMANN)	50g	28,00	36,40
Chantilly light (FLEISHMANN)	75g	34,00	44,20
<b>Postres Lácteos (Línea VIVA 0%)</b>			
Flan	110g	20,10	26,13
(CONAPROLE)	110g	19,50	25,35
Helados (CONAPROLE)	1 litro	102,77	133,60
<b>Quesos procesados:</b>			
Requesón Light (CONAPROLE)	250g	47,50	61,75
Magretto (CONAPROLE)	200g	36,40	47,32
<b>Yogures:</b>			
Batido Saborizado de Frutilla Light (CONAPROLE)	200g	12,80	16,64
Batido Natural Light (CONAPROLE)	200g	12,80	16,64
Batido Saborizado Vainilla Light (CONAPROLE)	200g	12,80	16,64
Batido Diet fondo de Durazno (CONAPROLE)	180g	18,30	23,79
Batido Diet fondo de Frutilla (CONAPROLE)	180g	18,30	23,79
Batido Diet vivo con Granola (CONAPROLE)	165g	20,30	26,39
Vital Mas Light (CONAPROLE)	185g	14,50	18,85
Bebible Viotransit Frutilla (CONAPROLE)	185g	14,50	18,85
Integral con Dulce de Leche (CONAPROLE)	200g	18,30	23,79
<b>Jugos Light para preparar:</b>			
Varios Sabores (CLIGHT)	9,7g	10,00	13,00
<b>Jugos Light:</b>			
Manzana, Naranja, Durazno (CONAPROLE)	250ml	14,00	18,20
Manzana y naranja (CONAPROLE)	1 litro	36,10	46,93
Manzana, Naranja, Durazno (DAYRICO)	1 litro	34,80	45,24
Naranja, Manzana (ADES)	200ml	17,00	22,10
Manzana, Naranja, Durazno (ADES)	1 litro	49,00	63,70

<b>Bebidas:</b>			-
Coca Cola Cero y Light	600ml	20,17	26,22
Pepsi Light	500ml	20,83	27,08
Sprite zero y Light	500ml	20,17	26,22
Pomelo Light	500ml	20,83	27,08
Tónica Light	500ml	20,83	27,08
Agua Mineral con gas y sin gas (SALUS)	600 ml	15,13	19,67
Bebidas saborizadas H2O varios sabores	500ml	19,16	24,91
Bebidas saborizadas Salus:	600ml	22,00	28,60
<b>ENDULZANTES:</b>			-
Endulzante (SPLENDA) en sobres	50 uds	105,92	137,70
Endulzante (SUCRALIGHT)	120g	158,82	206,47
Endulzante (ASPARTIL)	100ml	71,71	93,22
<b>Golosinas:</b>			-
Caramelos varios sabores (SKI)	100g	58,50	76,05
Caramelos (ACTIS)	40g	26,32	34,22
Chicles (BELDENT)	1 ud	8,55	11,12
Mentitas Zero	21g	14,77	19,20
Pastillas (CLIGHT)	1ud	10,53	13,69
Chocolate sin azúcar (HAAS)	100g	74,34	96,64
<b>Galletitas:</b>			-
Galletitas Dulces Light (TRIGAL)	150g	30,92	40,20
Galletitas Dulces Light (SER)	130g	19,00	24,70
Tostadas Light (BAUDUCCO)	160g	32,24	41,91
Cereales Light varios sabores	22g	9,20	11,96
<b>Varios:</b>			-
Mayonesa Light (HELLMANS)	950g	112,50	146,25
Mayonesa Light (HELLMANS)	475g	63,16	82,11
Pulpa de Tomate sin sal y sin azúcar(LIMAY)	340g	16,40	21,32
Chocolate en polvo (NESCAU)	400g	83,00	107,90
Aceitunas (NUCETE)	500g	100,00	130,00
Salsas para helados (LOS NIETITOS)	250g	50,00	65,00
Yerba Diab (CABRAL)	500g	55,90	72,67
Vinos 2 tipos (BODEGA LOS ECOLÓGICOS)	750ml	200,00	260,00

Obs. 1- El precio unitario de adquisición incluye todos los costos hasta que la mercadería queda en condiciones de ser vendida.

Obs. 2- La empresa venderá con un 30% de utilidad sobre costo (precio lista de los productos).

INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y SERVICIOS PARA PERSONAS DIABÉTICAS

VENTAS DEL PRIMER MES:									
PRODUCTO	Cantidad	Personas	Uds. mensuales	Total	Precio de venta	Total Ventas	Costo unitario	Costo Total	UTILIDAD
<b>Mermeladas light:</b>									
Durazno (los nietitos)	350g	15	1	15	64,35	965,25	49,50	742,50	222,75
Durazno (los nietitos)	25g	20	20	400	5,07	2.028,00	3,90	1.560,00	468,00
Naranja (los nietitos)	350g	10	1	10	64,35	643,50	49,50	495,00	148,50
<b>Mermeladas Cero:</b>				0	-	-		-	-
Durazno (los nietitos)	350g	15	1	15	80,60	1.209,00	62,00	930,00	279,00
Frutilla (los nietitos)	350g	20	1	20	82,29	1.645,80	63,30	1.266,00	379,80
Naranja (los nietitos)	350g	10	1	10	81,25	812,50	62,50	625,00	187,50
Arándanos (los nietitos)	350g	10	1	10	82,29	822,90	63,30	633,00	189,90
<b>Dulces:</b>				0	-	-		-	-
De Leche (los nietitos y Limay)	320g	8	1	8	100,10	800,80	77,00	616,00	184,80
Membrillo (los nietitos)	150g	15	1	15	41,60	624,00	32,00	480,00	144,00
Membrillo (Limay)	250g	15	1	15	33,61	504,08	25,85	387,75	116,33
Batata (Limay)	250g	15	1	15	40,98	614,64	31,52	472,80	141,84
<b>Postres:</b>				0	-	-		-	-
Gelatinas Light para preparar:				0	-	-		-	-
• Cereza, Frutilla, Durazno (ROYAL)	170g	20	4	80	50,31	4.024,80	38,70	3.096,00	928,80
• Frutilla, Arándanos, Manzana (FLEISHMANN)	170g	30	4	120	36,40	4.368,00	28,00	3.360,00	1.008,00
Postres Light para preparar:				0	-	-		-	-
• Chocolate, Vainilla, Dulce de Leche (ROYAL)	90g	35	4	140	50,31	7.043,40	38,70	5.418,00	1.625,40
• Chocolate, Vainilla, Dulce de Leche (FLEISHMANN)	50g	40	4	160	36,40	5.824,00	28,00	4.480,00	1.344,00
Chantilly light (FLEISHMANN)	75g	5	1	5	44,20	221,00	34,00	170,00	51,00
<b>Postres Lácteos (Línea VIVA 0%)</b>				0	-	-		-	-
Flan (CONAPROLE)	110g	50	8	400	26,13	10.452,00	20,10	8.040,00	2.412,00
Pudding chocolate, vainilla, lemon pie (CONAPROLE)	110g	60	8	480	25,35	12.168,00	19,50	9.360,00	2.808,00
Helados (CONAPROLE)	1 litro	0	2	0	133,60	-	102,77	-	-
<b>Quesos procesados:</b>				0	-	-		-	-
Requesón Light (CONAPROLE)	250g	45	4	180	61,75	11.115,00	47,50	8.550,00	2.565,00
Magretto (CONAPROLE)	200g	15	4	60	47,32	2.839,20	36,40	2.184,00	655,20
<b>Yoques:</b>				0	-	-		-	-
Batido Saborizado de Frutilla Light (CONAPROLE)	200g	30	8	240	16,64	3.993,60	12,80	3.072,00	921,60
Batido Natural Light (CONAPROLE)	200g	20	8	160	16,64	2.662,40	12,80	2.048,00	614,40
Batido Saborizado Vainilla Light (CONAPROLE)	200g	15	8	120	16,64	1.996,80	12,80	1.536,00	460,80
Batido Diet fondo de Durazno (CONAPROLE)	180g	15	8	120	23,79	2.854,80	18,30	2.196,00	658,80
Batido Diet fondo de Frutilla (CONAPROLE)	180g	15	8	120	23,79	2.854,80	18,30	2.196,00	658,80
Batido Diet vivo con Granola (CONAPROLE)	165g	15	8	120	26,39	3.166,80	20,30	2.436,00	730,80
Vital Mas Light (CONAPROLE)	185g	20	8	160	18,85	3.016,00	14,50	2.320,00	696,00
Bebible Viotransit Frutilla (CONAPROLE)	185g	15	8	120	18,85	2.262,00	14,50	1.740,00	522,00
Integral con Dulce de Leche (CONAPROLE)	200g	10	8	80	23,79	1.903,20	18,30	1.464,00	439,20

INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y SERVICIOS PARA PERSONAS DIABÉTICAS

