



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SUPERMERCADO
DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE QUITO Y LOS VALLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTANDO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

PROFESOR GUÍA

RENZO XAVIER AGUIRRE IDROVO, MBA

AUTORES

ANDRÉS FRANCISCO MARTÍNEZ RAMOS

FERNANDO ANDRÉS MORA AGUIRRE

AÑO

2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes: Andrés Martínez Ramos y Fernando Mora Aguirre, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Renzo Xavier Aguirre Idrovo
MBA
C.I. 1710118785

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Andrés Martínez
C.I. 1717678989

Fernando Mora
C.I. 1714252721

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento va dirigido a Dios por haberme brindado la salud y la fortaleza durante estos años en mis estudios cursados en la prestigiosa Universidad de las Américas. Agradezco a mis padres por el apoyo y empuje que me dieron en los momentos difíciles que se presentaron. Finalmente, agradezco a todas las personas que hicieron posible la culminación de mis estudios, gracias a ellos que están siempre ahí para darme una mano y apoyarme en todo lo que hago.

Andrés Martínez Ramos

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento al Gran Arquitecto Del Universo, quien con su bendición ha guiado mi camino, a mis padres y esposa por su confianza depositada y apoyo brindado en el día a día. Ya que con ellos pude obtener mayor fortaleza.

Fernando Mora

DEDICATORIA

El presente trabajo está realizado con mucho esfuerzo y va dedicado para mis padres que me han guiado durante estos años por el camino del bien. Dedico este trabajo a mi madre que ha estado conmigo en los momentos más difíciles de mi vida y me ha dado la fortaleza para seguir adelante sorteando los obstáculos que se han presentado. Además quiero dedicar todo mi esfuerzo plasmado en este trabajo a dos personas importantes en mi vida; a Fernanda Tapia quien me ha dado el empuje y apoyo para concluir mis estudios y a Christopher Martínez para que recuerde que siempre el esfuerzo tiene sus recompensas, para que siga adelante y sea un hombre de bien. Espero que todo lo realizado en este trabajo sea de mucho agrado para todos, mis éxitos se los debo a ustedes, por eso todo esto es suyo.

Andrés Martínez Ramos

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado mis padres y mi esposa, quienes incondicionalmente me han dado su apoyo y confianza. Para construir uno de los primeros pasos profesionales, pero en especial a mi padre quien me ha guiado como persona para llegar a este punto, inculcando valores y apoyando a mi crecimiento.

Fernando Mora Aguirre

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en diseñar un plan de negocios para la implementación de supermercados de frutas en la ciudad de Quito y los Valles. Para ello se analiza el macro y micro entorno del negocio, así como se determinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El negocio consiste en la venta de frutas en cuatro supermercados ubicados en la Granda Centeno, Carcelén, Valle de Cumbayá y Valle de los Chillos. Estos se caracterizarán por tener personal orientado a brindar un excelente servicio, con productos de alta calidad para que los consumidores sientan la diferencia.

Después de analizar las variables del macro entorno se concluye que el negocio es atractivo ya que la industria del Comercio al por Mayor y Menor ha crecido en promedio en esta última década el 10%, siendo una industria atractiva para realizar inversiones.

Mediante la investigación de mercados se determinó que el 73% de los encuestados cuyas características son: personas de 25 a 60 años, hombres y mujeres, de estrato medio-alto, de ingresos superiores a 500 USD; estaría dispuestos a comprar en los supermercados de frutas.

Luego de realizar el análisis del mercado, se plantearon objetivos, estrategias y tácticas. Se determinó el perfil del consumidor, características, frecuencia de consumo, servicio, precio, puntos de venta y promoción. Esto servirá para posicionar la marca en el mercado durante los 5 años del proyecto.

La proyección de ventas se realiza con una tasa de crecimiento de 2% para los 5 años basados en el crecimiento de la población, y la inversión total para dar inicio a la empresa es de 197.120 USD considerando una deuda del 66% del monto total a una tasa de 11% anual durante la vida del proyecto, dicha tasa corresponde a una entidad financiera del país.

Finalmente se concluye que el proyecto es rentable, dado que en el escenario esperado apalancado el VAN es de 93.215 USD y la TIR es 64,60% y en ningún escenario hay resultados negativos.

En adición para cualquier imprevisto que se presente la empresa cuenta con un plan de contingencia, el mismo que permitirá a solucionar los inconvenientes de manera inmediata.

EXECUTIVE SUMMARY

The present work consists of made a business plan in order to establish fruits supermarkets in Quito city and the Valleys. For that, the macro and micro business environment are analyzed to get the fortress, debilities, opportunities and threatens.

The business consists of the fruits sales in four supermarkets place in Granda Centeno, Carcelen, Cumbaya Valley and Chillos Valley. These will be characterized in having train co-workers to offer an excellent service with high quality goods, so those customers feel the difference.

After, those macro environment variables were analyzed it is concluded that business is attractive because of the Retail/Wholesale industry have grown up in the last decade around of 10%. This industry is being attractive in order to made investments.

Through the market research was determined that 73% of customers whose have characteristics like 25-60 years, men and women, the stratum medium-high, superior incomes of 500 USD; they would be disposed to buy in the fruits supermarkets.

Then the market research, the objectives, strategies and tactical were established. It determined the customer profile, characteristics, frequency consume, service, price, sales points and promotions. It will allow position the brand in the market during the five years project.

The sales projection will be doing with a rate growth of 2 % for 5 years based in the growth population and total investment for starting the Company is 197.120 USD. It considers 66% loan of total amount. The loan rate is 11% per year during the life project. This rate is based in a country financial entity.

Finally, it is concluded that the project is profitable because of waited levered scene the NPV is 93.215 USD and IRR 64, 60 % and none scene had negative outcomes.

In addition, the Company has a contingency plan which will be applied if there are any unforeseen. It will allow solving any inconvenient immediately.

ÍNDICE

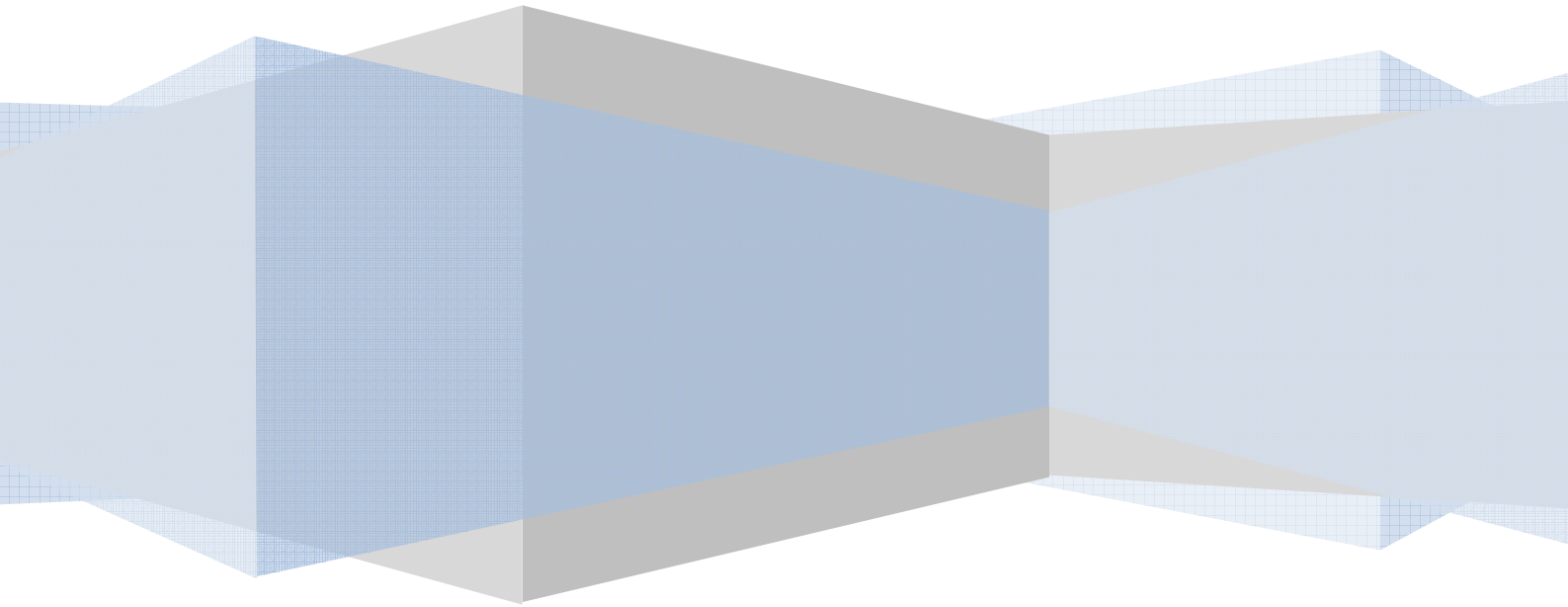
1. CAPÍTULO I	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
2. CAPÍTULO II	4
2.1 Definición del Negocio	5
2.2 Análisis del Macroentorno.....	6
2.2.1 Factores Económicos.....	7
2.2.2 Factores Político-Legales.....	12
2.2.3 Factores Sociales-Culturales	14
2.2.4 Factores Tecnológicos.....	16
2.2.5 Factores Ambientales.....	17
2.3 Análisis del Microentorno	17
2.3.1 Fuerza de Porter del Negocio de Supermercado de Frutas.....	17
3. CAPÍTULO III.....	22
3.1 Definición del Problema	22
3.2 Objetivo.....	22
3.3 Necesidades de información	22
3.4 Determinación de las Necesidades, Fuentes de Información y Metodología.	23
3.5 Determinación y Desarrollo de la Metodología.....	24
3.6 Determinación de la Muestra y Marco Muestral	28
3.7 Procesamiento y análisis de datos (resultados de entrevistas con expertos encuestas)	30
3.7.1 Resultados de Entrevistas con Expertos.....	30

3.7.2	Resultados de Encuestas Aplicadas.....	33
4.	CAPITULO IV	45
4.1	Misión	45
4.2	Visión.....	45
4.3	Valores.....	45
4.4	Objetivos Estratégicos	47
4.5	Definición del Negocio	47
4.6	Estrategia Organizacional	47
4.7	Ambiente Organizacional	48
4.7.1	Cultura Organizacional.....	50
4.7.2	Estructura Organizacional.....	50
4.7.3	Personal de la Organización	54
4.7.4	Incentivos Organizacionales	56
4.8	Cadena de Valor Best Fruits	57
4.9	Diagrama de Procesos.....	58
4.10	Escala estratégica.....	59
5.	Capitulo V	61
5.1	Situación del Mercado.....	61
5.2	Situación del Producto	61
5.2.1	Demanda de Frutas de Best Fruits	63
5.3	Situación Competitiva	63
5.4	Análisis de la Distribución	64
5.5	Situación del Macroentorno.....	64
5.6	Análisis de Amenazas y Oportunidades.....	65
5.7	Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	66
5.8	Análisis de temas Clave.....	68
5.9	Objetivos de Marketing	69

5.10 Estrategias de Marketing	69
5.10.1 Segmentación.....	69
5.11 Marketing Táctico.....	71
5.11.1 Producto.....	71
5.11.2 Publicidad.....	72
5.11.3 Precio.....	72
5.11.4 Plaza	72
5.11.5 Promoción	73
5.12 Proyección de Ventas	74
6. CAPÍTULO VI	78
6.1 Supuestos.....	78
6.2 Evaluación Financiera.....	80
7. CAPITULO VII.....	83
7.1 Posibles Riesgos	83
7.1.1 Sequías e inundaciones	83
7.1.2 Conflictos internos de la Compañía	83
7.1.3 Ventas mayores a las proyectadas	84
8. CAPITULO VIII.....	86
8.1 Conclusiones	86
8.2 Recomendaciones	87
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS.....	92

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL NEGOCIO



CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes

La ciudad de Quito y sus zonas periféricas tiene grandes supermercados donde es común ver a muchos consumidores por lo menos una vez por semana realizando las compras necesarias para el hogar. El negocio de supermercado de frutas nace por la necesidad de los consumidores de comprar fruta fresca y la requerida para sus respectivas comidas diarias, ya que en ocasiones no es posible que acudan a los grandes supermercados sino busquen una alternativa de compra de frutas frescas y saludables.

La idea de supermercado de frutas nació debido a que se constato que los supermercados tradicionales no disponen de tanta variedad de frutas y los consumidores demanda varios tipos. Para ello se desea implementar supermercados en varias partes de la ciudad de Quito y los Valles de Cumbayá y Tumbaco. Estos puntos de venta tendrán variedades de frutas, las cuales estarán ubicadas en frigoríficos que tienen la capacidad enfriar de acuerdo a las necesidades de cada producto. Adicionalmente se tendrá productos alternos como pulpas y frutas deshidratadas, lo que permitirá que los supermercados tengan variedad y disponibilidad en cada producto.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Elaborar un plan de negocios para una cadena de supermercados de frutas.

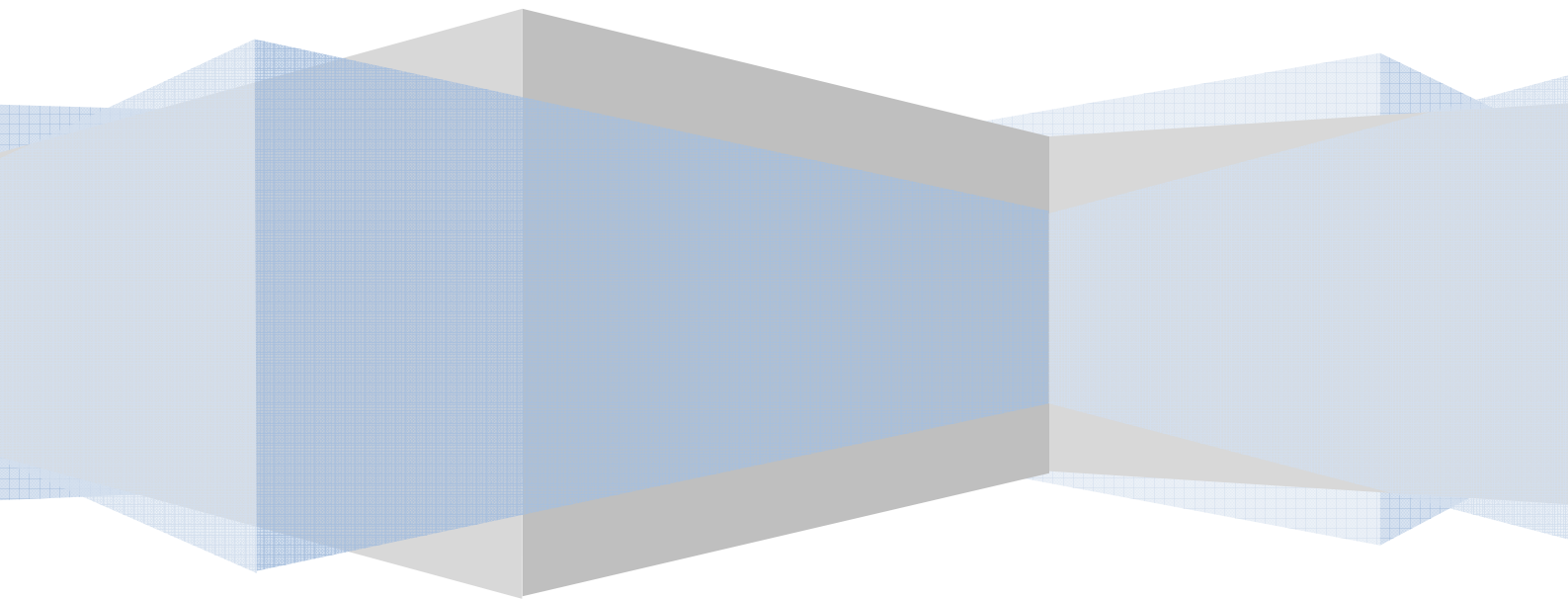
1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el Macro y Micro entorno donde se va desarrollar el negocio

- Determinar las preferencias los gustos de los potenciales consumidores.
- Determinar la oportunidad del negocio a implementar.
- Estructurar una organización adecuada para los supermercados de frutas.
- Programar un plan de marketing para las distintas fases de ciclo de vida del negocio.
- Evaluar financieramente el negocio bajo supuestos de crecimiento de mercado o proyección de ventas, determinación de costos, utilidades, rentabilidad y tasa de interna de retorno.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

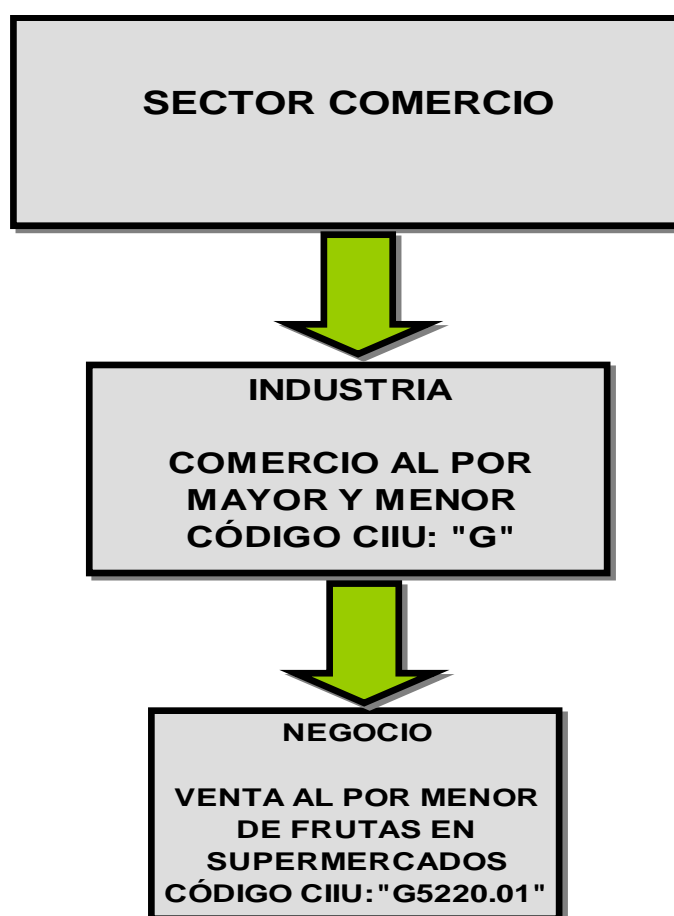


CAPÍTULO II

2.1 Definición del Negocio

El supermercado de frutas será un negocio enfocado a la venta al detal de solo frutas a los consumidores en los barrios de la ciudad de Quito y zonas periféricas cuando requieran comprar el producto para su consumo diario. La empresa abrirá cuatro locales ubicados uno en la Granda Centeno, uno en el Valle de los Chillos, uno en Cumbayá y uno en Carcelen. El negocio se encuentra dentro del Sector Comercio y a su vez en la Industria Comercio al por Mayor y Menor. Los supermercados de frutas dentro de la clasificación de la Industria están ubicados en Venta al por Menor. Esta clasificación permite tener un panorama de donde se desarrollará el negocio. Ver Cuadro 2.1

Cuadro 2.1: Clasificación CIU del Negocio de Supermercado de Frutas



Fuente: www.inec.gov.ec/web/guest/con_ciu
Elaborado por: Los Autores.

2.2 Análisis del Macroentorno

El crecimiento económico del Ecuador en el 2010 fue de 3,6%, según el estimado provisional del Banco Central. El tamaño de la economía cerró en cerca de USD 61.489 millones.

Al tercer trimestre de 2009, el PIB presenta un crecimiento de 0,26% (t/t-1). El incremento obedeció a la recuperación en la FBKF, Consumo y Exportación de Bienes y Servicios.

El valor agregado no petrolero presenta un crecimiento de 0,37% generado principalmente por el mayor desempeño de las Industrias: Construcción, (2,11%), Hogares, (1,02%), Intermediación Financiera, (1,11%), Otros Servicios, (0,39%), Pesca, (0,53%), Electricidad, (0,37%), Comercio (0,75%) y Transporte, (0,2%)

La producción nacional de crudo registra una caída de 4% en el año 2009, debido a la caída en 14,4% de la producción de las Compañías Privadas, como consecuencia, en parte, de que durante el año no se han logrado definir los términos de los contratos de algunas empresas con el Estado.

En cuanto a la inflación de enero de 2010, el IPC registró una variación mensual positiva de 0,83%, como consecuencia del incremento de precios de la canasta de bienes y servicios en especial de los productos agrícolas, debido a la sequía que viene acentuando desde finales del año anterior.

Por otra parte, la inflación anual se ubicó en 4,44%, es decir, 0,13 puntos porcentuales más que la tasa registrada en diciembre 2009.