PRODUCTO	Cantidad	Personas	Uds. mensuales	Total	Precio de venta	Total Ventas	Costo unitario	Costo Total	UTILIDAD
<u>Jugos Light para preparar:</u>				0	-	-		-	-
Varios Sabores (CLIGHT)	9,7g	100	20	2000	13,00	26.000,00	10,00	20.000,00	6.000,00
<u>Jugos Light:</u>				0	-	-		-	-
Manzana,Naranja, Durazno(COONAPROLE)	250ml	50	8	400	18,20	7.280,00	14,00	5.600,00	1.680,00
Manzana y naranja (CONAPROLE)	1 litro	80	4	320	46,93	15.017,60	36,10	11.552,00	3.465,60
Manzana,Naranja, Durazno(DAYRICO)	1 litro	60	4	240	45,24	10.857,60	34,80	8.352,00	2.505,60
Naranja,Manzana (ADES)	200ml	45	8	360	22,10	7.956,00	17,00	6.120,00	1.836,00
Manzana,Naranja, Durazno(ADES)	1 litro	30	4	120	63,70	7.644,00	49,00	5.880,00	1.764,00
<u>Bebidas:</u>				0	-	-		-	-
Coca Cola Cero y Light	600ml	100	12	1200	26,22	31.465,20	20,17	24.204,00	7.261,20
Pepsi Light	500ml	40	10	400	27,08	10.831,60	20,83	8.332,00	2.499,60
Sprite zero y Light	500ml	60	8	480	26,22	12.586,08	20,17	9.681,60	2.904,48
Pomelo Light	500ml	40	8	320	27,08	8.665,28	20,83	6.665,60	1.999,68
Tónica Light	500ml	10	5	50	27,08	1.353,95	20,83	1.041,50	312,45
Agua Mineral con gas y sin gas (SALUS)	600 ml	100	12	1200	19,67	23.602,80	15,13	18.156,00	5.446,80
<u>Bebidas saborizadas H2O varios sabores</u>	500ml	50	6	300	24,91	7.472,40	19,16	5.748,00	1.724,40
<u>Bebidas saborizadas Salus:</u>	600ml	40	4	160	28,60	4.576,00	22,00	3.520,00	1.056,00
<u>ENDULZANTES:</u>				0	-	-		-	-
Endulzante (SPLENDIA) en sobres	50 uds	30	1	30	137,70	4.130,88	105,92	3.177,60	953,28
Endulzante (SUCRALIGHT)	120g	55	1	55	206,47	11.355,63	158,82	8.735,10	2.620,53
Endulzante (ASPARTIL)	100ml	65	1	65	93,22	6.059,50	71,71	4.661,15	1.398,35
<u>Golosinas:</u>				0	-	-		-	-
Caramelos varios sabores (SKI)	100g	10	1	10	76,05	760,50	58,50	585,00	175,50
Caramelos (ACTIS)	40g	5	1	5	34,22	171,08	26,32	131,60	39,48
Chicles (BELDENT)	1 ud	140	12	1680	11,12	18.673,20	8,55	14.364,00	4.309,20
Mentitas Zero	21g	75	12	900	19,20	17.280,90	14,77	13.293,00	3.987,90
Pastillas (CLIGHT)	1ud	50	12	600	13,69	8.213,40	10,53	6.318,00	1.895,40
Chocolate sin azúcar (HAAS)	100g	80	8	640	96,64	61.850,88	74,34	47.577,60	14.273,28
<u>Galletitas:</u>				0	-	-		-	-
Galletitas Dulces Light (TRIGAL)	150g	40	2	80	40,20	3.215,68	30,92	2.473,60	742,08
Galletitas Dulces Light (SER)	130g	60	2	120	24,70	2.964,00	19,00	2.280,00	684,00
Tostadas Light (BAUDUCCO)	160g	15	2	30	41,91	1.257,36	32,24	967,20	290,16
Cereales Light varios sabores	22g	120	12	1440	11,96	17.222,40	9,20	13.248,00	3.974,40
<u>Varios:</u>				0	-	-		-	-
Mayonesa Light (HELLMANS)	950g	55	1	55	146,25	8.043,75	112,50	6.187,50	1.856,25
Mayonesa Light (HELLMANS)	475g	70	1	70	82,11	5.747,56	63,16	4.421,20	1.326,36
Pulpa de Tomate sin sal y sin azúcar(LIMAY)	340g	80	3	240	21,32	5.116,80	16,40	3.936,00	1.180,80
Chocolate en polvo (NESCAU)	400g	50	1	50	107,90	5.395,00	83,00	4.150,00	1.245,00
Aceitunas (NUCETE)	500g	20	1	20	130,00	2.600,00	100,00	2.000,00	600,00
Salsas para helados (LOS NIETITOS)	250g	10	1	10	65,00	650,00	50,00	500,00	150,00
Yerba Diab (CABRAL)	500g	120	3	360	72,67	26.161,20	55,90	20.124,00	6.037,20
Vinos 2 tipos (BODEGA LOS ECOLÓGICOS)	750ml	40	1	40	260,00	10.400,00	200,00	8.000,00	2.400,00
TOTAL						486.014,49		373.857,30	112.157,19

INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y SERVICIOS PARA PERSONAS DIABÉTICAS