En cuanto al mercado laboral, al cerrar el año 2009, el desempleo fue mayor al nivel alcanzado en el año anterior (7,9% frente a 7,3% en 2008) debido principalmente a los efectos de la crisis internacional que ha golpeado el mercado laboral, mostrando una ligera tendencia al alza en los niveles de

desempleo. Por su parte el subempleo también fue mayor (50.5% frente a 48,8% en 2008).¹

2.2.1 Factores Económicos

2.2.1.1 Análisis del PIB

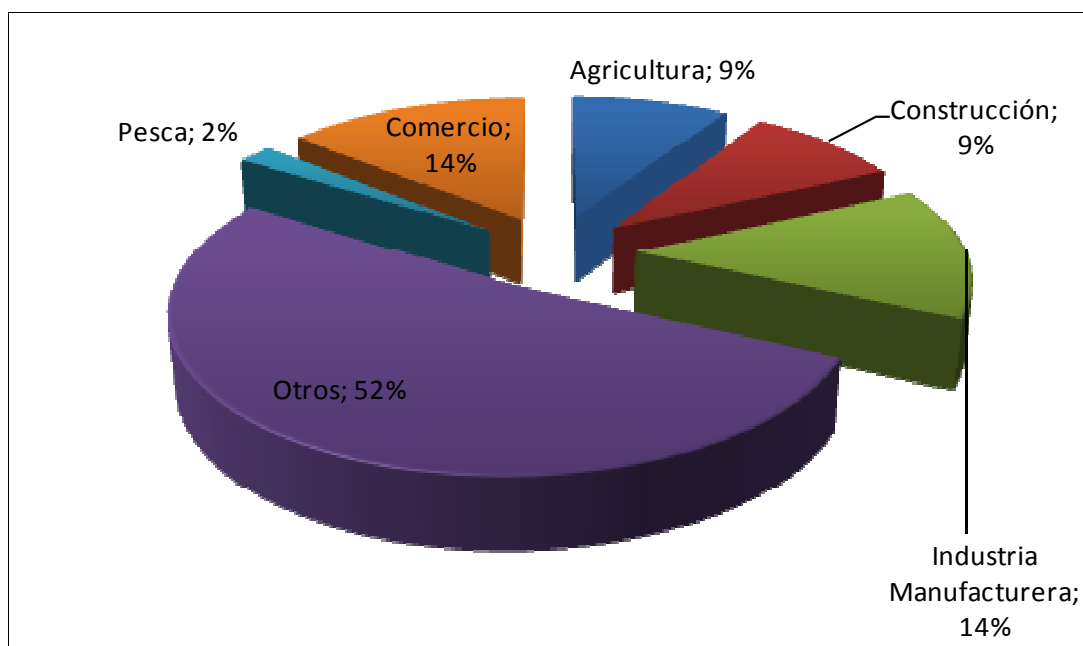
El aumento de la renta de los ecuatorianos y de la tasa de crecimiento poblacional fue el motor de la actividad comercial en la última década. Estos dos factores son de importancia para el análisis del Macroentorno del Sector Comercio y la influencia directa que tienen estos, según Juan Francisco Farías consultor de consumo masivo, la renta juega un papel determinante en el crecimiento del comercio de los tangibles e intangibles; “El comercio no puede crecer más allá de la renta, por eso hay una disputa en las firmas para captar una ‘participación en la billetera’ de los ecuatorianos”²

El Sector Comercio constituye dentro del PIB el 14%, esto quiere decir que para el 2009 nueve la participación de este sector en el PIB fue cerca de \$7.280 mil millones de dólares; reflejando que es un sector de gran influencia en el crecimiento económico del país y además cabe recalcar que es uno de los principales dentro del PIB.

Dentro del Sector Comercio, la Industria Comercio al por Mayor y Menor ha sido representativa dentro del PIB del Ecuador debido a su aporte desde el año 2000 con \$2.483 Millones hasta llegar a los \$ 6.798 Millones en el 2010 teniendo un crecimiento de promedio de alrededor del 10%. Estos datos indican que ha habido crecimiento y dentro de esta industria serían favorables las inversiones ya que con los pronósticos se espera que se mantenga en los próximos años con crecimiento.

¹ Banco Central del Ecuador: Evolución de la economía ecuatoriana (Febrero 2010). URL: www.bce.fin.ec. Descargado 22/03/2010.

² Revista Líderes, Informe Dólar: Piedra Angular de la Década, Lunes 4 de enero 2010.

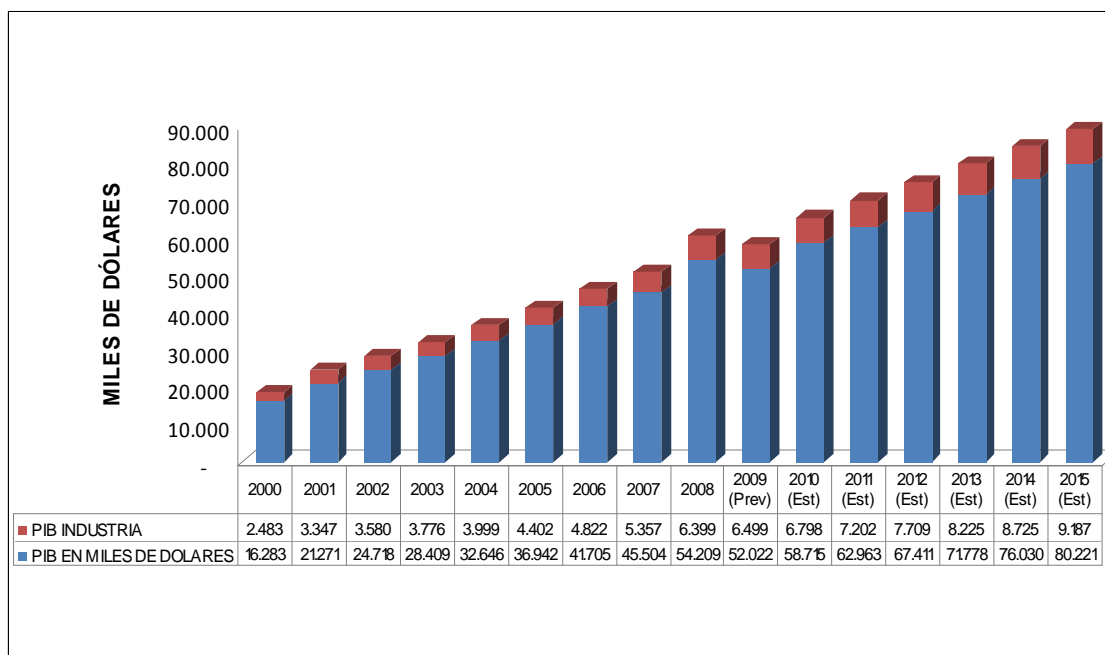
Gráfico 2.1: Participación Sectorial en el PIB 2009

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborador por: Los Autores

Para el futuro, esta industria llegará en el año 2015 a 9.187 Millones USD en aporte al PIB si las condiciones del mercado continúan favorables y factores externos no incidan negativamente en el crecimiento constante que ha logrado, gracias a la estabilidad del sistema financiero y especialmente en el tipo de cambio que posee el país que a largo plazo juega un papel fundamental dentro de la economía.

Por lo tanto, el negocio de supermercado de frutas se ve afectado positivamente por este factor, debido a que con la dolarización se ha tenido estabilidad de la moneda y esto a su vez fomentó la inversión en el sector comercio que ha ido en crecimiento. Según estimaciones para los próximos 5 años se tiene que la Industria de Comercio al por Mayor y Menor va a seguir creciendo en un promedio del 5% siempre y cuando factores exógenos no afecten de manera drástica como puede ser un cambio de moneda o una crisis política aguda.

Gráfico 2.2: Producto Interno Bruto y PIB Industria Comercio al Por Mayor y Menor en Miles de Dólares



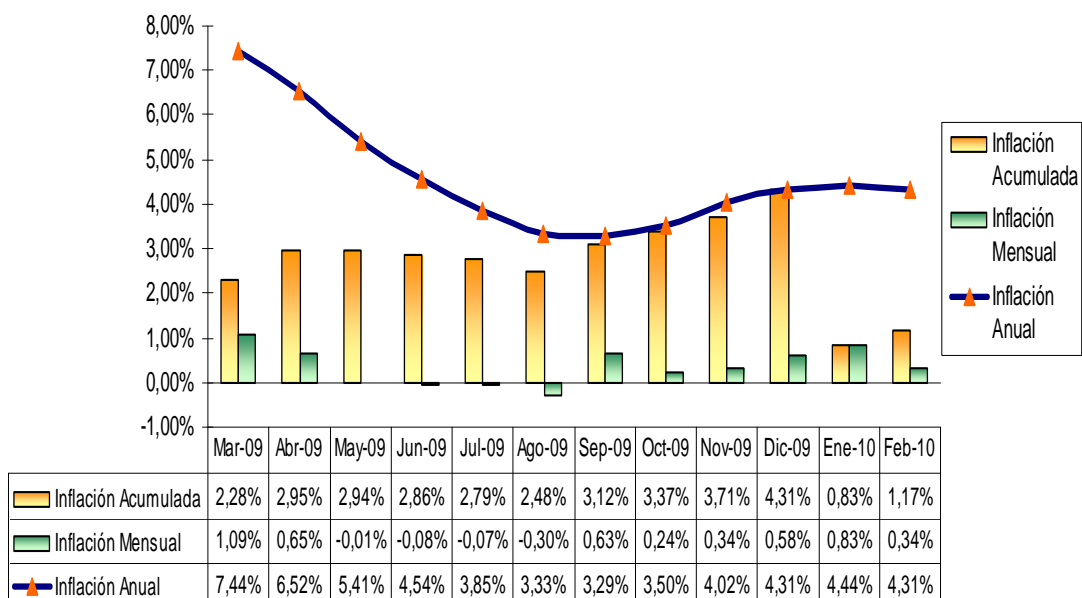
Fuente: BCE

Elaborador por: Los Autores

2.2.1.2 Análisis de la Inflación

En el mes de mayo, la variación de la inflación medida a través del índice de precios al consumidor (IPC) fue de 0,02%, de su parte el valor anualizado alcanzó el 3,24% frente a 5,41% registrado en el mismo periodo del año pasado. La inflación acumulada fue de 1,88%, frente a 2,91% reportado en el mismo lapso del 2009, los 10 artículos de mayor aumento de precios fueron los alimenticios destacándose los productos agrícolas. Por otro lado, el valor de la canasta básica familiar en el mes de mayo asciende a USD 538.89 y la vital a USD 385.30; mientras que el ingreso mínimo de un hogar de cuatro miembros es de 1.6 perceptores que según el INEC se sitúa en USD 448; lo que da lugar a una brecha considerable entre el poder adquisitivo promedio de los hogares y el precio de los productos básicos de USD 90,89.³

³ Cámara de Comercio de Quito: Síntesis Macroeconómico (Junio 2010). URL: www.ccdq.gov.ec. Descargado 14/07/2010.

Gráfico 2.3: Inflación Mensual, Anual y Acumulada

Fuente: BCE

Elaborador por: Los Autores

Para el análisis de la inflación del negocio de supermercado de frutas tomamos el sector agrícola ya que los productos que se venderán son netamente agrícolas y la influencia en este sector afecta directamente al negocio.

Al quinto mes del año 2010, se evidencia la inflación acumulada positiva en el sector "Agrícola y Pesca" (4,08%), que continúa siendo el más elevado tanto entre los sectores como en comparación con los dos años anteriores; industria (1,13%), agroindustria (3,35%), servicios (1,21%).

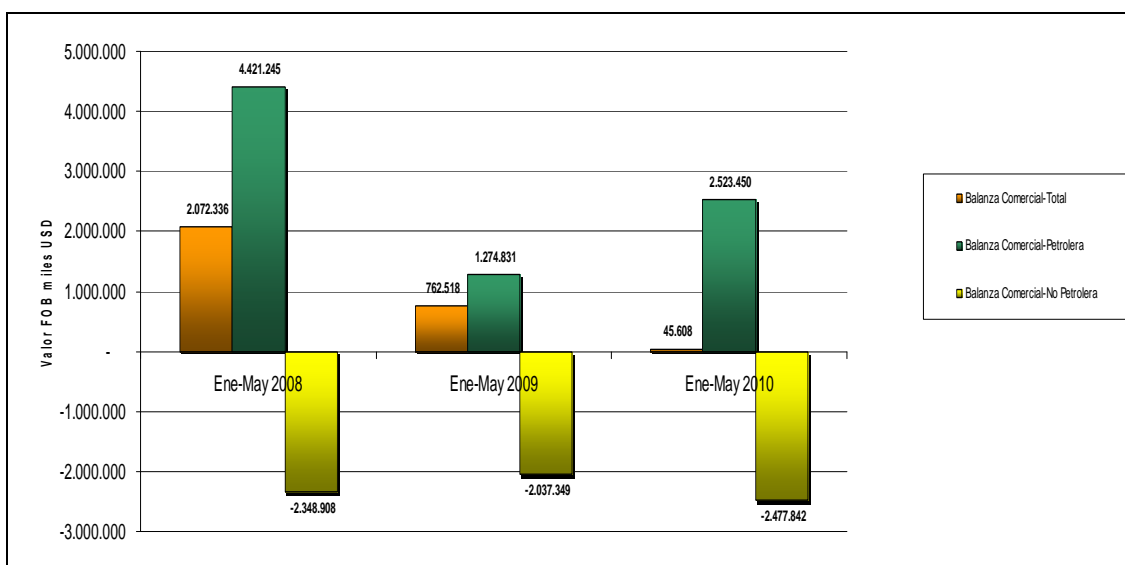
2.2.1.3 Análisis de la Balanza Comercial

A Mayo de 2010, el saldo de la Balanza Comercial cierra con un superávit de USD 45.60 millones; registrándose una recuperación del 105,98% respecto a déficit presentado en el periodo enero-mayo de 2009, el mismo que fue de USD -762,51 millones. ⁴

⁴ Banco Central del Ecuador: Evolución de la Balanza Comercial (Enero-Mayo 2010). URL: www.bce.fin.ec. Descargado 14/07/2010.

La Balanza No Petrolera, a mayo de 2010, aumento su déficit comercial con respecto a enero-mayo de 2009 en un 21,62%, al pasar de USD -2037,34 a USD -2477,84 millones; debido a un crecimiento en el valor FOB total de las Importaciones en el 24,93%: donde sobresalen los Combustibles y Lubricantes (65,27%); seguido por los bienes de consumo (23,60%); y las materias primas (22,42%).⁵

Gráfico 2.4: Balanza Comercial, Valor FOB miles USD



Fuente: BCE

Elaborador por: Los Autores

2.2.1.3.1 Exportaciones

En lo que respecta a las exportaciones de frutas los datos presentados por el Banco Central reflejan que se ha enviado al exterior 55 toneladas métricas, esto representa 21.469 millones USD en valor FOB. En comparación al año 2009 tenemos que la exportación de frutas disminuyó en un -1,2% y en valor FOB -1,6% hasta mayo del 2010. Esto refleja que la crisis mundial influyó en

⁵ Banco Central del Ecuador: Evolución de la Balanza Comercial (Enero-Mayo 2010). URL: www.bce.fin.ec. Descargado 14/07/2010.

este sector dentro de sus exportaciones ya que los consumidores internacionales han disminuido la compra de frutas.

2.2.1.3.2 Importaciones

En lo que respecta a las importaciones dentro de los bienes de consumo no duraderos se encuentran las frutas. De enero a mayo del 2009 se han comprado a mercados externos 296 toneladas métricas, esto representa 753.549 millones USD en valor FOB. En comparación al año 2009 tenemos que la importaciones de bienes no durables aumentó en un 4.6% y en valor FOB 6,28% hasta mayo del 2010. Esto muestra que al momento el país sigue comprando más productos de este tipo en mercados internacionales.

2.2.2 Factores Político-Legales

2.2.2.1 Políticas Económicas

El gobierno por primera vez ha planteado políticas de Estado, ha presentado un Plan Nacional para el Buen Vivir. También ha planteado en términos productivos de pasar de ser una economía primaria exportadora de bioconocimientos y servicios turísticos.

Otro punto importante es que la dolarización continúa, el gobierno se encuentra realizando esfuerzos para que este sistema se extienda por muchos años más. El objetivo del gobierno es asegurar la distribución del ingreso y de la riqueza nacional, así como incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistemática.

Finalmente, el Estado estará asegurando la soberanía alimentaria y energética, así como promover la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, entre campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural. Mantendrá la estabilidad económica entendida como el máximo nivel

de producción y empleo sostenible en el tiempo propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.⁶

2.2.2.2 Legislación Actual

En el ámbito legislativo se está dando curso en las comisiones respectivas a un proyecto de reformas a la Ley de Soberanía Alimentaria en el que se define con mayor precisión el sistema y a la vez determina la creación de la Conferencia Nacional de Soberanía Alimentaria como una institución para debate, deliberación, generación de propuestas y participación ciudadana sobre esta materia. Organismo al cual se le encargará elaborar, en un plazo máximo de años; en un amplio proceso de debate, deliberación, generación de propuestas y participación ciudadana en coordinación con las instituciones competentes, la propuesta de ley o leyes conexas que regulen, entre otros; acuicultura y manglares, agro biodiversidad y semillas, agroecológica, agroindustria, capital, crédito, subsidios y seguro agrícola, comercialización y abastecimiento agroalimentario, consumo y nutrición, pesca, sanidad animal y vegetal, territorios y comunas y uso y acceso a las tierras. Propuestas que serán remitidas a la Asamblea Nacional.⁷

La actual Constitución política garantiza el desarrollo de las empresas en el Ecuador al igual que derecho al trabajo con lo manifiesta el Art. 325." El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores". Ver Anexo D1.

En lo que respecta al tema de Permisos Municipales se está manejando actualmente las patentes de funcionamiento para los establecimiento en estén

6 La hora de los trabajadores del campo y la ciudad. Notas para el análisis de la situación Política Nacional. (Mayo 2010).

URL:www.lahora2008.blospot.com. Descargado: 03/06/2010

7 La hora de los trabajadores del campo y la ciudad. Notas para el análisis de la situación Política Nacional. (Mayo 2010).

URL:www.lahora2008.blospot.com. Descargado: 03/06/2010

ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito. Al igual es necesario obtener los permisos de los Bomberos y del Ministerio de Salud Pública para que al momento de implantar los supermercados de frutas no exista inconvenientes. Cabe recalcar que el tema tributario en el país ha tomado fuerza y es por eso importante el habilitar el RUC en el SRI para el funcionamiento completo del negocio.

2.2.3 Factores Sociales-Culturales

2.2.3.1 Hábitos de Consumo de las familias

Según estudio realizado del consumo de frutas y vegetales por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), dentro de su programa aliméntate Ecuador; se tiene los siguientes resultados sobre los hábitos de consumo en las familias.

En línea general las frutas y verduras están posicionadas como alimentos buenos para la salud, ricos en vitaminas y minerales y que son buenos para la digestión. Un porcentaje importante de la población asocia el consumo de frutas con aumento de peso lo que podría representar y una barrera para el consumo.

La mayoría de la población desconoce la frecuencia de consumo y cantidad recomendada de frutas y verduras. La situación es más crítica en la cantidad recomendada y particularmente para las verduras. Se puede decir que la población tiene actitudes positivas hacia las frutas y verduras ya que si tuvieran más dinero, incluirían a las verduras y frutas dentro de los 4 alimentos que serían más comprados. Llama la atención, que más del 50% de la población en todas las regiones tiene la percepción que consume suficientes frutas y verduras.

La principal barrera que enfrenta la población objetivo para mejorar su consumo de frutas y verduras es el precio, barrera particularmente difícil de abordar y superar. A esta barrera se suman otras como la percepción por parte de la población objetivo que las frutas y verduras no llenan, que no dan

energía, que las frutas engordan, que no son alimentos de primera necesidad y el desconocimiento de recetas y formas de preparación.

Dadas las condiciones de la población objetivo, se debe comenzar con un fuerte trabajo de sensibilización sobre la importancia de consumir frutas y verduras todos los días, dado que existe un alto porcentaje de la población que se encuentra en estado de pre-contemplación, aún no perciben la falta de consumo de frutas y verduras como un problema. Se recomienda en una primera etapa motivar al consumo de frutas y verduras todos los días y como lograrlo, facilitar ideas prácticas. En una etapa posterior abordar el tema de las cantidades recomendadas sobre las cuales existe un gran desconocimiento por parte de la audiencia objetivo.⁸

2.2.3.2 Remuneración y Desempleo

En la encuesta realizada en el 2007 del sector de Comercio Interno por el INEC reflejó que el 50 por ciento del total de las remuneraciones pagadas por el Sector Comercio, son pago efectuados por el Comercio por Mayor; distribuyéndose el 50 por ciento restante entre el Comercio por Menor y la actividad Venta de Vehículos y Combustibles al por Menor, sobresaliendo al interior de estas dos actividades, lo que corresponde al Comercio por Menor con el 36 por ciento.

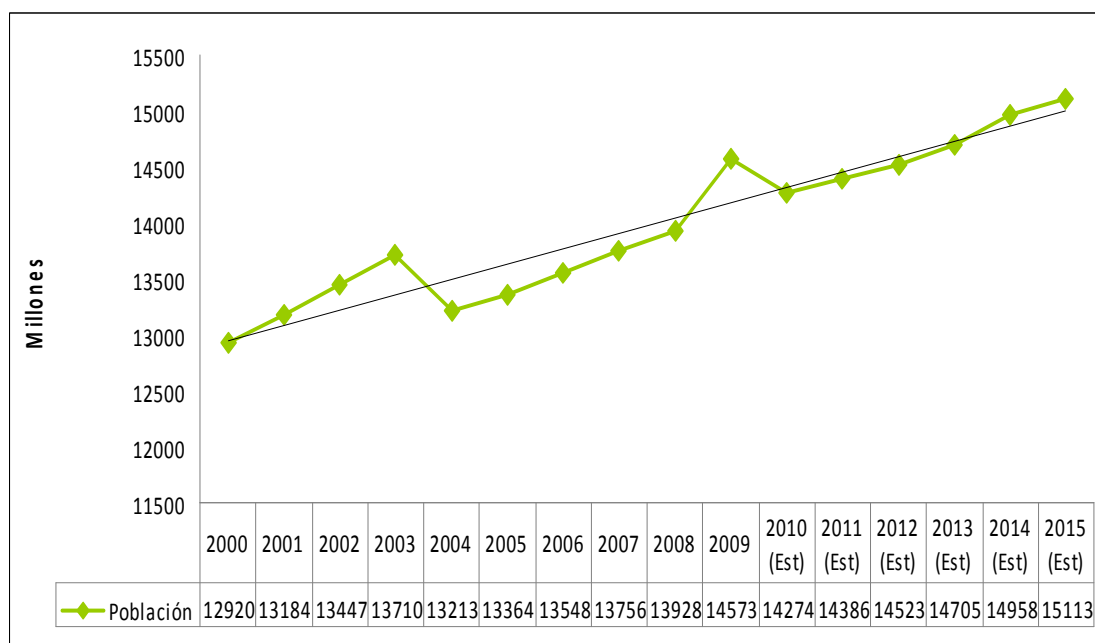
Un punto importante es el personal ocupado dentro del sector comercio. A diciembre del 2009, a nivel nacional los sectores agricultura y comercio congregaron el mayor porcentaje de personas ocupadas. Entre los dos representaron el 48,16 % del total ocupado, que es 0.47 puntos porcentuales más que en el mismo periodo 2008. En el sector urbano las actividades que mayor ocupación congregaron, a diciembre del 2009, fueron comercio e industria que conjuntamente agruparon al 39,75% del total de ocupados urbanos.

⁸ Ministerio de Inclusión Social y Económica, Estudio consumo de frutas y verduras en el Ecuador (Junio 2010). URL. www.miies.gov.ec. Descargado el 14/07/2010.

2.2.3.3 Crecimiento Poblacional

El factor poblacional incide positivamente en el negocio de venta de frutas en supermercados debido a que si existe un mayor número de demandantes, por lo cual se podrá abrir nuevos mercados no solo en la ciudad de Quito como se tiene provisto sino en otras ciudades del país. Es importante tener en cuenta que la población sigue en aumento en todo el país. Según proyecciones realizadas para los próximos años se tendrá un crecimiento de más de 1 % por año. Esto indica que para el futuro existirán clientes potenciales que pueden ser captados por el negocio.

Gráfico 2.5: Población del Ecuador (Millones)



Fuente: BCE

Elaborador por: Los Autores

2.2.4 Factores Tecnológicos

Para el negocio de supermercado de frutas básicamente se requiere tecnología que al momento empresas nacionales pueden proveer sin ningún inconveniente, al igual que el apoyo con el soporte técnico. Entre los principales activos tecnológicos están las balanzas electrónicas, congeladores, cuartos fríos, computadores y sistema de facturación; no existe mucha

dificultad de conseguir esto activos en el mercado ecuatoriano. Por eso este factor no afecta negativamente al negocio ya que la tecnología que se utilizará no es sofisticada y no requiere que se la importe de otros países.

2.2.5 Factores Ambientales

El principal factor que afecta directamente al negocio de venta de frutas en supermercados es el clima, ya que las plantaciones en el país dependen mucho de cómo se encuentre éste para el cultivo y siembra de frutas.

Actualmente el clima del mundo está cambiando drásticamente, afectando directamente a los agricultores y por ende a los productos agrícolas como las frutas. En el Ecuador esta realidad no ha sido ajena, en el último año se ha tenido duros inviernos al igual que fuertes veranos que han provocado pérdidas grandes a los productores agrícolas y escasez de productos. El cambio climático es un tema de mucho cuidado, por eso el factor clima afecta negativamente y se debe tener en cuenta el gran impacto de éste al negocio de venta de frutas.

2.3 Análisis del Microentorno

2.3.1 Fuerza de Porter del Negocio de Supermercado de Frutas

El modelo del análisis de las cinco fuerzas de Porter, es un importante instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. La industria Comercio al por Mayor y Menor es muy competitiva debido a que existen empresas con bajas barreras de entrada que pueden ser superadas por potenciales competidores. Además esta industria ha venido en crecimiento los últimos años por lo tanto se ha convertido en un mercado atractivo para invertir. Por ello es importante el análisis de Porter para comprender y estudiar los posibles efectos de la

rivalidad competidores y posibles estrategias a tomar para tener un negocio diferenciado.

A continuación se realiza el estudio de las cinco fuerzas de Porter que influyen dentro de la industria que se desarrollará el negocio de supermercado de frutas.

2.3.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores (Alto):

En la Industria Comercio al por Mayor y Menor existe la posibilidad de que empresas nuevas entren a este mercado en particular sin gran dificultad, debido a esto la intensidad de la competencia entre las empresas es muy alta. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, mantener una sólida lealtad del cliente, llegar a poseer preferencia por la marca, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

2.3.1.2 Rivalidad entre los competidores (Medio):

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten dentro de esta industria es medio ya que existen empresas con el concepto de supermercado en general que distribuyen frutas al igual que las tiendas de barrio. La rivalidad puede aumentar conforme los competidores informales se vayan igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios. La rivalidad también puede aumentar si los consumidores eligen un sitio diferente al concepto de supermercado de frutas con facilidad. Las barreras de salida de esta industria son bajas ya que los activos en los que se invierten no son muy costosos y el negocio no emplea tecnología sofisticada. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

2.3.1.3 Poder de negociación de los proveedores (Bajo):

El poder de negociación de los proveedores afecta la con una intensidad baja dentro de la competencia de la industria, especialmente porque existe una gran cantidad de proveedores y Ecuador al caracterizarse por tener una excelente ubicación geográfica existe disponibilidad de variedad de fruta casi todo el año. Los proveedores y los productores de bienes agrícolas en el país, no ha llegado a un grado de organización alto. Debido a esto muchas veces existe especulación en los precios porque los intermediarios son los encargados de inflar el costo del producto que se entrega a los distintos mercados y tiendas.

La empresa en el futuro puede pensar en seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

2.3.1.4 Poder de negociación de los Clientes (Alto):

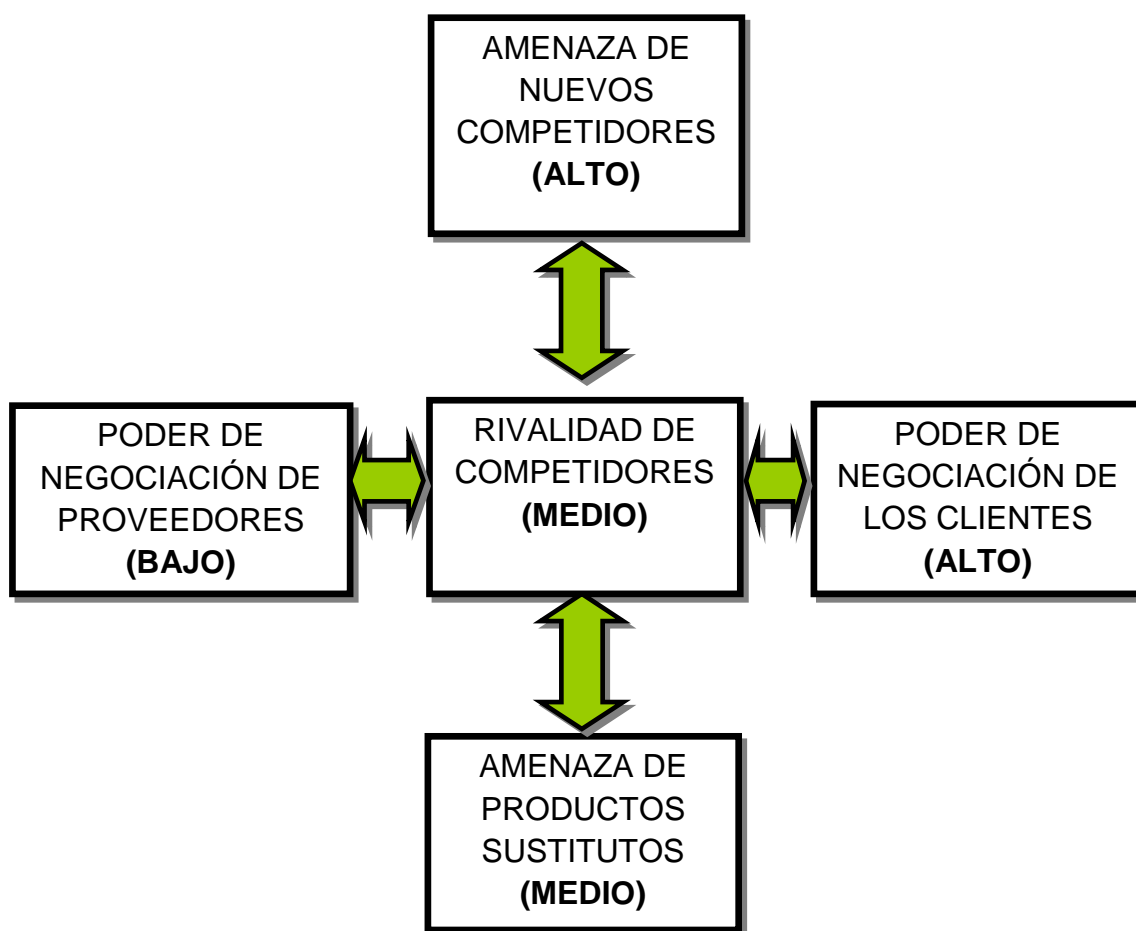
En esta industria los clientes están muy concentrados, son muchos o compran volúmenes considerables de frutas, su poder de negociación representa una fuerza alta que afecta la intensidad de la competencia de la industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente debido a que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores es considerado mayor cuando los productos que compran, para este caso frutas son estándar o no existe mayores diferencias.

2.3.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Medio):

El caso para la Industria donde se encuentra el supermercado de frutas la amenaza de los productos sustitutos se da ferozmente como en otras industrias. Algunos ejemplos serían que las frutas compiten con los jugos, las gaseosas, fruta deshidratada y pulpa de fruta. La presencia de productos

sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan.

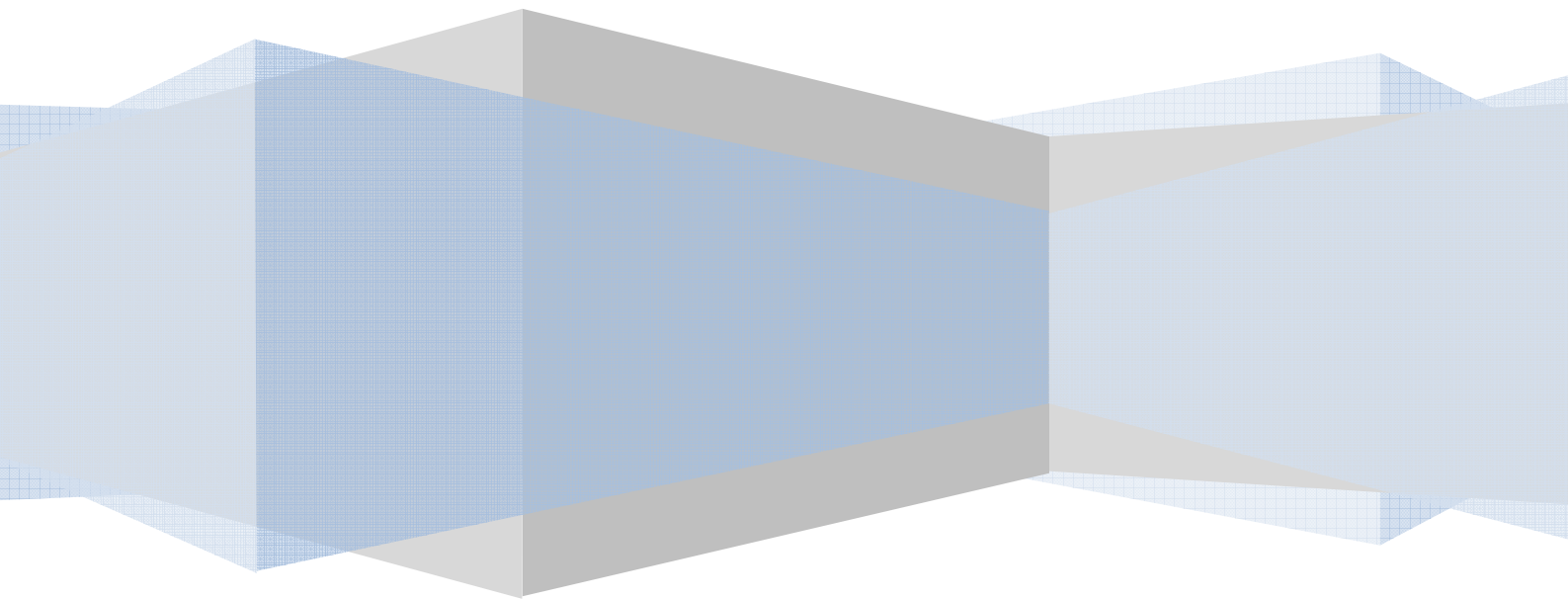
Cuadro 2.2: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter
Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO



CAPÍTULO III

3.1 Definición del Problema

Mediante la observación realizada por dos estudiantes de la Universidad de las Américas en los principales supermercados de la ciudad de Quito y los Valles, se encontró que los consumidores se sienten insatisfechos con el abastecimiento de frutas. Por ello se busca crear supermercados exclusivos de frutas para cubrir la demanda insatisfecha brindando disponibilidad, calidad, limpieza y variedad.

3.2 Objetivo

Determinar la viabilidad para la implementación de supermercados de frutas mediante una investigación cualitativa-cuantitativa descriptiva concluyente en la ciudad de Quito y los Valles hasta el 15 de agosto del 2010.

3.3 Necesidades de información

Para la investigación de mercados se ha identificado las siguientes necesidades de información:

- **Posibles consumidores:** Determinar los hábitos y frecuencia de consumo, precios al que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos, preferencia por ciertas frutas y perfil de los consumidores.
- **Logística:** Recabar información acerca de la transportación de las frutas desde los proveedores hasta los supermercados, el almacenamiento adecuado de la fruta, contratación del transporte y ubicación de supermercados.
- **Proveedores:** Se requiere saber las principales empresas proveedoras, condiciones de venta de la fruta, tipo de producto que distribuyen, disponibilidad de fruta según temporada y precios aproximados a los que venden sus productos.

- **Merchandising:** Ubicación de la fruta en las perchas, clasificación de la fruta en las perchas según sus características, adecuado control de calidad, manejo de las secciones de frutas, protección del producto en el punto de venta, características, planeación y estética en la exhibición.
- **Competencia:** Recabar información referente al número de empresas que serían rivales, ubicaciones y aceptación de los consumidores.

3.4 Determinación de las Necesidades, Fuentes de Información y Metodología.

Tabla 3.1: Determinación de Necesidades, Fuentes de Información y Metodología.

NECESIDADES DE INFORMACIÓN	FUENTES		METODOLOGÍA
	PRIMARIA	SECUNDARIA	
Posibles Consumidores			
Hábitos de Consumo	Consumidores	Ministerio de Inclusión Social y Económica, Estudio de Hábitos de consumo de frutas y vegetales	Aplicación de Encuestas
Frecuencia de Consumo	Consumidores	Ministerio de Inclusión Social y Económica, Estudio de Hábitos de consumo de frutas y vegetales	Aplicación de Encuestas
Precios	Consumidores	Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC	Aplicación de Encuestas
Preferencias	Consumidores	Ministerio de Inclusión Social y Económica, Estudio de Hábitos de consumo de frutas y vegetales	Aplicación de Encuestas
Perfil consumidores	Consumidores	Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC	Aplicación de Encuestas
Logística			
Transportación de Producto	Expertos	www.freshplaza.es	Entrevistas con Expertos
Almacenamiento	Expertos	www.fao.org/wairdocs/X5403S/x5403s0a.htm	Entrevistas con Expertos
Contratación Transporte	Expertos	www.infoempresas.com	Entrevistas con Expertos
Ubicación adecuada Supermercados	Consumidores	www.infoagro.com	Encuestas

Proveedores			
Empresas Proveedoras	Expertos	www.infoempresas.com	Entrevistas con Expertos
Condiciones de Venta de Fruta	Expertos	www.infoempresas.com	Entrevistas con Expertos
Tipo de producto	Expertos	www.sica.gov.ec	Entrevistas con Expertos
Disponibilidad según Temporada	Expertos	www.sica.gov.ec	Entrevistas con Expertos
Precios Proveedores	Expertos	Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC	Entrevistas con Expertos
Merchandising			
Ubicación Fruta en Percha	Expertos	Curso de Merchandising de frutas y legumbres (Información proporcionada por empresa de supermercados)	Entrevistas con Expertos
Clasificación Fruta según características	Expertos		Entrevistas con Expertos
Control de Calidad	Expertos		Entrevistas con Expertos
Manejo de Sección de Frutas	Expertos		Entrevistas con Expertos
Protección del Producto	Expertos		Entrevistas con Expertos
Características, Planeación y Estética de Exhibición	Expertos		Entrevistas con Expertos
Competidores			
Número de Competidores	Expertos	Superintendencia de Compañías	Entrevistas con Expertos
Ubicación	Consumidores	Superintendencia de Compañías	Encuestas
Aceptación Consumidores	Consumidores	Ministerio de Inclusión Social y Económica, Estudio de Hábitos de consumo de frutas y vegetales	Encuestas

Elaborado por: Los Autores

3.5 Determinación y Desarrollo de la Metodología

- a) **Necesidad.- Posibles consumidores:** Determinar los hábitos y frecuencia de consumo, precios al que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos, preferencia por ciertas frutas y perfil de los consumidores.

Metodologías a utilizar: Encuestas

❖ **Encuestas:**

Las encuestas permitirán recoger información valiosa que los consumidores puede proporcionar para ello se realiza preguntas que

respondan las inquietudes que se presentan al tratar de implementar un negocio de venta de frutas al por menor, en el Anexo A se encuentra la encuesta que se aplicará:

Presentación del Encuestador: En esta parte se da un saludo y se explica que se está realizando una investigación de mercados con fines académicos y que los encuestadores pertenecen a la Universidad de las Américas.

Perfil de Encuestador: En esta sección se ubica la edad y sexo de los encuestados.

Descripción del Supermercado: En este punto se pregunta a los encuestados sobre la existencia de otros supermercados de venta de frutas, el interés de la idea de supermercados con este concepto, los sectores que desearía tener un local de estos, la frecuencia de compra de frutas.

Aceptación de los Supermercados de Frutas: Para recabar información esta sección se consulta a los consumidores el lugar que le gustaría recibir información de los supermercados de frutas, los factores que son importantes para ellos al momento de compra frutas y la aceptación del concepto que se desea implantar.

Características de los Supermercados de Frutas: Dentro de este punto se aborda preguntas como características importantes al momento de comprar frutas, que características son necesarias para tenga estos locales y la preferencias en frutas.

Precios de los productos: Finalmente en esta sección se recolecta información acerca de las preferencias de compras de los consumidores y el rango de los posibles precios que tendría los locales de frutas.

b) Necesidad.-Logística: Recabar información acerca de la transportación de las frutas desde lo proveedores hasta los

supermercados, el almacenamiento adecuado de la fruta, contratación del transporte y ubicación de supermercados.

Metodología a utilizar: Entrevistas con Expertos (Iván Mora)

❖ **Entrevistas con Expertos**

En el mercado donde se desarrollará el negocio existe información muy privilegiada que los expertos en temas como provisión de frutas o tendencias de consumo y disponibilidad de la frutas, manejan muy celosamente por ello es necesario realizar preguntas en las entrevistas claras y oportunas. Esto permitirá encontrar la información que ayuden en la investigación del mercado.

Para realizar las entrevistas se ha elegido los perfiles de las personas que puedan colaborar con sus conocimientos, sabiendo que ellos sabrán responder las preguntas que permitan resolver las necesidades de información de la investigación.

Preguntas de la Entrevista:

- 1.- En el tema de la logística de transportación de las frutas ¿cuáles son los factores que se deben tomar en cuenta al transportar el producto?
- 2.- ¿Para realizar un almacenamiento correcto de las frutas qué equipos o qué elementos son necesarios para que el producto no sufra daños?
- 3.- ¿En el tema de contratación de transporte, existen en el mercado empresas encargadas de brindar este servicio adecuadamente con seriedad y cumplimiento?

c) Necesidad.- Proveedores: Se requiere saber las principales empresas proveedoras, condiciones de venta de la fruta, tipo de producto que distribuyen, disponibilidad de fruta según temporada y precios aproximados a los que venden sus productos.

Metodología a utilizar: Entrevista con Expertos (Iván Mora)

❖ **Entrevista con Expertos**

Para recolectar información para contestar la necesidad de información se aplicará entrevistas con expertos aplicando las preguntas que se detallan a continuación.

Preguntas de la Entrevista:

- 1.- Al momento en el Ecuador, ¿cuáles son las empresas proveedoras de frutas más importantes y que distribuyan frutas de calidad?
- 2.- ¿Conoce usted las condiciones que los proveedores imponen a los clientes para proveer frutas?
- 3.- ¿Podría usted informar sobre el tipo de frutas que los proveedores entregan a los clientes?
- 4.- Con respecto a la capacidad de los proveedores de disponibilidad de frutas ¿cree usted que alcanzan a cubrir la demanda existente en mercado?
- 5.- En el tema de precios ¿están los proveedores manejando precios adecuados para el mercado del país?

d) Necesidad.- Merchandising: Ubicación de la fruta en las perchas, clasificación de la fruta en las perchas según sus características, adecuado control de calidad, manejo de las secciones de frutas, protección del producto en el punto de venta, características, planeación y estética de la exhibición.

Metodología a utilizar: Entrevista con Expertos (Mario González)

❖ **Entrevista con Expertos**

La metodología que se aplicará para esta necesidad es entrevista con un experto, la misma que se ha utilizado en los puntos anteriores. Dentro

de los supermercados de frutas el manejo del Merchandising es importante por ello se realizará las siguientes preguntas.