TOTAL VENTAS:	486.014,49				
COSTO DE VENTAS:	373.857,30				
UTILIDAD BRUTA:	112.157,19				
<b>Gastos Controlables del primer mes</b>					
Sueldos y Salarios	-				Las socias no harán retiros por los primeros 12 meses.
Honorarios Nutricionista	12.000				
Cargas sociales	9.296				
Legales y Contables	30.000				
Publicidad	40.000				
Útiles de Oficina	-				
Servicio de Limpieza	2.000				
Varios	7.000				
<b>TOTAL GASTOS CONTROLABLES</b>	100.296				
<b>Gastos Fijos</b>					
Alquiler	26.000				
Depreciación	-				
Seguros	2.300				
Licencias y permisos	800				
Servicios Públicos	7.800				
Varios	3.000				
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	39.900				
<b>TOTAL GASTOS FIJOS Y CONTROLABLES:</b>	140.196				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-	28.039			
ANTICIPOS DE IRAE	-	3.500			
UTILIDAD NETA	-	31.539			

INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y SERVICIOS PARA PERSONAS DIABÉTICAS

VENTAS MENSUALES 1º TRIMESTRE AÑO 2									
PRODUCTO	Cantidad	Personas	Uds. Mensuales	Total	Precio de Venta	Total Ventas	Costo unitario	Costo total	Utilidad
<b>Mermeladas light:</b>									
Durazno (los nietitos)	350g	400	1	400	64,35	25.740	49,5	19.800	5.940
Durazno (los nietitos)	25g	1500	20	30.000	5,07	152.100	3,9	117.000	35.100
Naranja (los nietitos)	350g	499	1	499	64,35	32.111	49,5	24.701	7.410
<b>Mermeladas Cero:</b>				0	0	0		0	0
Durazno (los nietitos)	350g	600	1	600	80,6	48.360	62	37.200	11.160
Frutilla (los nietitos)	350g	1800	1	1.800	82,29	148.122	63,3	113.940	34.182
Naranja (los nietitos)	350g	390	1	390	81,25	31.688	62,5	24.375	7.313
Arándanos (los nietitos)	350g	300	1	300	82,29	24.687	63,3	18.990	5.697
<b>Dulces:</b>					0			0	0
De Leche (los nietitos y Limay)	320g	826	1	826	100,1	82.683	77	63.602	19.081
Membrillo (los nietitos)	150g	800	1	800	41,6	33.280	32	25.600	7.680
Membrillo (Limay)	250g	1200	1	1.200	33,605	40.326	25,85	31.020	9.306
Batata (Limay)	250g	601	1	601	40,976	24.627	31,52	18.944	5.683
<b>Postres:</b>				0	0	0		0	0
Gelatinas Light para preparar:				0	0	0		0	0
• Cereza, Frutilla, Durazno (ROYAL)	170g	600	4	2.400	50,31	120.744	38,7	92.880	27.864
• Frutilla, Arándanos, Mnzana (FLEISHMANN)	170g	600	4	2.400	36,4	87.360	28	67.200	20.160
Postres Light para preparar:				0	0	0		0	0
(ROYAL)	90g	700	4	2.800	50,31	140.868	38,7	108.360	32.508
• Chocolate, Vainilla, Dulce de Leche (FLEISHMANN)	50g	700	4	2.800	36,4	101.920	28	78.400	23.520
Chantilly light (FLEISHMANN)	75g	100	1	100	44,2	4.420	34	3.400	1.020
<b>Postres Lácteos (Línea VIVA 0%)</b>				0	0	0		0	0
Flan (CONAPROLE)	110g	1500	8	12.000	26,13	313.560	20,1	241.200	72.360
(CONAPROLE)	110g	1200	8	9.600	25,35	243.360	19,5	187.200	56.160
Helados (CONAPROLE)	1 litro	800	2	1.600	133,601	213.762	102,77	164.432	49.330
<b>Quesos procesados:</b>				0	0	0		0	0
Requesón Light (CONAPROLE)	250g	850	4	3.400	61,75	209.950	47,5	161.500	48.450
Magretto (CONAPROLE)	200g	400	4	1.600	47,32	75.712	36,4	58.240	17.472
<b>Yogures:</b>				0	0	0		0	0
(CONAPROLE)	200g	1200	8	9.600	16,64	159.744	12,8	122.880	36.864
Batido Natural Light (CONAPROLE)	200g	600	8	4.800	16,64	79.872	12,8	61.440	18.432
(CONAPROLE)	200g	400	8	3.200	16,64	53.248	12,8	40.960	12.288
Batido Diet fondo de Durazno (CONAPROLE)	180g	500	8	4.000	23,79	95.160	18,3	73.200	21.960
Batido Diet fondo de Frutilla (CONAPROLE)	180g	1000	8	8.000	23,79	190.320	18,3	146.400	43.920
Batido Diet vivo con Granola (CONAPROLE)	165g	300	8	2.400	26,39	63.336	20,3	48.720	14.616
Vital Mas Light (CONAPROLE)	185g	800	8	6.400	18,85	120.640	14,5	92.800	27.840
Bebible Viotransit Frutilla (CONAPROLE)	185g	750	8	6.000	18,85	113.100	14,5	87.000	26.100
Integral con Dulce de Leche (CONAPROLE)	200g	950	8	7.600	23,79	180.804	18,3	139.080	41.724

INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y SERVICIOS PARA PERSONAS DIABÉTICAS

PRODUCTO	Cantidad	Personas	Uds. Mensuales	Total	Precio de Venta	Total Ventas	Costo unitario	Costo total	Utilidad
<b>Jugos Light para preparar:</b>				0	0	0		0	0
Varios Sabores (CLIGHT)	9,7g	2950	20	59.000	13	767.000	10	590.000	177.000
<b>Jugos Light:</b>				0	0	0		0	0
Manzana,Naranja, Durazno(COONAPROLE)	250ml	1100	8	8.800	18,2	160.160	14	123.200	36.960
Manzana y naranja (CONAPROLE)	1 litro	600	4	2.400	46,93	112.632	36,1	86.640	25.992
Manzana,Naranja, Durazno(DAYRICO)	1 litro	600	4	2.400	45,24	108.576	34,8	83.520	25.056
Naranja,Manzana (ADES)	200ml	800	8	6.400	22,1	141.440	17	108.800	32.640
Manzana,Naranja, Durazno(ADES)	1 litro	800	4	3.200	63,7	203.840	49	156.800	47.040
<b>Bebidas:</b>				0	0	0		0	0
Coca Cola Cero y Light	600ml	1800	12	21.600	26,221	566.374	20,17	435.672	130.702
Pepsi Light	500ml	700	10	7.000	27,079	189.553	20,83	145.810	43.743
Sprite zero y Light	500ml	800	8	6.400	26,221	167.814	20,17	129.088	38.726
Pomelo Light	500ml	600	8	4.800	27,079	129.979	20,83	99.984	29.995
Tónica Light	500ml	250	5	1.250	27,079	33.849	20,83	26.038	7.811
Agua Mineral con gas y sin gas (SALUS)	600 ml	600	12	7.200	19,669	141.617	15,13	108.936	32.681
Bebidas saborizadas H2O varios sabores	500ml	350	6	2.100	24,908	52.307	19,16	40.236	12.071
Bebidas saborizadas Salud:	600ml	300	4	1.200	28,6	34.320	22	26.400	7.920
<b>ENDULZANTES:</b>				0	0	0		0	0
Endulzante (SPLENDA) en sobres	50 uds	300	1	300	137,696	41.309	105,92	31.776	9.533
Endulzante (SUCRALIGHT)	120g	800	1	800	206,466	165.173	158,82	127.056	38.117
Endulzante (ASPARTIL)	100ml	1926	1	1.926	93,223	179.547	71,71	138.113	41.434
<b>Golosinas:</b>				0	0	0		0	0
Caramelos varios sabores (SKI)	100g	500	1	500	76,05	38.025	58,5	29.250	8.775
Caramelos (ACTIS)	40g	350	1	350	34,216	11.976	26,32	9.212	2.764
Chicles (BELDENT)	1 ud	2100	12	25.200	11,115	280.098	8,55	215.460	64.638
Mentitas Zero	21g	800	12	9.600	19,201	184.330	14,77	141.792	42.538
Pastillas (CLIGHT)	1ud	1200	12	14.400	13,689	197.122	10,53	151.632	45.490
Chocolate sin azúcar (HAAS)	100g	950	8	7.600	96,642	734.479	74,34	564.984	169.495
<b>Galletitas:</b>				0	0	0		0	0
Galletitas Dulces Light (TRIGAL)	150g	700	2	1.400	40,196	56.274	30,92	43.288	12.986
Galletitas Dulces Light (SER)	130g	1200	2	2.400	24,7	59.280	19	45.600	13.680
Tostadas Light (BAUDUCCO)	160g	600	2	1.200	41,912	50.294	32,24	38.688	11.606
Cereales Light varios sabores	22g	2000	12	24.000	11,96	287.040	9,2	220.800	66.240
<b>Varios:</b>				0	0	0		0	0
Mayonesa Light (HELLMANS)	950g	1200	1	1.200	146,25	175.500	112,5	135.000	40.500
Mayonesa Light (HELLMANS)	475g	1000	1	1.000	82,108	82.108	63,16	63.160	18.948
Pulpa de Tomate sin sal y sin azúcar(LIMAY)	340g	900	3	2.700	21,32	57.564	16,4	44.280	13.284
Chocolate en polvo (NESCAU)	400g	800	1	800	107,9	86.320	83	66.400	19.920
Aceitunas (NUCETE)	500g	565	1	565	130	73.450	100	56.500	16.950
Salsas para helados (LOS NIETITOS)	250g	300	1	300	65	19.500	50	15.000	4.500
Yerba Diab (CABRAL)	500g	2750	3	8.250	72,67	599.528	55,9	461.175	138.353
Vinos 2 tipos (BODEGA LOS ECOLÓGICOS)	750ml	1644	1	1.644	260	427.440	200	328.800	98.640
<b>TOTAL</b>						9.827.419		7.559.553	2.267.866

INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y SERVICIOS PARA PERSONAS DIABÉTICAS

TOTAL VENTAS:	9.827.418,87
COSTO DE VENTAS:	7.559.552,98
UTILIDAD BRUTA:	2.267.865,89
<b>Gastos Controlables del primer mes</b>	
Sueldos y Salarios	-
Honorarios Nutricionista	37.500
Cargas sociales	9.296
Publicidad	10.000
Locomoción	40.000
Útiles de Oficina	-
Servicio de Limpieza	2.000
Varios	7.000
<b>TOTAL GASTOS CONTROLABLES</b>	105.796
<b>Gastos Fijos</b>	
Alquiler	26.000
Depreciación	-
Seguros	2.300
Licencias y permisos	800
Servicios Públicos	7.800
Varios	3.000
TOTAL	39.900
<b>TOTAL GASTOS FIJOS Y CONTROLABLES:</b>	145.696
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.122.170
ANTICIPOS DE IRAE	- 3.500
UTILIDAD NETA	2.118.670

## A. PROYECCIONES DE INGRESO

<b>PROYECCIÓN UTILIDAD</b>													
Total de población diabética: 14.975													
Potenciales Compradores: 7.000.													
De los 7975 restantes: se considera que: 2.000 personas no comprán porque ya tienen proveedor propio y 5975 no tienen recursos económicos													
Meta: 3.000 consumidores diabéticos mensuales en un año.													
		20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	40%	30%	20%	10%	
<b>AÑO 1</b>	<b>Mes 1 (Agosto)</b>	<b>Mes 2 (Set.)</b>	<b>Mes 3 (Oct.)</b>	<b>Mes 4 (Nov.)</b>	<b>Mes 5 (Dic.)</b>	<b>Mes 6 (Enero)</b>	<b>Mes 7 (Feb.)</b>	<b>Mes 8 (Marzo)</b>	<b>Mes 9 (Abril)</b>	<b>Mes 10 (Mayo)</b>	<b>Mes 11 (Junio)</b>	<b>Mes 12 (Julio)</b>	<b>Total Anual</b>
<b>TOTAL DE VENTAS NETAS</b>	486.014	583.217	729.022	947.728	1.279.433	1.791.206	2.597.249	3.895.874	5.454.223	7.090.491	8.508.589	9.359.448	42.722.495
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	373.857	448.629	560.786	729.022	984.179	1.377.851	1.997.884	2.996.826	4.195.557	5.454.223	6.545.068	7.199.575	32.863.458
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	112.157	134.589	168.236	218.707	295.254	413.355	599.365	899.048	1.258.667	1.636.267	1.963.520	2.159.873	9.859.037
<b>TOTAL DE GASTOS E IMPUESTOS</b>	143.696	113.696	113.696	113.696	178.800	178.800	190.000	200.000	201.000	201.800	202.300	202.600	2.040.084
<b>UTILIDAD NETA</b>	-31.539	20.893	54.540	105.011	116.454	234.555	409.365	699.048	1.057.667	1.434.467	1.761.220	1.957.273	7.818.953
		5%	0%	-1,50%	2%								
<b>AÑO 2</b>	<b>Trim 1</b>	<b>trim 2</b>	<b>trim 3</b>	<b>trim 4</b>	<b>Total Anual</b>								
<b>TOTAL DE VENTAS NETAS</b>	9.827.420	9.827.420	9.699.916	9.893.914	39.248.670								
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	7.559.554	7.519.105	7.406.319	7.554.445	30.039.423								
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	2.267.866	2.308.315	2.293.597	2.339.469	9.209.247								
<b>TOTAL DE GASTOS E IMPUESTOS</b>	149.196	149.196	149.196	149.196	596.784								
<b>UTILIDAD NETA</b>	2.118.670	2.159.119	2.144.401	2.190.273	8.612.463								

	5%	0%	-1,50%	2%	
AÑO 3	Trim 1	trim 2	trim 3	trim 4	Total Anual
TOTAL DE VENTAS NETAS	9.695.418	9.695.418	9.549.983	9.740.983	38.681.802
TOTAL DE COSTOS	7.519.105	7.519.105	7.406.319	7.554.445	29.998.974
UTILIDAD BRUTA	2.176.313	2.176.313	2.143.664	2.186.538	8.682.828
TOTAL DE GASTOS E IMPUESTOS	149.196	149.196	149.196	149.196	596.784
UTILIDAD NETA	2.027.117	2.027.117	1.994.468	2.037.342	8.086.044



## B. PROYECCIÓN DE SITUACIÓN

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADO AL 31/07/2015	
EMPRESA: DiabeSan SRL	
<b>ACTIVO</b>	
ACTIVO CORRIENTE	
<b>Disponibilidades</b>	<b>9.085.671</b>
Caja	10.000
Banco m/n	9.075.671
Créditos por ventas:	<b>1.430.917</b>
Deudores por ventas	1.430.917
Bienes de Cambio:	<b>4.913.710</b>
Mercadería de reventa	4.913.710
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>15.430.298</b>
ACTIVO NO CORRIENTE	
<b>Bienes de Uso</b>	<b>1.028.832</b>
Valores Originales y Revaluados	1.028.832
Muebles y útiles	373.927
Equipos	654.905
Amortizaciones Acumuladas	-
Amortización Acumulada Muebles y Útiles	-
Amortización Acumulada Equipos	-
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.028.832</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>16.459.130</b>
<b>PASIVO</b>	
PASIVO CORRIENTE	
<b>Deudas Comerciales</b>	<b>6.977.155</b>
Cuentas a Pagar	6.977.155
<b>Deudas Diversas</b>	<b>67.200</b>
Gastos Generales a pagar	11.200
Alquileres a pagar	26.000
Impuestos a pagar	30.000
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>7.044.355</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>7.044.355</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	860.000
Resultado del período	8.554.775
<b>TOTA PATRIMONIO</b>	<b>9.414.775</b>
<b>TOTA PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>16.459.130</b>

### C. FLUJO DE CAJA MENSUAL

PROYECCIÓN DE FLUJO DE FONDOS												
Empresa : Diabesan SRL												
Periodo: Agosto 2014 – Julio 2015												
Moneda: Pesos Uruguayos												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Saldo Inicial Disponibilidades</b>	860.000	1.128.815	1.134.056	1.185.579	1.307.847	1.567.061	1.996.597	2.700.327	3.839.045	5.230.337	6.734.960	8.115.394
<b>INGRESOS</b>												
Ventas Contado	388.811	466.574	583.218	758.182	1.023.546	1.432.965	2.077.799	3.116.699	4.363.378	5.672.393	6.806.871	7.487.558
Cobro Deudores		72.902	87.482	109.353	142.159	191.915	268.681	389.587	484.381	818.133	1.063.573	1.276.288
Servicios	10.860	15.204	22.806	36.490	62.032	99.252	138.952	166.743	175.080	180.332	180.332	180.332
<b>TOTAL Ingresos de fondos</b>	<b>1.259.671</b>	<b>1.610.593</b>	<b>1.740.080</b>	<b>1.980.251</b>	<b>2.393.425</b>	<b>3.099.278</b>	<b>4.213.349</b>	<b>5.983.769</b>	<b>8.377.503</b>	<b>11.083.062</b>	<b>13.722.164</b>	<b>15.783.285</b>
<b>EGRESOS</b>												
Pago Proveedores		373.857	448.629	560.786	729.022	984.179	1.377.851	1.997.884	2.996.826	4.195.557	5.454.223	6.545.068
Cargas Sociales	9.296	9.296	9.296	9.296	9.296	10.226	10.226	10.226	10.226	10.226	10.226	10.226
Servicios tercerizados	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Alquiler	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000
Publicidad	40.000	40.000	40.000	40.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Honorarios Nutricionista	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Legales y Contables	30.000											
Varios	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Retiro Socios												
Servicios	4.560	6.384	9.576	15.322	26.047	41.675	58.345	70.014	73.514	75.720	75.720	75.720
<b>TOTAL Egresos de fondos</b>	<b>130.856</b>	<b>476.537</b>	<b>554.501</b>	<b>672.404</b>	<b>826.364</b>	<b>1.102.680</b>	<b>1.513.022</b>	<b>2.144.724</b>	<b>3.147.166</b>	<b>4.348.102</b>	<b>5.606.769</b>	<b>6.697.614</b>
<b>FLUJO NETO DISPONIBILIDADES</b>	<b>1.128.815</b>	<b>1.134.056</b>	<b>1.185.579</b>	<b>1.307.847</b>	<b>1.567.061</b>	<b>1.996.597</b>	<b>2.700.327</b>	<b>3.839.045</b>	<b>5.230.337</b>	<b>6.734.960</b>	<b>8.115.394</b>	<b>9.085.671</b>
El 20% de los clientes compran a crédito												
Se considera que el 5% de los deudores son incobrables												
Los proveedores se pagan a 30 días												

## BIBLIOGRAFIA

Comas Mérola, J. y Ginesta, D. (2012). *Emprendimientos: creación y gestión*. 2a. ed. Montevideo: Entrepreneur XXI.