Preguntas de la Entrevista:

- 1.- ¿Cómo se debe ubicar la fruta en los exhibidores?
- 2.- ¿Cómo se realiza una correcta clasificación del producto según sus características?
- 3.- ¿Cómo se debe manejar un adecuado control de calidad del producto?
- 4.- ¿Cómo se puede manejar las secciones de frutas en los supermercados?
5. ¿Qué características cree usted que son importantes en el manejo del Merchandising para un supermercado de frutas?

e) Necesidad.- Competencia: Recabar información como el número de competidores, ubicaciones y aceptación de los consumidores.

Metodología a utilizar: Aplicación de Encuesta

❖ **Aplicación de Encuesta**

La metodología que se aplicará para esta necesidad es la encuesta es la misma que se ha utilizado en los puntos anteriores.

3.6 Determinación de la Muestra y Marco Muestral

La ciudad de Quito y sus alrededores han tenido un crecimiento constate de la población; en el último censo realizado en el 2001, la capital del Ecuador registró 1.8 millones de habitantes. Quito tendrá 2.2 millones de habitantes en el 2010 según proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).⁹

⁹ El Ciudadano. URL: http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=8242:quito-una-ciudad-prospera-y-en-crecimiento-poblacional&catid=1:actualidad. Descargado 01/07/2010.

Dentro de la población total de Quito se ha segmentado de la siguiente manera para obtener una muestra que sea la adecuada para el negocio que se desea implantar.

Tabla 3.2: Cálculo de la muestra para aplicación de encuestas

Sectores de la Población	No. De Habitantes al 2010	Tasa de Crecimiento Anual	Hombre-Mujeres Rango 25-60 años (Censo 2001)	Hombre-Mujeres Rango 24-50 años (AI 2010)	*Ocupados Plenos	Muestra
Quito 2010	2,215.820	2,6%	762.766	782.598	52,10%	
Granda Centeno	29.501	0,50%	14.469	14.541	52,10%	7.576
Carcelén	52.122	5%	16.993	17.843	52,10%	9.296
Valle de los Chillos	98.992	5,60%	29.372	31.017	52,10%	16.160
Valle de Cumbayá	27.886	5%	9.542	10.019	52,10%	5.220
Total Población Muestral						38.252
*La población con ocupación plena está constituida por personas ocupadas de 10 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones), o bien que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas.						

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001; INEC

Elaborado por: Los Autores

Realizada la segmentación tenemos que nuestro mercado estará conformado alrededor de 38.252 personas, de esta muestra se calculará el número de encuesta que se deben aplicar para este segmento.

Un buen diseño muestral requiere que los elementos escogidos sean tomados al azar. Con esto se garantiza que la muestra represente a la población y que las inferencias a realizar sean válidas.¹⁰

Para el cálculo del número de encuestas se aplicará nuestro aleatorio simple, el mismo que se detalla a continuación con su respectiva fórmula.

El tamaño de la muestra necesaria para tener un error prefijado E_p , a un nivel de confianza del $(1-\alpha) \times 100\%$, a partir de una población de tamaño N es:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 N}{4N E_p^2 + (Z_{\alpha/2})^2} \quad 11$$

¹⁰ Estadística Métodos y Aplicaciones, Edwin Galindo, Prociencia Editores 2006, Pág. 385.

Se debe tomar en cuenta que la estimación de p se desconoce, se toma el tamaño máximo de la muestra, que se obtiene haciendo $p=q= 0,5$ entonces tenemos la siguiente información con la resolución de la fórmula.

Tabla 3.3 Información del Tamaño Muestral

Información	Símbolo	Datos
Población	N	38.252 Hab.
Nivel de Confianza	$(1-\alpha)\times 100\%$	95%
Alpha	α	0,05
Alpha/2	$\alpha/2$	0,025
Distribución Normal Estándar	$Z_{\alpha/2}$	1,96
Error	E_p	5%

Fuente: Cálculo Muestral
Elaborado por: Los Autores

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 38.252}{4(38.252) (5\%)^2 + (1,96)^2}$$

$$n = 365$$

Con $N=38.252$ (5% de Error y 95% de nivel de confianza), el número de encuestas a aplicar para el estudio de mercado será de 365.

3.7 Procesamiento y análisis de datos (resultados de entrevistas con expertos, encuestas, coincidencias, etc.)

3.7.1 Resultados de Entrevistas con Expertos

Se realizó entrevistas a dos personas que conocen del mercado de frutas y podían contestar las necesidades de información que se presentaron en la investigación de mercados. Uno de ellos es el Sr. Mario González quien es una

¹¹ Estadística Métodos y Aplicaciones, Edwin Galindo, Prociencia Editores 2006, Pág. 388.

persona con amplios conocimientos del mercado de Frutas especializado en Merchandising. Él colaboró con información importante para la investigación de mercados. Al igual que el Sr. Iván Mora, Gerente Propietario de Morvie, una empresa encargada a la distribución de frutas en el país, quien con su conocimientos aportó a la investigación también.

3.7.1.1 Conclusiones de Entrevista con Expertos

De la Entrevista al Señor Iván Mora.

- En lo que respecta a la logística se indica que se debe manejar el producto adecuadamente en los camiones que se transporte el producto. Estos deben contener un Termoking que es una herramienta para enfriar la parte del camión donde el producto será almacenado y luego distribuido. Además se manifestó que se debe tener en cuenta que el producto debe ser trasladado de manera más higiénica posible para que no ingresen bacterias que destruyan al producto y esto a su vez genere pérdidas. Se recomendó que se debe tener por lo menos un camión a disposición de la empresa para el tema de transportación ya que es necesario que se cumplan normar de higiene y limpieza para llevar las frutas al punto de distribución.
- Entre los proveedores importantes están: La Jugosa, Morvie, Frutasi. Estas empresas son reconocidas por distribuidor frutas de calidad.

De la Entrevista al Señor Mario González

- En el tema de Merchandising en las tiendas es importante tomar en cuenta que el área donde se exhiba el producto esté bien iluminada, sin claraboyas sobre las frutas, alejadas de fuentes de calor, alejadas de corrientes de aire y alejada de olores contaminantes. Entre las

características de la exhibición de frutas se encuentra que debe ser sencilla, atractiva, accesible, informativa y efectiva, esto permitirá llamar la atención del consumidor al momento de elegir las frutas.

- Para la exhibición del producto se recomendó que se debe elaborar un perfil de consumo de los clientes, mantener un récord semanal del movimiento del producto, considerar la rotación del producto y considerar la capacidad de los exhibidores y almacenamiento. La exhibición del producto se la puede realizar por el margen de utilidad, por la demanda y por la experiencia adquirida en el día a día.
- Un punto importante que se manifestó en la entrevista es el servicio al cliente que se debe dar en las tiendas, para ello se indicaba que los colaboradores deben conocer del producto, como se usa y prepara, beneficios para la salud, como se conservan, las características de un buen producto y los valores nutricionales. Esto permitiría crear un valor agregado a los productos.
- Finalmente, en lo que tiene que ver con la estética de la exhibición se comentó que se debe utilizar heterogeneidad de formas, colores, tamaños, texturas y tonalidad que tienen las frutas. Se debe evitar monocromía y monotonías. En la secuencia evitar diferencias extremas de tamaño y no utilizar áreas fijas y muy pequeñas para la exhibición.

Los expertos concuerdan que la viabilidad de esta idea de negocio es buena, porque actualmente los consumidores están prefiriendo los productos que sean beneficiosos para su salud, sin químicos perjudiciales y de calidad. Se indica además que con una la aplicación correcta del marketing para atraer clientes se podrán captar una buena participación de mercado.

3.7.2 Resultados de Encuestas Aplicadas.

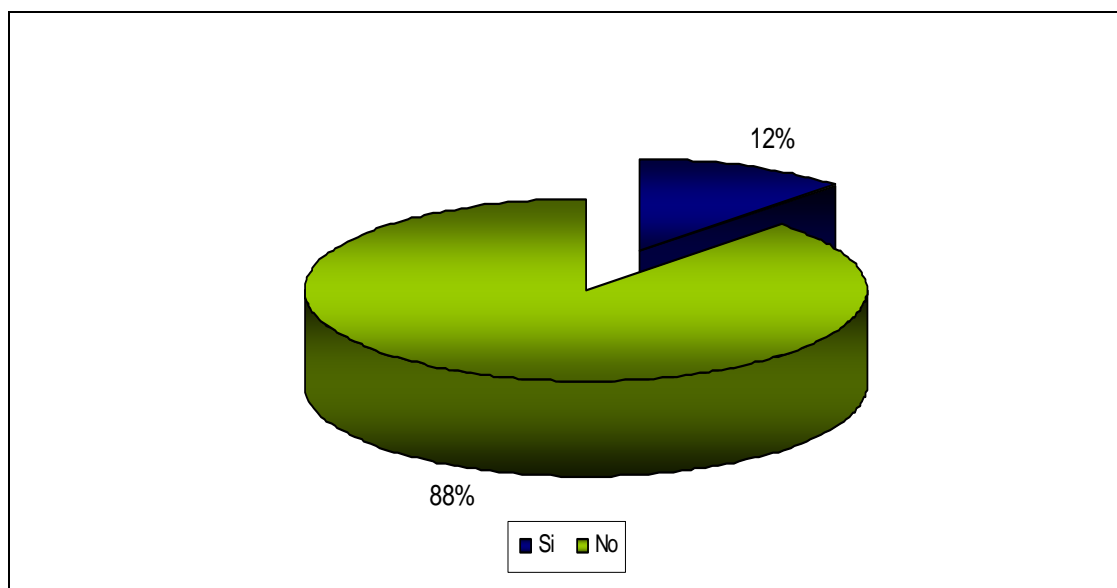
Después de haber obtenido en número de encuestas necesarias para la investigación de mercado, que para este caso son 365 encuestas, se procedió a aplicarlas en las zonas de Quito y los Valles que se eligieron para implementar los supermercados de frutas.

A continuación se presenta los resultados obtenidos.

Pregunta No. 1

¿Conoce usted algún supermercado o tienda que se especialice en la venta de frutas al por menor en la ciudad de Quito?

Gráfico 3.1: Pregunta de Encuesta No.1



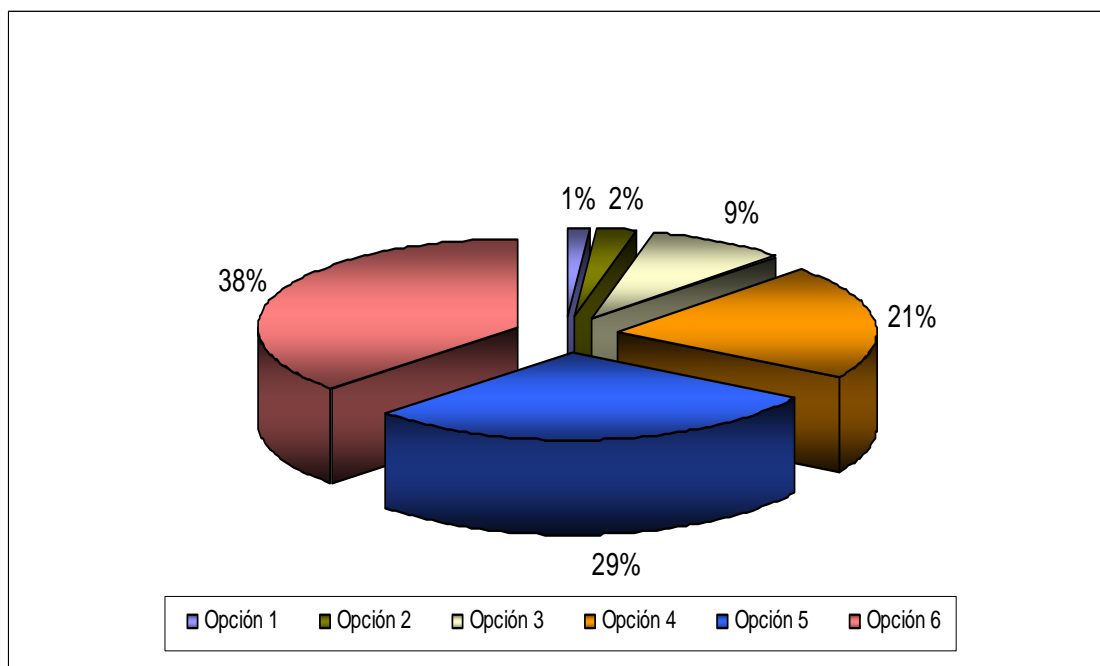
Elaborado por: Los Autores

Según los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se obtuvo que el 88% de los encuestados la gran mayoría no conocen algún tipo de tienda especializada en la venta de fruta. Esto indica que el concepto de negocio a implementar es el adecuado porque no existe uno de la característica que se menciona.

Pregunta No. 2

En una escala del 1 al 6, dónde 6 es “muy interesante” y 1 es “nada interesante”, ¿Qué tan interesado estaría usted en comprar sus frutas en supermercados especializados?

Gráfico 3.2: Pregunta de Encuesta No. 2



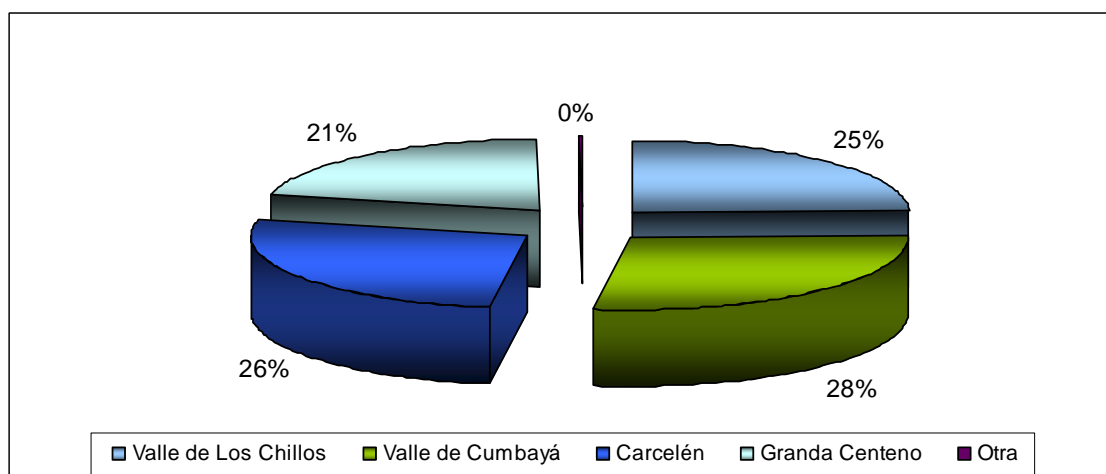
Elaborado por: Los Autores

Para la población encuestada tenemos que la opción No 6 y la opción No. 5 que corresponden al 67% entre las dos respuestas, indican que están muy interesados en comprar las frutas en supermercados especializados. Esto refleja que si existe un gran interés por los supermercados de frutas.

Pregunta No. 3

De los siguientes sectores, ¿en cuál de ellos le gustaría tener un supermercado de frutas?

Gráfico 3.3: Pregunta de Encuesta No.3



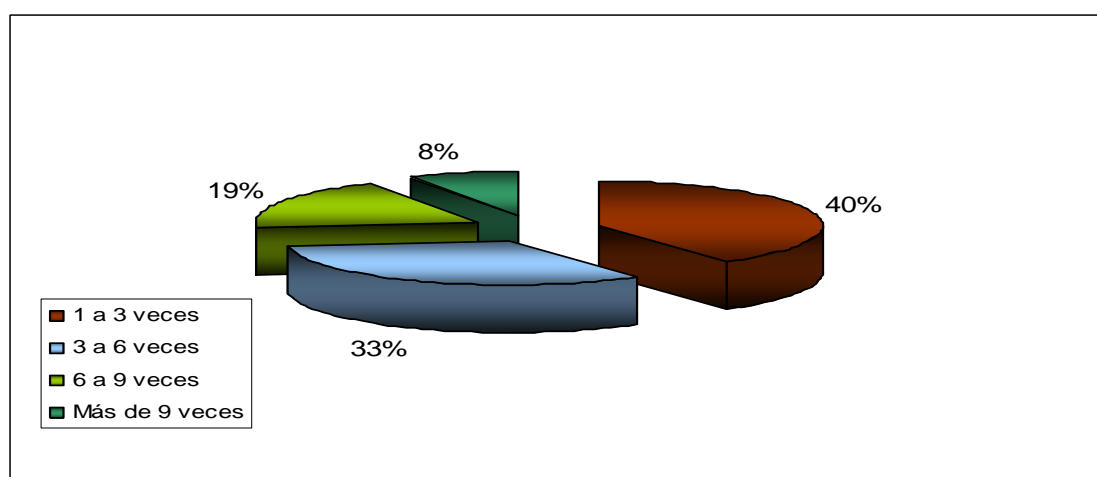
Elaborado por: Los Autores

Como se puede observar el Gráfico 3.3 los encuestados están divididos en el sitio donde se debe implantar el supermercado de frutas. Sin embargo las dos zonas con más aceptación están Valle de Cumbayá 28% y Carcelén 26% y entre las dos están en 54% siendo los más representativos.

Pregunta No. 4

¿Cuántas veces a la semana usted compra frutas?

Gráfico 3.4: Pregunta de Encuesta No. 4



Elaborado por: Los Autores

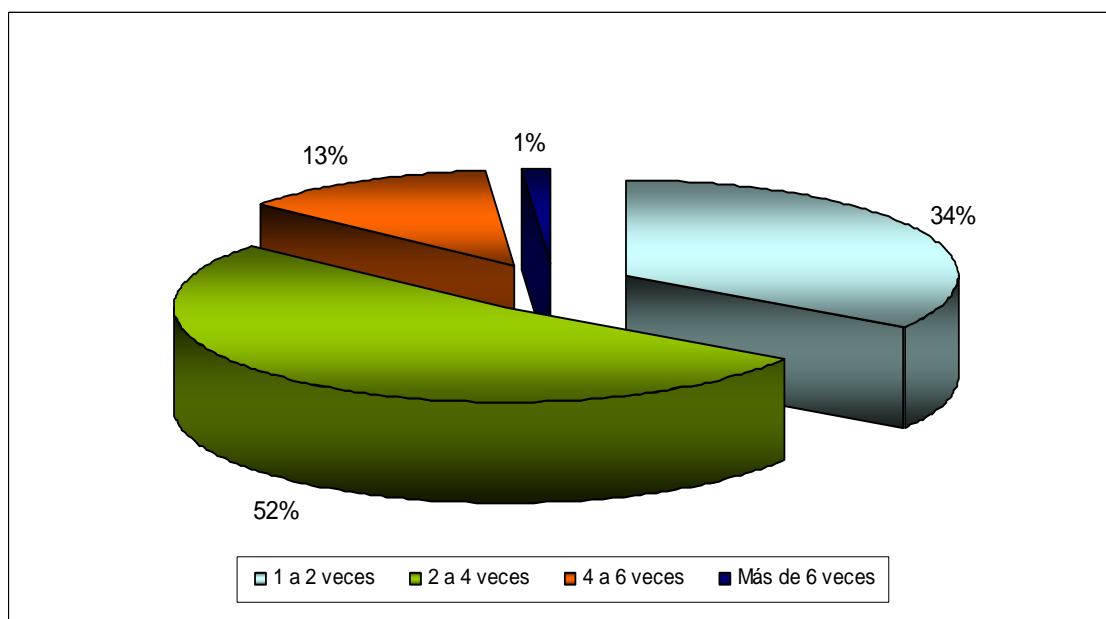
En los hábitos de compra de los encuestados tenemos que prefieren comprar frutas de 1 a 3 veces por semana que representan un 40%, el segundo grupo son las personas que compran frutas de 3 a 6 veces esto es el 33%. Entre las dos son el 73% de los encuestados que compran regularmente frutas.

Pregunta No. 5

¿Cuántas veces al día usted consume fruta?

Como se puede observar en el Gráfico 3.5 el 52% de los encuestados consume fruta de 2 a 4 veces al día, esto indica que existe un consumo considerable de por parte de las personas.

Gráfico 3.5: Pregunta de Encuesta No.5



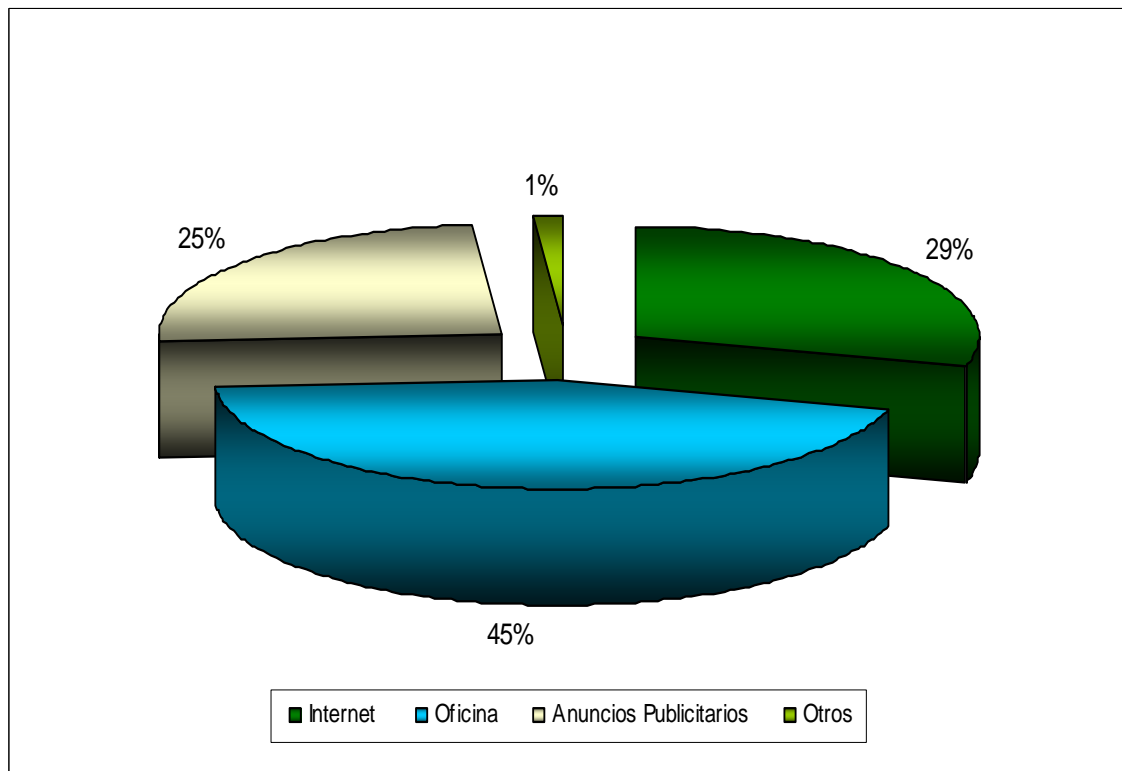
Elaborado por: Los Autores

Pregunta No. 6

¿En qué lugar o lugares le gustaría poder tener información de los supermercados, cómo ubicación y promociones que se realicen?