*Conaprole* [en línea]. Disponible en: <http://www.conaprole.com.uy/inicio> [Consultado el 18 de junio de 2014].

*Los Nietitos* [en línea]. Disponible en: <http://www.losnietitos.com.uy> [Consultado el 23 de junio de 2014].

*Granja Limay* [en línea]. Disponible en: <http://www.limay.com.uy/> [Consultado el 26 de junio de 2014].

*Estancia “La Cruz”* [en línea]. Disponible en: <http://www.estancialacruz.com/bodega.php> [Consultado el 2 de julio de 2014].

*Instituto Nacional de la Diabetes y las Enfermedades Digestivas y Renales (NIH)* [en línea]. Disponible en: <http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/diabeticdiet.html> [Consultado el 4 de agosto de 2014].

*Instituto Nacional de Estadística* [en línea]. Disponible en: <http://www.ine.gub.uy/> [Consultado el 23 de marzo de 2014].

*Intramed* [en línea]. Disponible en: <http://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoID=32555&pagina=1> [Consultado el 4 de agosto de 2014].

*Enciclopedia Médica “Ferato”* [en línea]. Disponible en: <http://www.ferato.com/wiki/index.php/Insulina> [Consultado el 6 de agosto de 2014].

*Estudiabetes.org* [en línea]. Disponible en: <http://www.estudiabetes.org/> [Consultado el 6 de agosto de 2014].

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Cuestionarios realizados en las entrevistas

##### ***Médico – Dr. Montaña***

- 1) ¿En qué consiste la Diabetes?
- 2) ¿A causa de qué surge?
- 3) ¿Cuáles son sus consecuencias?
- 4) ¿Cuáles son los principales cuidados?
- 5) ¿Existe en Rivera un centro dedicado a la atención específica para dichos pacientes?

##### ***Nutricionista – Lic. Cristina Techera***

- 1) ¿Los diabéticos, pueden consumir todo tipo de alimentos?
- 2) ¿De qué ingredientes deben cuidarse principalmente?
- 3) ¿Existen variadas recetas para preparar alimentos que pueden consumir los diabéticos?
- 4) ¿Qué otras cosas contribuyen a la prevención de la enfermedad?
- 5) ¿Cuál es la importancia de seguir una dieta estricta?

##### ***Nurse- Lic. Paula Vellozo***

- 1) ¿En qué estado concurren la mayoría de los pacientes diabéticos a la consulta en el centro de salud?
- 2) ¿Cuáles son las primeras recomendaciones que se deben tomar en cuenta cuando un paciente detecta la enfermedad?
- 3) ¿Existe medicación para la enfermedad?
- 4) ¿Dónde se presentan las consecuencias de la enfermedad en el cuerpo físico del diabético?

**Podóloga – Gabriela Suarez**

- 1) ¿Aproximadamente a cuántas personas diabéticas atiende?
- 2) ¿Qué problemas puede presentar el no cuidar correctamente de sus pies?
- 3) ¿Cómo debe un diabético cuidar de sus pies para no tener mayores problemas?
- 4) ¿Existen zapatos específicos para los diabéticos?Cuál es el costo de los mismos?

**Contador – Oscar Diego Núñez**

- 1) ¿Cuáles son los pasos más importantes e imprescindibles para la implementación de un plan de negocios?
- 2) ¿Qué factores influyen para el crecimiento y rentabilidad de una empresa?
- 3) ¿Es importante la financiación de terceros para la apertura de la misma?
- 4) ¿Qué mecanismos debe tener en cuenta la empresa para atraer a clientes?

**Pacientes diabéticos**

- 1) ¿Cómo descubrió su enfermedad?
- 2) ¿En qué estado de avance se encontraba la enfermedad cuando fue detectada?
- 3) ¿Cuáles fueron los primeros síntomas que presentó?
- 4) ¿Sigue una dieta estricta?
- 5) ¿Cuáles son los cuidados que lleva a cabo?
- 6) ¿Con qué frecuencia concurre al médico para control?
- 7) ¿Le cuesta o le costó mucho la adaptabilidad a los alimentos que puede consumir?
- 8) ¿Encuentra fácilmente esos productos y alimentos en el mercado riverense?