Los encuestados tienen dos preferencias importantes el 45% indica que les gustaría recibir la información en la oficina y el 29% les gustaría que se les informe vía Internet. Los dos resultados dan el 74% que representa la mayoría de los encuestados que prefieren estas dos opciones.

Gráfico 3.6: Pregunta de Encuesta No.6



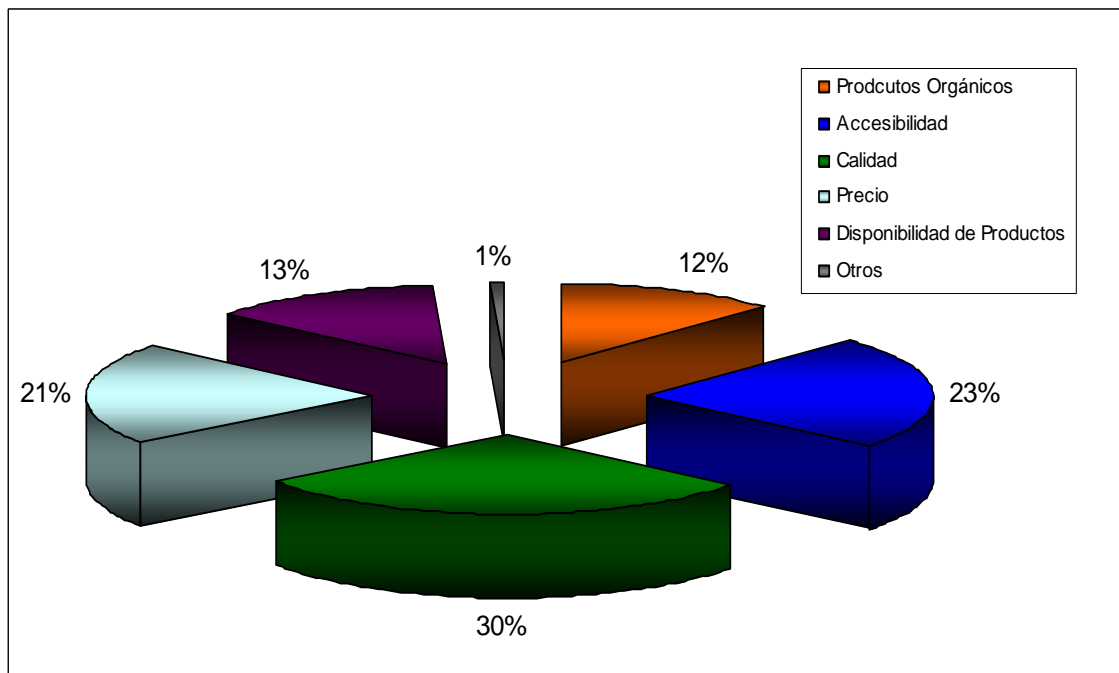
Elaborado por: Los Autores

Pregunta No. 7

¿Qué factores cree importantes para elegir comprar sólo frutas en un supermercado?

Entre los factores importantes para los encuestados están la calidad con 30% y 23% la accesibilidad a los supermercados, entre los dos suman el 53% que representan la mayoría de las personas encuestadas.

Gráfico 3.7: Pregunta de Encuesta No.7

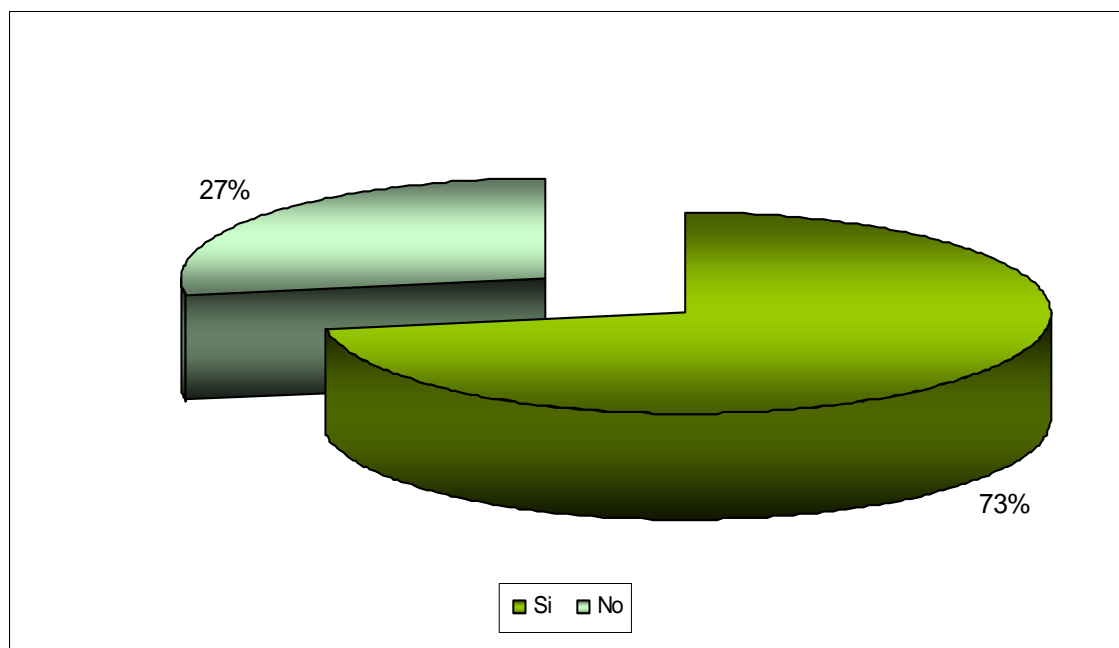


Elaborado por: Los Autores

Pregunta No. 8

¿Estaría dispuesto a comprar en supermercados especializados en la venta de frutas?

Gráfico 3.8: Pregunta de Encuesta No. 8



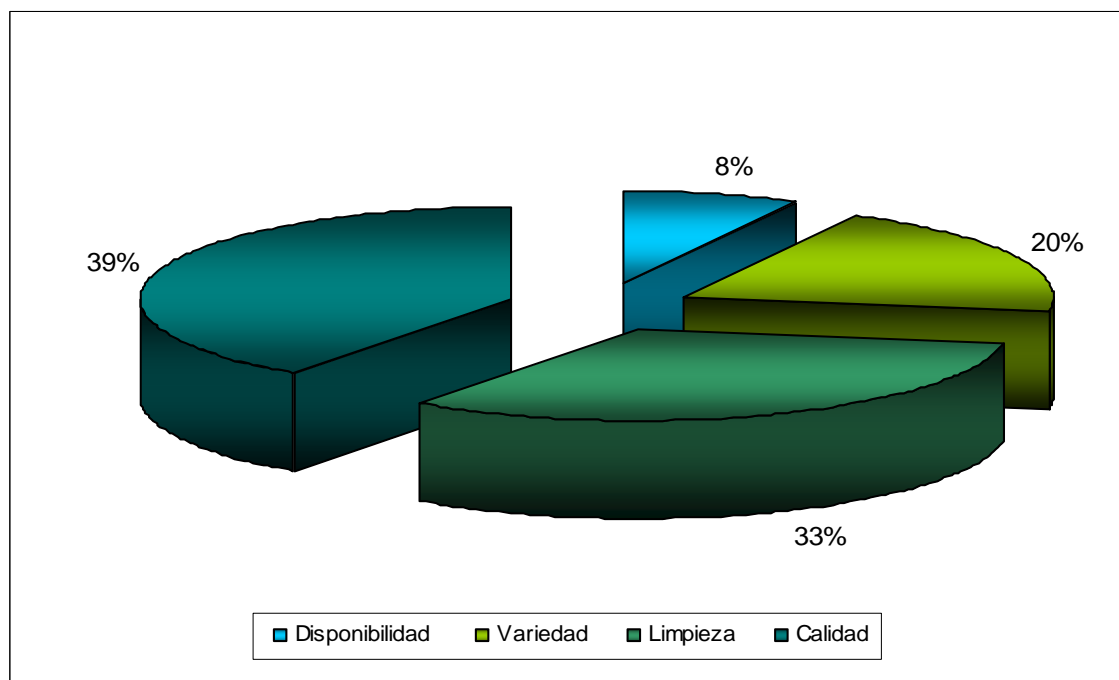
Elaborado por: Los Autores

En la aceptación de la implementación de los supermercados de frutas tenemos que el 73% de los encuestados estarían dispuestos a comprar sus frutas en supermercados especializados. Esto es un buen indicador de aceptación a la idea del negocio.

Pregunta No. 9

¿De las siguientes características listadas a continuación marque con una X la más importante para usted al momento de elegir donde compra sus frutas?

Gráfico 3.9: Pregunta de Encuesta No.9



Elaborado por: Los Autores

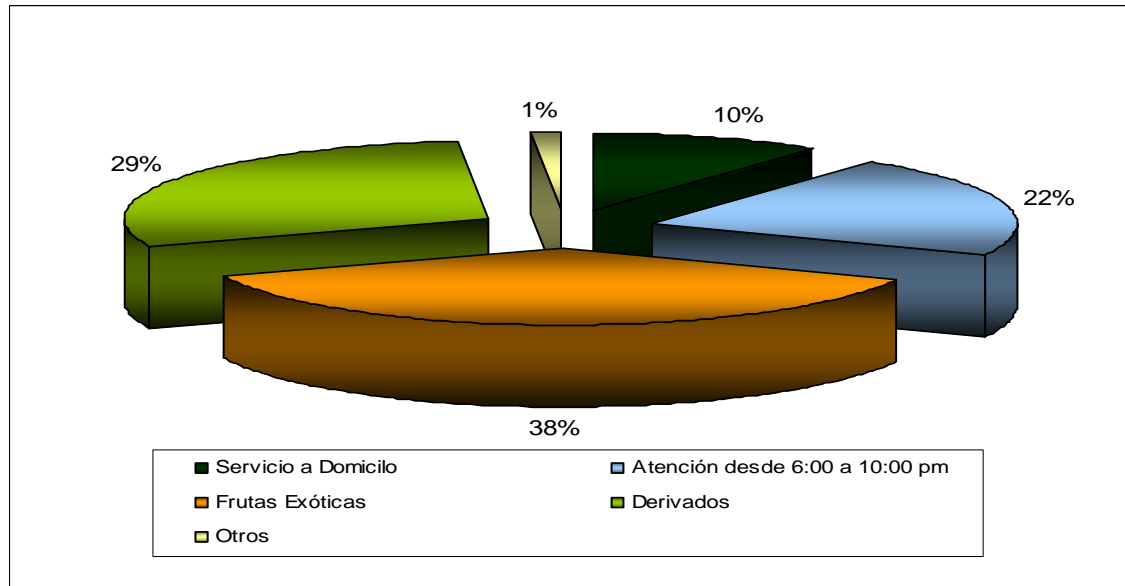
Para los encuestados las dos principales características que son importantes a la hora de comprar las frutas son la calidad con 39% y limpieza 33%, siendo los dos factores más representativos con el 72% de los encuestados.

Pregunta No. 10

¿Cuáles de las siguientes características cree necesarias que debe poseer un supermercado de frutas?

Como se puede observar en el Gráfico 3.10 los encuestados prefieren el 38% las frutas exóticas y el 29 % los derivados de las frutas. Esto indica que las dos características son importantes para la mayoría.

Gráfico 3.10: Pregunta de Encuesta No.10

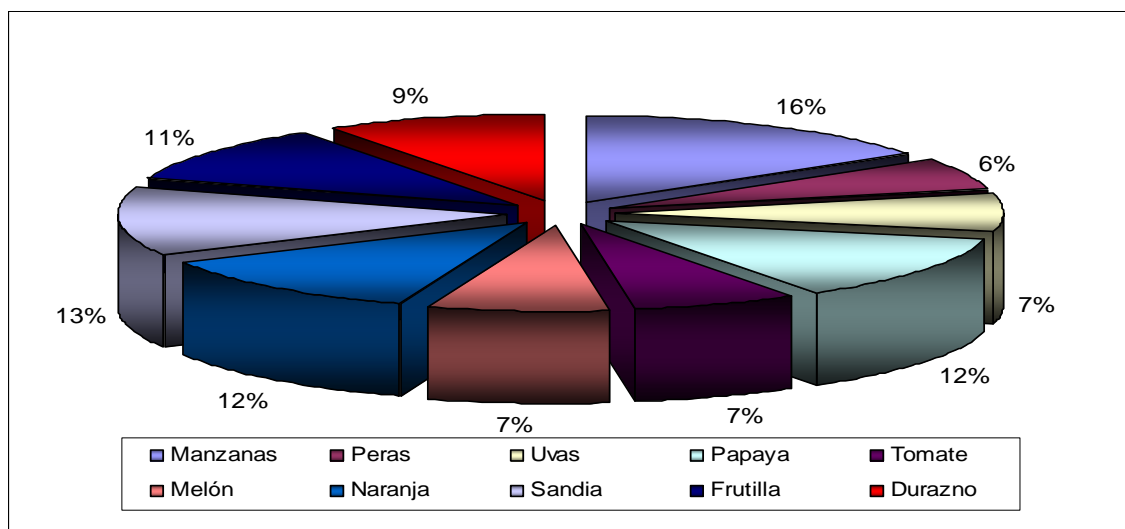


Elaborado por: Los Autores

Pregunta No. 11

En el siguiente espació ubique las frutas de su preferencia.

Gráfico 3.11: Pregunta de Encuesta No. 11



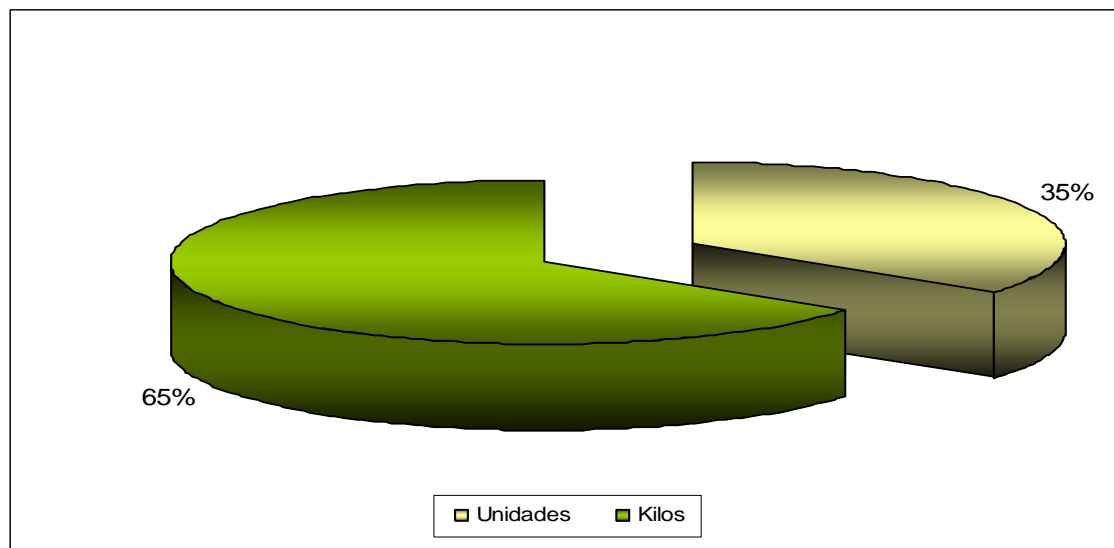
Elaborado por: Los Autores

Para este análisis, dentro de todas las frutas citadas por los encuestados se eligió las 10 más importantes y esto dio como resultado que las frutas más elegidas son: la sandía con el 13%, la manzana con el 16%, la papaya con el 12 % al igual que la naranja y finalmente la frutilla con el 11%. Estos porcentajes son los más representativos sumando un 64%.

Pregunta No. 12

¿Al momento de comprar frutas usted prefiere comprar por Unidades o por Kilos?

Gráfico 3.12: Pregunta de Encuesta No.12

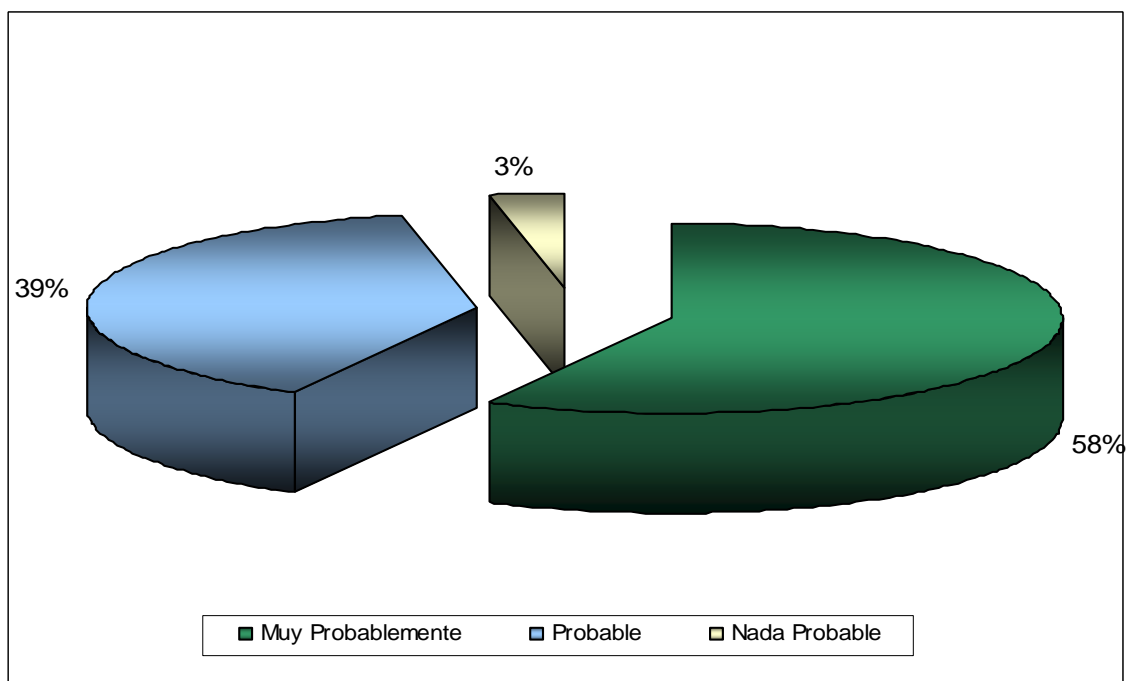


Elaborado por: Los Autores

Dentro de la preferencia de compra los encuestados prefieren comprar sus frutas por Kilos esto representa el 65%, esto refleja que una gran parte de los encuestados acostumbre a comprar de esta manera.

Pregunta No. 13

¿Estaría usted dispuesto a comprar en estos tipo de supermercado si los precios de las frutas se encontrarían entre, **Más económico que los precios de un Supermaxi y más costoso que las tiendas de barrio?**

Gráfico 3.13: Pregunta de Encuesta No. 13

Elaborado por: Los Autores

En los resultados obtenidos con respecto al rango de precio que se desea implantar en los supermercados los encuestados aceptaron en un 58 % que los precios se encuentre entre más costosos que una tienda de barrio y más baratos que un Supermaxi.

3.7.2.1 Conclusiones de la Encuesta

Después de haber aplicado las encuesta a 365 personas y las entrevistas a los expertos se puede sacar las siguientes conclusiones:

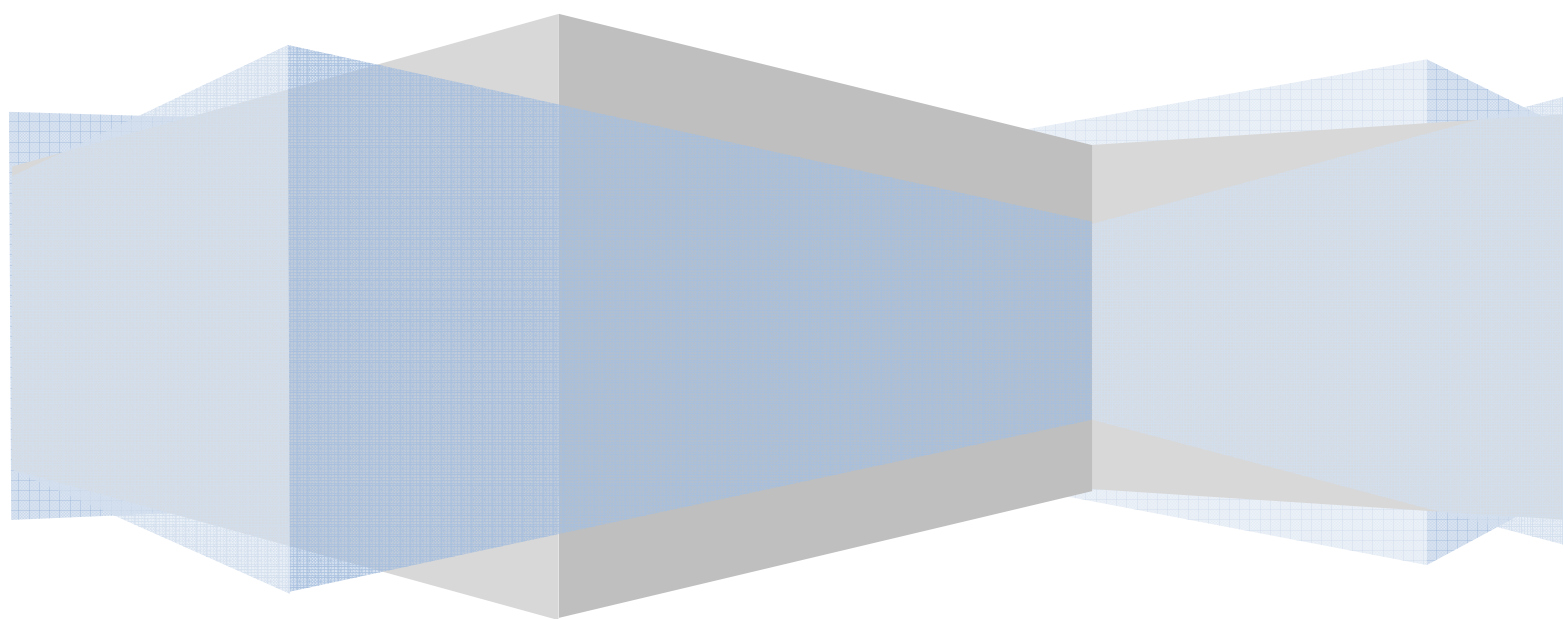
- El consumo habitual de frutas por persona es de 2-4 veces por día, esto representa un 52% de la población encuestada.
- Con respeto a la frecuencia de compra de los consumidores se tiene que compran habitualmente de 1-3 veces frutas para el consumo en los hogares siendo la mayoría de los encuestados.
- Para el negocio de frutas el tema de precios es difícil de manejar ya que se encuentra ligados a la inflación y a la cadena de

intermediarios, es por eso que se dio un rango en el mismo que se aplicará dentro de los supermercados de Best Fruits. El rango es más económico que los precios de un Supermaxi y más costoso que las tiendas de barrio, y la aceptación de los encuestados fue que el 52% muy probablemente aceptaría este rango de precios.

- Se puede concluir que las frutas de preferencias de los consumidores son: manzanas, mandarinas, piñas, papayas, granadillas, melón, guanábana, sandía, frutilla y durazno. Estas frutas fueron las más nombradas dentro de los encuestados.
- Finalmente se puede concluir que la disposición de comprar en los supermercados de fruta por parte de los encuestados está en un 73%, indicando esto que tendría acogida la idea dentro del mercado. Los consumidores prefieren frutas de calidad y limpias, que la información correspondiente a los supermercados se promocionen vía Internet y en las oficinas. Adicionalmente, las frutas exóticas tendría muy buena acogida en los supermercados al igual que los derivados de frutas.

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA



CAPITULO IV

4.1 Misión

Best Fruits S.A. será una cadena de supermercados de frutas que buscará brindar bienestar a los consumidores mediante la venta de frutas de excelente calidad, con disponibilidad y limpieza del producto en cada uno de los locales. La Compañía brindará un servicio de calidad a los clientes con colaboradores bien capacitados y con la posibilidad de desarrollarse laboralmente.

4.2 Visión

En el 2015, ser una cadena de supermercados de frutas altamente rentable mediante la expansión de locales en las principales ciudades del país, brindando bienestar a cada hogar con frutas de calidad y con un excelente servicio a los consumidores.

4.3 Valores

Los valores dentro de la organización permiten que los colaboradores se manejen dentro de parámetros que ayudan a que el ambiente organizacional sea el más óptimo. Además constituyen una parte esencial de la cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todos los colaboradores que componen la empresa y unas líneas directrices de comportamiento y actitud.

- **Cuidado en la salud de los consumidores**

Mediante estándares de calidad exigidos a los proveedores seleccionar la fruta que será ofrecida en los supermercados para garantizar la salud y el bienestar de los consumidores

- **Respeto**

Los colaboradores deben procurar siempre mantener el respeto a sí mismos y los demás. Esto se logra mediante la realización del trabajo adecuado y cumpliendo las normas y políticas establecidas en la empresa. Ver Manual de Políticas y Normas de la Compañía en el Anexo C.

- **Honradez**

Demostrar este valor en cada acto realizado por los colaboradores y ejecutivos en la empresa. Evitar usar los activos de la organización en beneficio propio o de terceros.

- **Excelencia en el servicio al cliente**

El cliente es la razón de ser la empresa por lo tanto cada persona que labora dentro de Best Fruits debe brindar el mejor servicio y procurar satisfacer todas las necesidades de los clientes.

- **Responsabilidad Social.**

Es importante devolver una parte de los ingresos que la sociedad permite que genere la empresa. Por esto la compañía realizará donaciones periódicas de producto a centros encargados de ayudar a niños y niñas de escasos recursos. Así se retribuirá parte de las ganancias a la sociedad.

- **Orden y Limpieza**

Los supermercados de frutas se caracterizarán por tener sus productos limpios y ordenados de tal manera que los clientes sientan la diferencia de los competidores. Cada supervisor del local debe mantener el orden y limpieza a cada hora del día, esto es importante para la imagen de la empresa.

- **Puntualidad e integridad de los colaboradores.**

La puntualidad va más allá de un simple horario, respeto o administración del tiempo, es el interés que genera algo para cumplirlo de la mejor manera según las partes implicadas tenga un punto a fin.

En este caso es importante recalcar que la puntualidad tiene que ver con el respeto del tiempo de los demás y el cumplimiento de los procesos establecidos. A igual la empresa está comprometida con la puntualidad de pagos salariales y otras obligaciones adquiridas con los colaboradores.

Además la puntualidad se debe reflejar en al comportamiento diario para lograr brindar un servicio de calidad a los clientes.

4.4 Objetivos Estratégicos

- Desarrollar un ambiente organizacional que permita a la Compañía lograr diferenciación de la competencia.
- Enfocar a la empresa para brindar productos de calidad, con excelente servicio y que promuevan al bienestar de los consumidores para crear una ventaja competitiva.

4.5 Definición del Negocio

Los supermercados de frutas nacieron por la necesidad de brindar la oportunidad a los consumidores de los barrios de la ciudad de Quito y zonas periféricas de comprar las frutas de su preferencia cuando requieran para su consumo diario. La empresa abrirá cuatro locales ubicados uno en la Granda Centeno, uno en el Valle de los Chillos, uno en Cumbayá y uno en Carcelén. Estos puntos de venta tendrán variedades, limpieza, disponibilidad y calidad en las frutas exhibidas, las cuales estarán ubicadas en frigoríficos que tiene la capacidad enfriar de acuerdo a las necesidades de cada producto. Adicionalmente se tendrá pulpas y frutas deshidratadas en exhibición para tener toda variedad de frutas a cualquier momento que el cliente requiera. Esto permitirá tener un valor agregado en nuestra cadena de valor que el consumidor verá reflejado en la disponibilidad de todo tipo de frutas e inclusive frutas de temporada todo el año.

4.6 Estrategia Organizacional

La estrategia organizacional representa la manera como se comporta la empresa frente al ambiente que la rodea, buscando aprovechar las oportunidades potenciales del ambiente y neutralizar las amenazas potenciales que ronda el negocio.¹²

¹² Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Mcgraw-Hill, Edición 1, Capítulo 3.

La estrategia debe funcionar como un programa global para la consecución de objetivos organizacionales, recibir la aprobación general y ser capaz de motivar involucrar a todos los colaboradores de la organización. Así mismo, debe difundirse y comunicarse ampliamente como hilo conductor de la acción organizacional.

Es importante que todos los colaboradores conozcan, entiendan y comprendan la estrategia organizacional, por ello se debe realizar una verdadera sinergia en todos lo concerniente a la empresa. A continuación se detalla en la Gráfico 4.1 la formulación de las estrategias de la organización.

4.7 Ambiente Organizacional

Mediante la capacitación y entrenamiento permanente, crear un ambiente de comodidad, dando en primer lugar, estabilidad y seguridad a los colaboradores, lo cual brindará como resultado un mejor ambiente laboral y familiar.

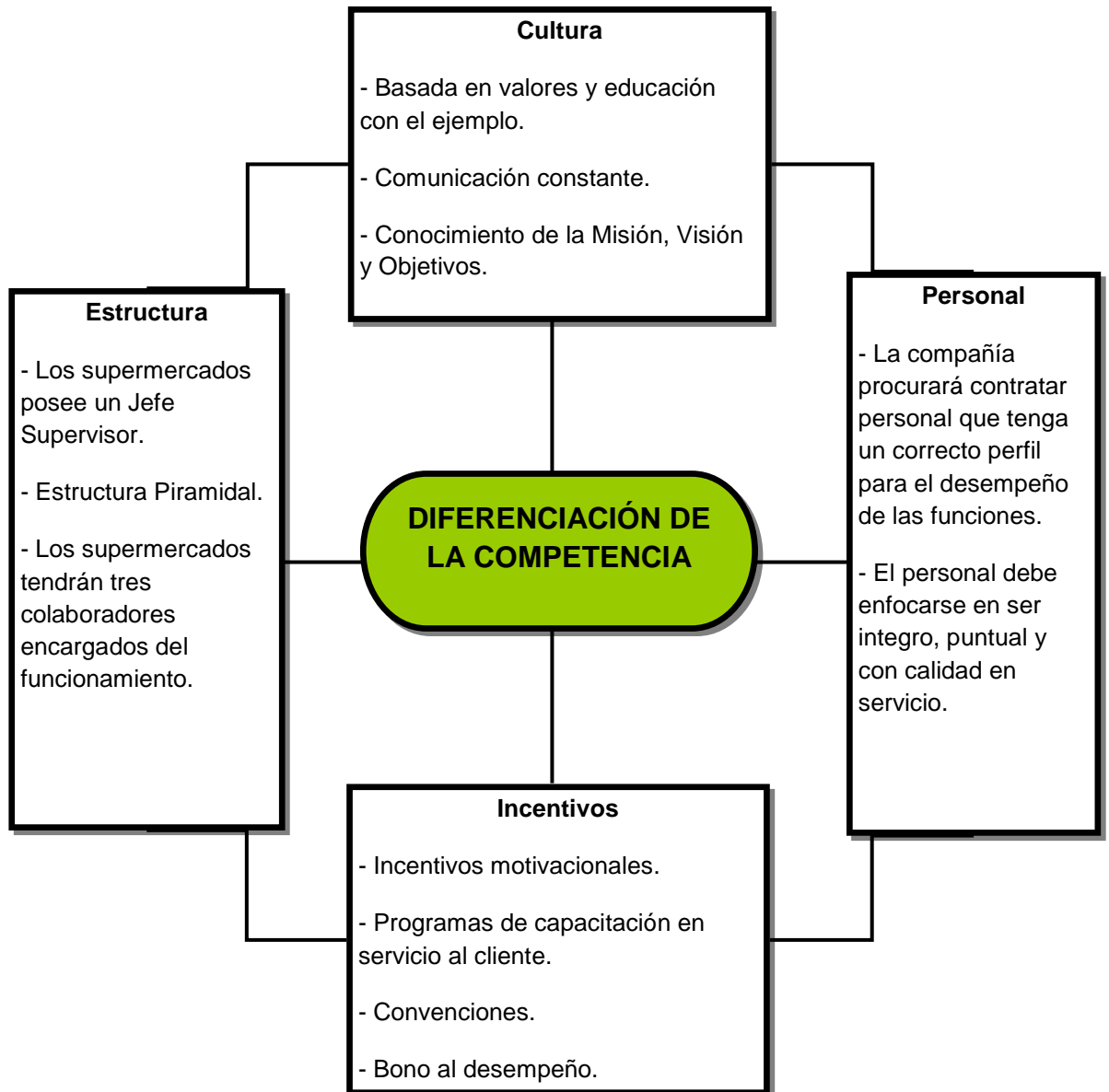
Para tener un ambiente organizacional sólido y que permita que la empresa cumpla sus estrategias es importante que los colaboradores manejen una conducta adecuada dentro de la compañía y cumpla las políticas que se hayan establecido. Para ello se tiene como punto fundamental un Manual de Políticas de la Compañía Best Fruits el mismo que se encuentra en el Anexo C. Se debe procurar cumplir lo que la organización establezca como directrices para el desarrollo normal de los procesos y procedimiento de la compañía.

Además, la organización creará un sistema de incentivos, económicos y no económicos, que sirvan de motivación a los colaboradores, lo cual brinda beneficios personales y empresariales, y se verán reflejados en la parte más carente de los negocios, que es el servicio, en donde pretendemos tener una ventaja competitiva.

Básicamente dentro del ambiente organizacional existen cuatro elementos que permiten crear una organización con un clima laboral adecuado. A continuación en el Gráfico 4.1 se observa como la sinergia de estos elementos permite

desarrollar una estrategia de diferenciación ante la competencia teniendo un ambiente organizacional sólido y adecuado dentro de Best Fruits

Gráfico 4.1: Ambiente Organizacional de Supermercado de Frutas



4.7.1 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas las organizaciones que quieren volverse competitivas. Es esencial en el naciente negocio de los supermercados de frutas iniciar una cultura basada en valores y la educación con el ejemplo.

En la actualidad, toda organización debe tener una cultura fuerte, la misma que permite que las personas se desarrollen y construyan relaciones al interior de la empresa, a veces la cultura se convierte en un impedimento para desarrollar acciones que permitan ganarse el mercado, en ciertas ocasiones las personas tienen resistencia a hacer cambios dentro de sus métodos de trabajos o la utilización de la tecnología que facilite la continuidad de los procesos. También al interior de la empresa se crean islas o pequeños grupos que están enfrentados permanentemente y por lo tanto no se puede garantizar un adecuado servicio al cliente. Por esto es importante que el proceso de selección de personal sea el correcto para que los nuevos colaboradores se puedan adaptar a las condiciones que exigen la compañía y que la cultura organizacional sea aceptada.

En la cultura además se incluye la comunicación, la cual puede ser un factor de éxito o un impedimento real para acercarse al mercado; dentro de la comunicación hay que tener en cuenta estos aspectos, el proceso de inducción, capacitación y entrenamiento, el conocimiento de las actividades, funciones y proceso, y de aspectos estratégicos claves en el negocio, como la identificación de los clientes, de la competencia, cuales son las circunstancias del entorno que afectan la empresa. Todos estos aspectos se dan a conocer a los colaboradores que es lo que la organización busca dentro del mercado y que quiere que realicen sus colaboradores para conseguir los objetivos que se proponen.

4.7.2 Estructura Organizacional

En la Compañía se manejará un sistema jerárquico, el mismo que permitirá que la organización funcione adecuadamente y cumpla los objetivos de la empresa.

Para ello se buscará personal que garantice la funcionalidad de cada uno de los puestos que se crearán dentro de la organización. La estructura Organizacional de Best Fruits se puede observar el Gráfico 4.2, el mismo que está dividido en departamentos, para ello se presenta a continuación las funciones, objetivos y metas de cada uno de ellos. Esto permitirá que la organización tenga directrices correctas en cada departamento y se logre cumplir la estrategia establecida.

4.7.2.1 Gerencia General

En la organización el pilar fundamental es el Gerente General, quién es la persona que manejará los destinos de la empresa y la toma de decisiones apropiadas para maximizar los beneficios de los inversionistas. Lo primordial es el liderazgo que posea ya que de esto depende el éxito o fracaso. Por lo tanto, debe brindar soporte a los departamentos y estar al mando de las situaciones que se presente en el día a día.

4.7.2.2 Departamento de Compra, Logística y Operaciones

En este Departamento se manejará todas las compras, la logística y operación de los supermercados de frutas. Entre sus funciones estarán el control de inventarios, control de calidad, realización de controles de actividades en la empresa, las compras adecuadas y a tiempo de los productos y la operación eficiente de los locales en los distintos puntos de la ciudad.

Dentro de la logística, se pondrá énfasis en la transportación correcta del producto y el abastecimiento a tiempo de los locales en los distintos puntos de la ciudad. Además la función que tendrán será el manejo de la relación con los proveedores.

El departamento también manejará las operaciones de los supermercados para ello se tendrá un supervisor que realice el control correcto de que los colaboradores cumplan con las funciones encomendadas.

Cuadro 4.1: Objetivos, estrategias y políticas del Departamento de Logística

Objetivos	Estrategias	Políticas
Entregar los productos a tiempo en los Supermercados	Evitar el desabastecimiento de los supermercados.	Tener siempre producto disponible.
Controlar que proveedores envíen lo requerido.	Tener el producto que los consumidores requieren y necesitan.	Siempre dar un servicio de primera en los supermercados
Manejar correctamente el producto desde su embarque hasta su almacenamiento	Evitar que el producto se dañe o se maltrate	Control de calidad de producto.
Poseer a los mejores proveedores de frutas del país.	Buscar proveedores de frutas de calidad para satisfacer la necesidades de los consumidores	Trabajar con productos de calidad.
Control de ingresos y existencias en los supermercados	Mantener un stock adecuado para evitar el desabastecimiento de producto en los locales	Satisfacer las necesidades de producto en todo momento a los clientes.
Controlar la calidad de los productos	Crear una ventaja competitiva ante la competencia	Manejo de servicio y calidad en la organización.
Operar los supermercados de la manera más eficiente cuidando siempre los recursos limitados de la compañía.	Controlar con el supervisor que se cumplan con las normativas de la compañía para un mejor desempeño de los supermercados	Manejo de supermercados eficientes y con servicio de calidad.

Elaborado por: Los Autores

4.7.2.3 Departamento de Marketing y Ventas

Dentro de este Departamento se tendrá como funciones el desarrollo de planes de mercadeo y publicidad que permita dar a conocer a la empresa a los posibles consumidores. Se manejará estrategias para que la compañía pueda cumplir con sus objetivos. Este Departamento tendrá a su cargo también el incremento de ventas mediante publicidad para que los clientes consuman más dentro de los supermercados de frutas.

Cuadro 4.2: Objetivos, estrategias y políticas del Departamento de Marketing y Ventas

Objetivos	Estrategias	Políticas
Tener una participación del mercado de por lo menos el 6% hasta alcanzar en el 2015 el 14%.	Realizar programas de información de beneficios de consumo de frutas.	Brindar bienestar a los consumidores.
Innovar y crear procesos dentro de la compañía que permitan posicionar a la Compañía en el Mercado.	Se buscará ideas innovadores dentro de los colaboradores y ejecutivos.	Estar un paso delante de la competencia.
Brindar productos y servicios que beneficien a la sociedad	Lograr consolidar a los supermercados de frutas como locales con un concepto diferente al existente en el mercado.	Ser una Compañía que se diferencia por sus productos y servicios.
Incrementar las ventas en por lo menos un 2% anual.	Realización de campañas publicitarias efectivas para la captación de nuevos clientes cada mes.	Ser una empresa con altas ventas y rentabilidad en el mercado de frutas.

Elaborado por: Los Autores

4.7.2.4 Departamento Financiero

En el Departamento Financiero maneja todos los temas relacionados con contabilidad, tributación, asignación de recursos a cada departamento, pago a

proveedores, pago de nómina y el control del flujo de efectivo de la empresa. Adicionalmente buscará financiación de las entidades cuando la compañía lo requiera. El manejo de las cuentas y balances se realizará en base a las NIIF'S.

Cuadro 4.3: Objetivos, estrategias y políticas del Departamento de Financiero

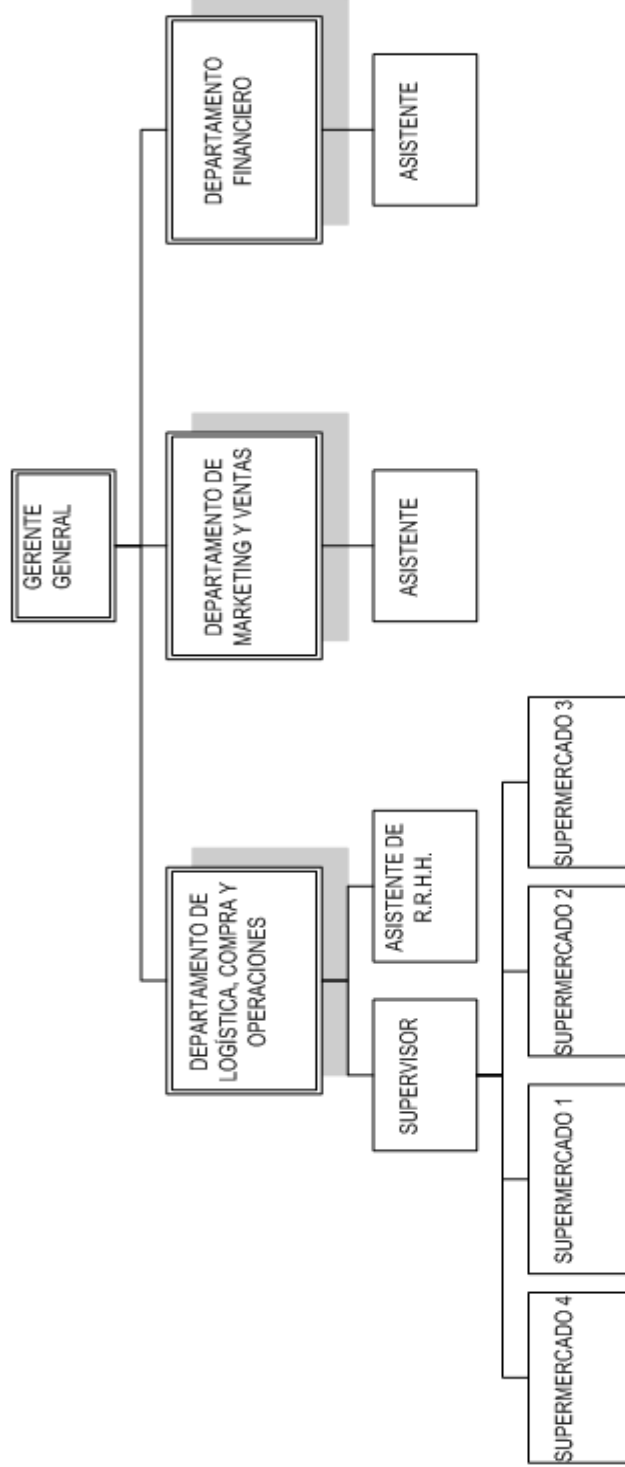
Objetivos	Estrategias	Políticas
Manejar los recursos de los inversionistas de eficientemente.	Reducción de Costos de cada departamento.	Maximizar las utilidades de los accionistas.
Contabilizar todos los movimientos realizados de la compañía con datos reales.	Evitar inconvenientes con entidades gubernamentales.	Ser una organización que maneje sus negocios éticamente.
Trabajar con por lo menos el 40% de capital propio y con el 60% mediante préstamo a una entidad financiera.	Manejar una empresa apalancada para disminuir pago de impuestos.	Buscar el máximo beneficio para la compañía.

Elaborado por: Los Autores

4.7.3 Personal de la Organización

Para cumplir con los objetivos y estrategias de la organización se requiere contratar personal con perfiles que se puedan adaptar a las necesidades de la compañía. El personal de la Compañía tendrá una capacitación continua en servicio al cliente, lo cual permitirá diferenciarse de la competencia. El recurso humano es clave por ello se debe considerar mantener al personal incentivado para que desarrollen un trabajo eficiente.

Gráfico 4.2: Organigrama de la Compañía



BEST FRUITS S.A

Lo mejor en Frutas

Elaborado por: Los Autores

4.7.4 Incentivos Organizacionales

Es importante que los colaboradores se sientan incentivados dentro de la organización, para ello es importante tener un programa de incentivos económicos y no económicos dentro de la empresa.

El programa de incentivos se detalla a continuación.

Tabla No. 4.1: Incentivos de la Empresa Best Fruits

Incentivos	Beneficiarios	Descripción	Procedimiento
Asistencia Médica y Vida	Todo el personal con contrato de trabajo como colaborador de Best Fruits a partir del ingreso a la compañía.	*Seguro de Vida: La compañía asume el 100% del valor del beneficio. *Seguro de Asistencia Médica: El enrolamiento de este seguro es voluntario: pero en el caso el 75% del valor del beneficio, mientras el empleado asume el 25% del valor, mediante una deducción de nómina mensual.	*Seguro de Vida: El colaborador debe llenar el formulario que indique la aseguradora. *Seguro de Asistencia Médica: El empleado debe firmar un documento para el descuento del Seguro de Asistencia Médica y llenar los formularios de la aseguradora.
Programas de Capacitación	Supervisor y Mercaderista	* La compañía contratará capacitaciones trimestrales para los colaboradores, en temas de servicio al cliente, motivación y curso relacionados con el giro del negocio	*Los colaboradores involucrados tendrán que asistir a estos cursos que brinda la compañía, se estructurará horarios para el desarrollo de los mismos sin que afecte de la atención en los supermercados.
Día de Vacaciones por Cumpleaños	Todo el personal con contrato de trabajo como empleado de Best Fruits a partir del ingreso a la compañía.	*Se otorgará un día de vacaciones al colaborador que cumpla años.	*Se notificará con 10 días de anticipación la toma de vacaciones mediante la presentación de formulario de vacaciones en R.R.H.H.
Reconocimientos por cumplimiento de Metas	Todo el personal con contrato de trabajo como colaborador de Best Fruits a partir del ingreso a la compañía.	*Cada departamento tiene metas las mismas que se procurará cumplirlas, por ellos los colaboradores que lo realice se les otorgará reconocimiento dentro de la empresa con un trofeo.	*El cumplimiento de metas permitirá el mejor desempeño de la organización y por ello es importante reconocer el trabajo de los colaboradores para que se sienta motivados y toman a la empresa como suya.

Elaborado por: Los Autores

4.8 Cadena de Valor Best Fruits

COMPRAS, LOGISTICA Y OPERACIONES

Proveedores

Adquisición de Frutas

Control de Calidad

Verificar el peso, cantidad, apariencia y frescura.

Almacenamiento

Colocar la fruta cuidadosamente los lugares apropiados para su conservación.

Operaciones

Limpiar y encerar la fruta almacenada.

Merchandising

Colocar la fruta en los sitios asignados de una manera correcta y adecuada

MARKETING Y VENTAS

Publicidad

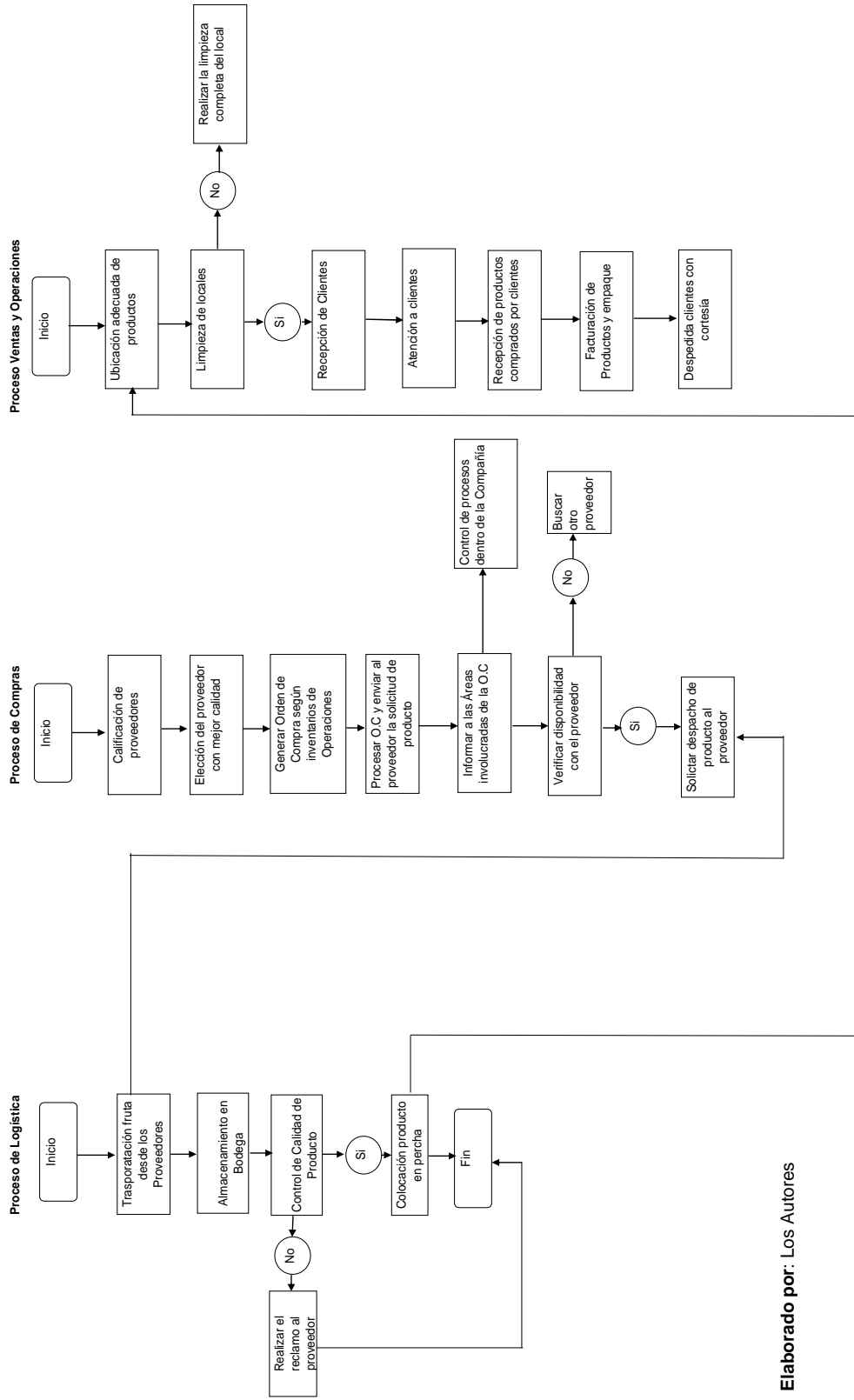
Realizar campañas informativas, seguido por el lanzamiento de la cadena de supermercado de frutas con el apoyo de una empresa de publicidad de ATL y BTL, así como realizar publicidad informativa en revista.

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA: Controlar el desempeño de la compañía, controlar los inventarios, monitorear las finanzas de la empresa y realizar planes de desarrollo.

RECURSOS HUMANOS: Realizar proceso de selección adecuados para contratar a personas que cumplan con el perfil de los puestos que ofrece la compañía y con la cultura organizacional. Capacitar continuamente al personal de los supermercados en atención al cliente y en temas de interés para la Compañía. Evaluar el desempeño de los colaboradores en cada uno de sus puestos.

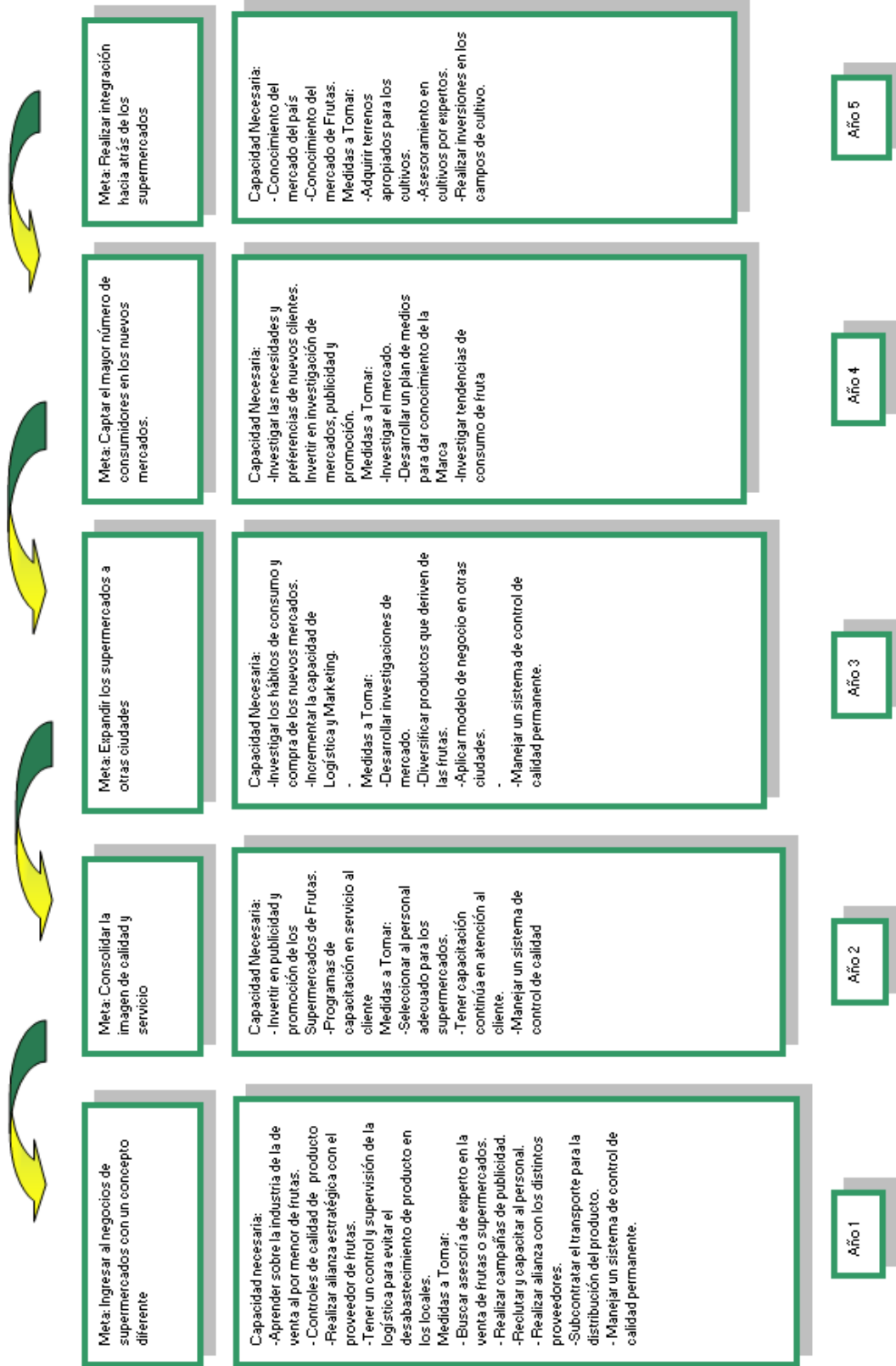
FINANZAS Y CONTABILIDAD: Llevar las finanzas de la empresa, realizar los temas contables y tributarios. Pago de Impuesto a tiempo. Realizar proyecciones de ventas, crecimiento y gastos. Llevar a cabo la consecución de los recursos financieros.

Gráfico 4.3: Diagrama de Procesos



Elaborado por: Los Autores

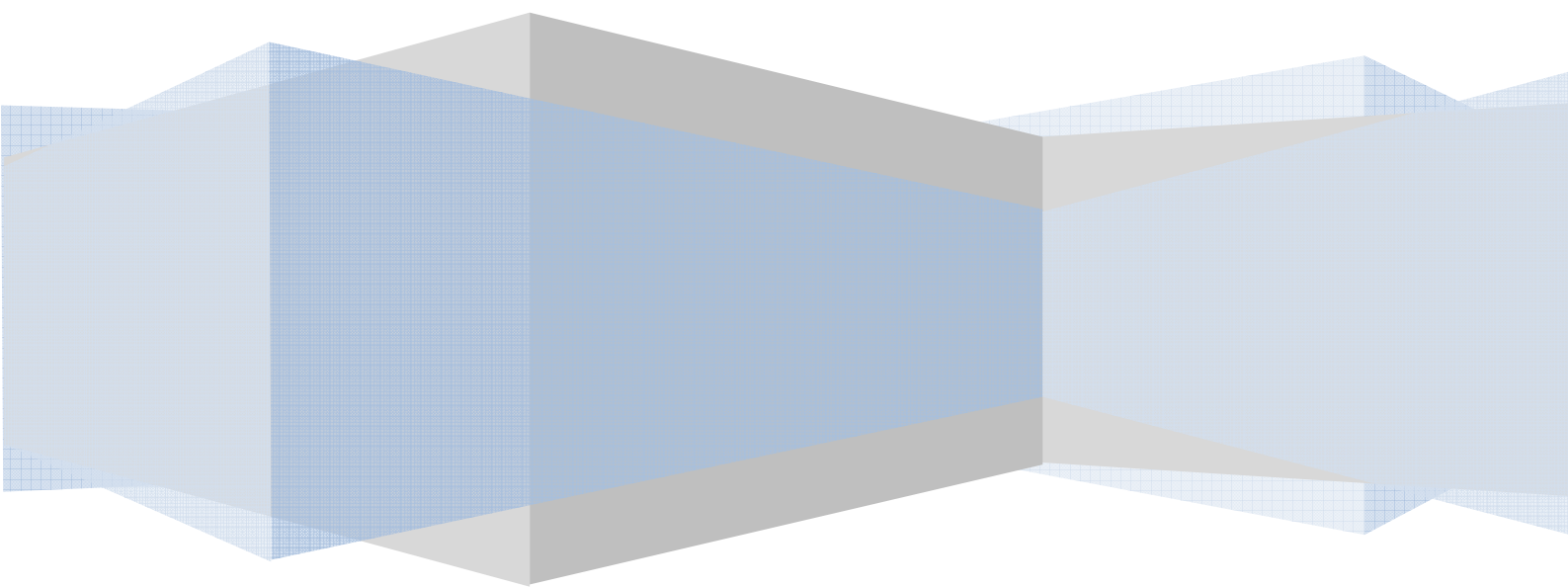
Gráfico 4.4: Escala Estratégica



Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING



Capítulo V

La empresa Best Fruits S.A es una cadena de supermercados en la ciudad de Quito y zonas periféricas especializada en la venta de frutas al por menor, en donde se encontrará variedad de frutas al igual que un servicio de calidad. El expendio de frutas en cada uno de los locales es responsabilidad del supervisor de mercados quien debe siempre mantener un control y abastecimiento adecuado. La empresa Best Fruits ofrecerá calidad, limpieza y excelente servicio en los supermercados, las frutas tendrán su información nutricional y datos que permitan al consumidor realizar una dieta correcta para beneficio de su salud. El principal objetivo de Best Fruits es captar por una cuota de mercado y su rentabilidad mediante la venta de frutas.

El plan de marketing para Best Fruits busca posicionar la marca y captar por lo menos un 6% del segmento del mercado. El objetivo en ventas para el primer año es de 1'113.000 USD. Se espera posicionar la marca a través de un servicio excelente precios competitivos, publicidad, calidad, disponibilidad de producto y limpieza en cada uno de los supermercados.

El presente plan de marketing está basado en libro de Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia: La edición del milenio". Editorial Prentice Hall.

4.9 Situación del Mercado

Para Best Fruits el público objetivo serán las personas de 25-60 años, hombres y mujeres y que tenga una ocupación con ingresos superiores a 500 dólares, estos consumidores serán aquellos que estén en la tendencia del bienestar y cuiden su salud con productos sanos.

4.10 Situación del Producto

En la pregunta No. 11 de la Encuesta aplicada, en la cual se pregunta la fruta de preferencia de los encuestados. De las distintas variedades de frutas que fueron señaladas se escogió a las más nombradas dando como resultado las

frutas que se detallan a continuación y a éstas se les asignó un porcentaje de importancia según los datos obtenidos en la encuesta.

Cuadro 5.1: Frutas Más Representativas

Frutas	Porcentaje de Importancia de Frutas
Manzana Roja Importada (Chilena)	15%
Papaya Hawaiana	8%
Guanábana	9%
Frutilla	12%
Sandía	8%
Durazno	7%
Piña	11%
Melón	12%
Mandarina	10%
Granadilla	9%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de Mercados, Capítulo III.

Elaborado por: Los Autores.

Las frutas ofrecidas por Best Fruits tendrán las siguientes características:

- ★ Calidad en cada uno de las frutas exhibidas en los supermercados.
- ★ Disponibilidad de la fruta a todo momento mediante productos derivados como pulpa y fruta deshidratada.
- ★ Limpieza en las frutas de tal modo que estén lista para el consumo.
- ★ Los supermercados estarán siempre con orden y limpieza, manejando un adecuado Merchandising.
- ★ Información nutricional de las frutas y sus respectivos beneficios para la salud.
- ★ Variedad en cada supermercado exhibiendo frutas de todo tipo de acuerdo al target de consumo.

Durante el segundo año se procurara ganar un por lo menos un 2% más del segmento del mercado, la proyección de ventas en el segundo año esperada serán de 1´191.000 USD, se espera que las ventas crezcan cada año.

4.10.1 Demanda de Frutas de Best Fruits

Actualmente, existen consumidores que están buscando productos que sean beneficiosos para la salud y además les mantengan saludables. Entre estos están las frutas que según estudio realizado por el programa Aliméntate Ecuador del Ministerio de Inclusión Económica y Social dice que las frutas están posicionadas como alimentos buenos para la salud, ricos en vitaminas y minerales y que son buenos para la digestión. Este es un punto a favor para el negocio que se desea implementar. Para ello es necesario conocer la demanda actual del mercado en el cual Best Fruits estará inmerso. A continuación se detalla la demanda de Frutas.

Cuadro 5.2: Demanda de Frutas

Factores	Datos
Habitantes del Segmento (Hab.)	38.252
Porcentaje de Consumo de al menos 2 Frutas del Segmento	52%
Mercado a Abarcar (Hab.)	19.891
Demanda Potencial del Segmento (Frutas-Anual)	14.321.549
Porcentaje Participación Compañía	6%
No Consumidores Potenciales (Hab.)	1.193
Demanda por cubrir Best Fruits (Frutas-Anual)	859.293

Fuente: Investigación de Mercados, Capítulo III.
Elaborado por: Los Autores.

4.11 Situación Competitiva

Best Fruits al tratarse de un concepto diferente no tendría competidores directos pero se considera a sus competidores a los supermercados y tiendas de barrio que venden todo tipo de productos y además frutas. Entre los principales competidores están Supermercados La Favorita, Santa María, Mi

Comisariato y Magda Espinosa. Cada competidor en tema de frutas tiene sus estrategias definidas al igual que sus objetivos. Por ejemplo, Supermercados La Favorita tiene sus días de frutas y vegetales donde la estrategia es dar descuento en este tipo de productos. Adicionalmente, las frutas que expenden son de calidad y se encuentra limpias ya lista para el consumo. En Santa María existe algo parecido en el tema de frutas existen descuentos en días determinados.

4.12 Análisis de la Distribución

Best Fruits S.A. tendrá como canales de distribución cuatro locales en distintos puntos de la ciudad de Quito, los mismos que estarán diseñados adecuadamente para la venta de frutas y tendrán las instalaciones correctas para el buen funcionamiento del negocio. Uno de ellos dispondrá de una bodega de almacenaje de producto como Back-up en caso de que algún supermercado de frutas requiera más producto. Se espera que al segundo año se logre introducir un canal de distribución a clientes frecuentes, el que consistirá en entregas a domicilio permitiendo dar un mejor servicio.

4.13 Situación del Macroentorno

Según la encuesta realizada por el Ministerio de Inclusión económica y social sobre el consumo de frutas y vegetales en las regiones estudiadas del Ecuador, el consumo de verduras y frutas es bajo según las recomendaciones internacionales de consumir mínimo 5 porciones de verduras y frutas al día, todos los días. El promedio de la frecuencia diaria de consumo de frutas en la Costa, Sierra, Oriente y Galápagos es del 20%. En cuanto a la cantidad consumida que para los efectos de la investigación se consideró adecuada 3 o más porciones de frutas, fue alrededor de 18 % para las frutas

En línea general las frutas y verduras están posicionadas como alimentos buenos para la salud, ricos en vitaminas y minerales y que son buenos para la digestión. Es importante reconocer y aprovechar este posicionamiento en la mente de los consumidores para crear hábitos mayores de consumo de frutas en los hogares ecuatorianos.

4.14 Análisis de Amenazas y Oportunidades

Best Fruits posee grandes fortalezas que pueden ayudar a enfrentar al mercado altamente competitivo, la principal oportunidad es que la empresa se encuentra en un sector e industria con crecimiento continuo, al igual que las frutas son productos de primera necesidad para los consumidores que buscan cuidar su salud y bienestar. Además no hay que olvidar que enfrentamos amenazas que pueden generar problemas graves a la empresa como el factor clima ya que la disponibilidad de las frutas depende mucho del clima de las regiones del Ecuador. También la logística se puede ver afectada por el cambio brusco del clima, esto puede provocar dificultad al transportar el producto de un sitio a otro generando desabastecimiento en los locales. El cuadro 5.3 resume las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Entre las principales Oportunidades están:

1. *Mercado Creciente:* La Industria del Comercio al Por Mayor y Por Menor en esta última década ha tenido crecimiento gracias a la dolarización que ha brindado estabilidad a la economía del país y a algunas industrias. Es por eso importante recalcar que es una oportunidad el ingresar con un negocio novedoso a una industria que está creciendo.
2. *Ubicación Geografía Privilegiada del País:* El Ecuador se caracteriza por tener climas y zonas distintas dentro de su territorio que permiten que se desarrolle fauna y flora diversa. Por tal motivo, se puede obtener frutas en de todo tipo y variedad ya que existen suelos muy fértiles que permiten la siembra de frutas para el consumo de la población.
3. *Tenencia al Bienestar:* Actualmente, las personas busca cuidar su salud y figura, es por eso importante que los supermercados de frutas tenga información de los beneficios que tienen las frutas. Esta gran oportunidad hay que saberla aprovechar para captar un segmento de personas que busca su bienestar y que está creciendo cada día.

Entre las amenazas que se debe tomar en cuenta se encuentran:

1. *Cambio climático:* En los últimos años en clima del Ecuador y del mundo en general ha cambiado drásticamente, provocando en varias zonas inundaciones y en otras sequías prolongadas. Esta amenaza afecta al negocio directamente ya que los productores pueden verse impactados por el cambio de clima y sus sembríos destruidos a causa del clima y por ende esto provoca que los productos incrementen su precio o peor aún exista escasez.
2. *Competencia Informal:* Este tipo de competencia representa una amenaza a considerar en el negocio de frutas porque existen varias tiendas en la ciudad que se dedican a esta actividad. Es por eso importante que se creen ventajas competitivas y se dé un valor agregado a los productos para que el cliente a la hora de elegir comprar frutas en un sitio u otro vayan a Best Fruits.
3. *Existencia de Grandes Supermercados:* En el mercado existe supermercados que también venden frutas, es por eso que se debe llegar de una manera efectiva a la mente del consumidor para que compre en Best Fruits.

4.15 Análisis de Fortalezas y Debilidades

Para Best Fruits es importante reconocer sus puntos fuertes ante los competidores al igual que los puntos débiles que la compañía puede evitar o corregir.

Entre las principales fortalezas de la empresa están:

1. *Productos de Calidad:* Las frutas de Best Fruits se caracterizan por su calidad ya que se realizará una alianza con un proveedor que posee productos con esta característica, así se logrará que los consumidores

busque los supermercados por la calidad que en otros sitios no podrán encontrar con facilidad.

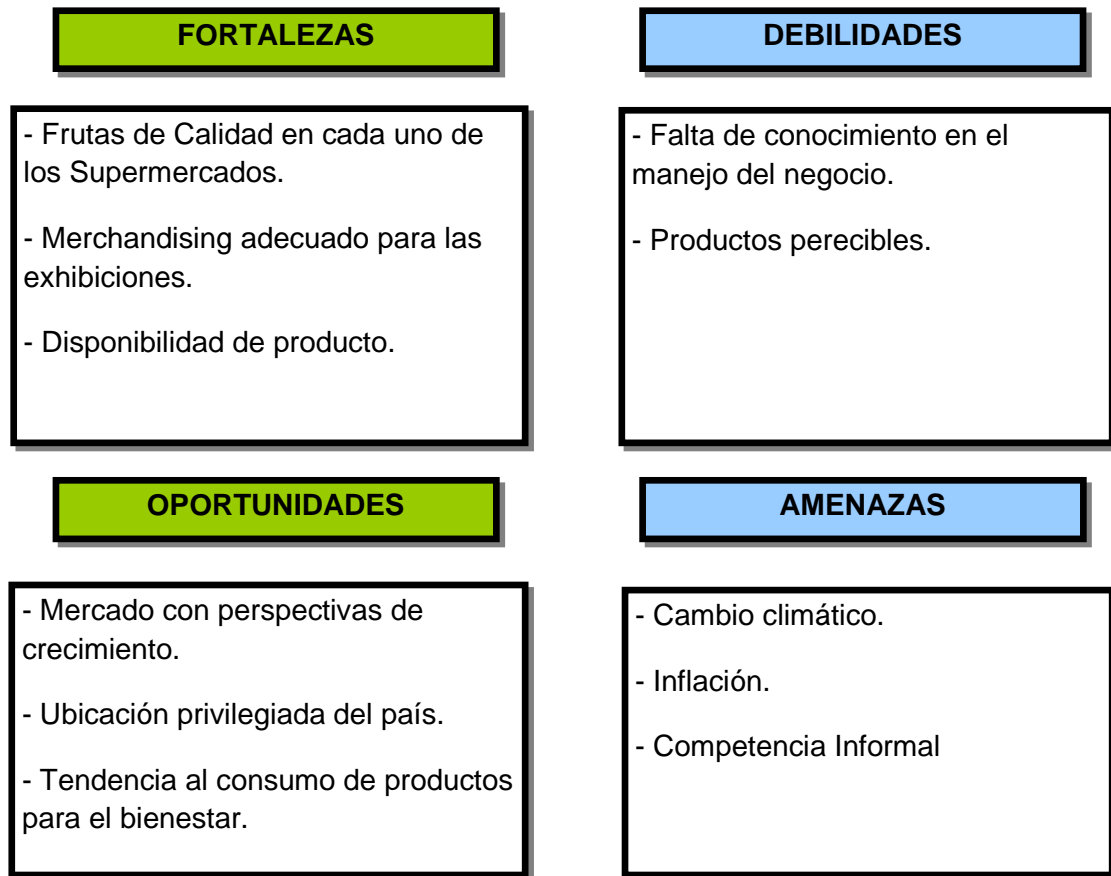
2. *Excelente Merchandising*: Los supermercados se caracterizarán por poseer una adecuada ubicación de los productos basado en el Merchandising que se utiliza en los grandes supermercados nacionales e internacionales, esto permitirá diferenciarse a las pequeñas tiendas informales que existen en la ciudad.
3. *Disponibilidad de producto*: El negocio de la venta de frutas dependen mucho de la disponibilidad, algunas frutas sólo se puede disponer en cierta temporada. Es por eso que Best Fruits tendrán en sus locales fruta de todo tipo y en toda temporada mediante la utilización de productos sustitutos como la pulpa y fruta deshidrata. Esto permitirá crear un valor agregado para la empresa.
4. *Ubicación Estratégica*: Best Fruits procurara que sus locales se encuentren ubicados en sitios de gran concurrencia de personas y tengan las condiciones necesarias para que los consumidores puedan comprar frutas.

Para el negocio es importante reconocer sus falencias para poder convertirlas en fortalezas y así mejor el desarrollo del negocio es por eso que se ha identificado las siguientes debilidades:

1. *Falta de conocimiento en el manejo del negocio*: Esta es una de las principales debilidades ya que la falta de experiencia en la conducción de este tipo de negocios puede provocar que se comentan errores que puedan causar pérdidas a la compañía. Es por eso importante que se realice capacitaciones sobre el manejo correcto de las tiendas y asesoría.
2. *Producto perecible*: Las frutas son productos perecibles, lo cual necesita manejo adecuado, además la falta de rotación del producto provocaría perdidas en la empresa.

3. *Posicionamiento de Marca:* Best Fruits no está posicionada en el mercado, se deberá invertir capital en publicidad para poder lograr esto.

Cuadro 5.3: FODA de Best Fruits



Elaborado por: Los Autores

4.16 Análisis de temas Clave

Best Fruits debe considerar los siguientes temas clave en relación con la venta de frutas:

- ❖ ¿Debe existir información nutricional acerca de las frutas que Best Fruits expende? ¿Llevará esto a que los consumidores elijan sus frutas de preferencia de acuerdo a una dieta para mantener saludable su cuerpo?

- ❖ ¿Debe tener un presupuesto alto para publicidad y promociones para posicionar la marca en el mercado? ¿Ayudará esto a ingresar en la mente de los consumidores efectivamente?
- ❖ ¿Debe tratar de superar a la competencia formal e informal con calidad en los productos? ¿Llevará esto a tener mayor fidelidad en los consumidores que prefieren calidad?

4.17 Objetivos de Marketing

Best Fruits establece los siguientes objetivos de Marketing:

- ❖ Alcanzar unos ingresos por ventas de 1´113,000 dólares en el primer año.
- ❖ Alcanzar un volumen de ventas en unidades de 702,000 Kg. en fruta vendida.
- ❖ Lograr consolidar una participación de mercado de por lo menos el 6% en el primer año.
- ❖ Posicionar la marca Best Fruits mediante campañas publicitarias.

4.18 Estrategias de Marketing

La estrategia que utilizará Best Fruits para posicionarse dentro del mercado es la diferenciación de los supermercados existentes.

La diferenciación se logrará a través de la distribución continúa, con variedad, limpieza, disponibilidad y calidad en las frutas que se expendan en los puntos de venta.

4.18.1 Segmentación

Para ingresar al mercado de las frutas Best Fruits ha elegido un segmento al cual se dirigirá el mismo que se presenta en el cuadro 5.4

Cuadro 5.4: Segmentación de Mercado

Características de Segmentación	Descripción
Perfil Demográfico	Edad: 25-65 años Sexo: Masculino y Femenino
Perfil Socioeconómico	Ingresos: Superiores a \$500 Ocupación: Ocupaciones en General Educación: Superior Estrato Socioeconómico: Medio-Alto
Ciclo de Vida	Joven soltero, joven casado, joven divorciado sin hijos, joven divorciado con hijos, joven adulto soltero, adulto casado, adulto divorciado con hijos.
Perfil por Personalidad	Aprecia el Bienestar de su cuerpo, consume productos sanos
Estilo de Vida y Valores	Deportistas Responsables Realizadores Aventureros Busquen Bienestar

Fuente: <http://proyectoempaper.blogspot.com/2009/04/ejemplo-de-segmentacion-de-mercado.html>.
Elaborado por: Los Autores

Posicionamiento

Supermercado de frutas que ofrece calidad, variedad, disponibilidad y limpieza, punto de compra exclusivo de frutas no existente en el mercado

Producto

Producto de óptima calidad, libre de químicos y listo para el consumo.

Precio

Superior al de las tiendas de barrio, sin embargo más económico que un supermercado de marca reconocida.

Distribución

Ubicación de puntos de venta en los sitios seleccionados brindando al cliente facilidades para la compra del producto y ofreciendo variedad.

Promoción

Desarrollar una campaña publicitaria de introducción al mercado, informando al cliente de quién es Best Fruits y qué ofrece sus supermercados. Se dirigirá al público objetivo, que apoye la estrategia de posicionamiento.

4.19 Marketing Táctico

4.19.1 Producto

Los productos que Best Fruits se caracterizarán por ser de calidad, dentro de los supermercados las frutas estarán disponibles para el consumo inmediato. También se caracterizarán por la variedad de frutas, los consumidores podrán tener opciones de elección de sus frutas preferidas. El producto en sí tendrá un sello de calidad que será la carta de presentación de la Compañía.

4.19.1.1 Marca Comercial



4.19.1.2 Slogan

LO MEJOR EN FRUTAS

4.19.2 Publicidad

Para ingresar al mercado como una cadena de supermercados con un concepto diferente se requiere que se realice una publicidad correcta y efectiva. Para ello se utilizará campañas publicitarias con BTL y ATL, lo que permitirá al principio darse a conocer al público objetivo de Best Fruits. Además se utilizará publicidad en revistas que sean adquiridas por el segmento al cual se dirige la Compañía. También se hará publicidad en volates informativos para dar a conocer quién es Best Fruits. Finalmente, se tendrá una página Web que dispondrán información nutricional de las frutas, dietas adecuadas, artículos informativos acerca de frutas y cuidado de salud entre otros puntos que sean de importancia para la Compañía

4.19.3 Precio

Best Fruits se caracterizará por tener precios competitivos por eso se realizará la alianza estrategia con el Proveedor Morvie, esto permitirá que la empresa tenga precios en las frutas que sean adecuados para los consumidores. El Margen de utilidad oscila entre el 20-30% del costo de cada fruta.

4.19.4 Plaza

Las frutas serán comercializadas básicamente en los cuatro supermercados de Best Fruits que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito, con el fin de satisfacer la demanda de frutas en estos los sectores elegidos y también alcanzar reconocimiento de la marca del producto.

Los cuatro supermercados de frutas estarán ubicados en la Granda Centeno, Carcelén, Valle de los Chilllos y Valle de Cumbayá. Los lugares de ubicación antes mencionados fueron elegidos debido a que en ellos habitan persona que se encuentran en la tendencia del bienestar, son barrios dentro del target al cuál se va dirigir Best Fruits y especialmente los valles son zonas donde la población incrementa cada año. Dos puntos de ventas serán de propiedad de Best Fruits y los dos restantes serán alquilados. Entre las principales características de los locales están:

- 🌐 Limpieza.
- 🌐 Accesibilidad
- 🌐 Orden
- 🌐 Merchandising adecuado
- 🌐 Servicio al cliente excelente.
- 🌐 Disponibilidad de productos
- 🌐 Información nutricional de las frutas exhibidas.

4.19.4.1 Canales de distribución

El tipo de distribución es directo debido a que las frutas van del productor directamente al detallista (Supermercados Best Fruits) y a su vez llegan a los consumidores finales. Para el abastecimiento de las frutas a los distintos locales se realizará mediante tendrá un transporte propio, en caso de requerir que otro transporte se subcontratará



4.19.5 Promoción

Se promueve la venta de frutas a través de medios publicitarios y de comunicación dentro de la ciudad de Quito, resaltando la importancia del consumo de frutas para la salud, como mantener una dieta equilibrada y la calidad de las frutas expuestas en los supermercados Best Fruits.

Además se realizará una campaña promocional de lanzamiento. Se detalla a continuación los puntos de la promoción:

- ❖ Generar altos niveles de recordación de la marca y los supermercados resaltando las ventajas que se ofrece frente a la competencia
- ❖ Se la realiza por medio de servicios de una empresa BTL y ATL que se maneja con propagandas, charlas informativas acerca de las

propiedades nutritivas de las frutas, y se presenta a los supermercados como una nueva opción de compra para los consumidores.

Cuadro 5.5: Presupuesto Publicidad Best Fruits

PUBLICIDAD ANUAL			
Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Volantes en papel couche 150 gramos full color	10.000	\$0,05	\$500,00
Publicidad en revistas	1	\$2.200,00	\$2.200,00
Publicidad BTL y ATL	5	\$1.000,00	\$5.000,00
Web Page	1	\$600,00	\$600,00
Total Publicidad			\$8.300

Fuente: Análisis Financiero, Capítulo VI
Elaborado por: Los Autores.

4.20 Proyección de Ventas

Para la proyección de ventas Best Fruits se basará en la demanda existente en los sectores elegidos para implementar los supermercados de frutas. Ver Cuadro 5.6

Cuadro 5.6: Proyección de Ventas Best Fruits (Escenario Esperado)

Proyección de las ventas	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Esperado	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Manzana Roja Importada (Chilena)	\$61.137,17	\$65.416,77	\$71.304,28	\$79.147,75	\$89.436,96
Payapa Hawayana	\$31.573,18	\$33.783,31	\$36.823,81	\$40.874,42	\$46.188,10
Guanabana	\$482.696,59	\$516.485,35	\$562.969,03	\$624.895,63	\$706.132,06
Frutilla	\$6.725,15	\$7.195,91	\$7.843,54	\$8.706,33	\$9.838,15
Sandía	\$187.525,58	\$200.652,37	\$218.711,09	\$242.769,31	\$274.329,32
Durazno	\$34.189,99	\$36.583,29	\$39.875,79	\$44.262,12	\$50.016,20
Piña	\$52.239,27	\$55.896,02	\$60.926,66	\$67.628,59	\$76.420,31
Melón	\$235.980,85	\$252.499,51	\$275.224,47	\$305.499,16	\$345.214,05
Mandarina	\$4.483,03	\$4.796,85	\$5.228,56	\$5.803,70	\$6.558,19
Granadilla	\$16.535,26	\$17.692,73	\$19.285,07	\$21.406,43	\$24.189,27
TOTAL	\$1.113.086,08	\$1.191.002,11	\$1.298.192,30	\$1.440.993,45	\$1.628.322,60

Fuente: Investigación Financiera Best Fruits.
Elaborado por: Los Autores

Para esta proyección se utilizará datos obtenidos tanto en la encuesta aplicada como en información secundaria obtenida de distintas fuentes.

Cuadro 5.7: Proyección de Ventas Best Fruits (Escenario Optimista)

Proyección de las ventas	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Optimista	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Manzana Roja Importada (Chilena)	\$64.194,03	\$68.687,61	\$74.869,49	\$83.105,14	\$93.908,80
Payapa Hawayana	\$33.151,84	\$35.472,47	\$38.665,00	\$42.918,15	\$48.497,50
Guanabana	\$506.831,42	\$542.309,62	\$591.117,48	\$656.140,41	\$741.438,66
Frutilla	\$7.061,41	\$7.555,70	\$8.235,72	\$9.141,65	\$10.330,06
Sandía	\$196.901,86	\$210.684,99	\$229.646,64	\$254.907,77	\$288.045,78
Durazno	\$35.899,49	\$38.412,46	\$41.869,58	\$46.475,23	\$52.517,01
Piña	\$54.851,23	\$58.690,82	\$63.972,99	\$71.010,02	\$80.241,33
Melón	\$247.779,90	\$265.124,49	\$288.985,69	\$320.774,12	\$362.474,75
Mandarina	\$4.707,19	\$5.036,69	\$5.489,99	\$6.093,89	\$6.886,09
Granadilla	\$17.362,02	\$18.577,36	\$20.249,33	\$22.476,75	\$25.398,73
TOTAL	\$1.168.740,38	\$1.250.552,21	\$1.363.101,91	\$1.513.043,12	\$1.709.738,73

Fuente: Investigación Financiera Best Fruits.

Elaborado por: Los Autores

Cuadro 5.8: Proyección de Ventas Best Fruits (Escenario Pesimista)

Proyección de las ventas	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Pesimista	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Manzana Roja Importada (Chilena)	\$42.796,02	\$45.791,74	\$11.622,93	\$55.403,42	\$62.605,87
Payapa Hawayana	\$22.101,23	\$23.648,32	\$25.776,66	\$28.612,10	\$32.331,67
Guanabana	\$337.887,61	\$361.539,75	\$394.078,32	\$437.426,94	\$494.292,44
Frutilla	\$4.707,60	\$5.037,14	\$5.490,48	\$6.094,43	\$6.886,71
Sandía	\$131.267,91	\$140.456,66	\$153.097,76	\$169.938,51	\$192.030,52
Durazno	\$23.932,99	\$25.608,30	\$27.913,05	\$30.983,49	\$35.011,34
Piña	\$36.567,49	\$39.127,21	\$42.648,66	\$47.340,01	\$53.494,22
Melón	\$165.186,60	\$176.749,66	\$192.657,13	\$213.849,41	\$241.649,84
Mandarina	\$3.138,12	\$3.357,79	\$3.659,99	\$4.062,59	\$4.590,73
Granadilla	\$11.574,68	\$12.384,91	\$13.499,55	\$14.984,50	\$16.932,49
TOTAL	\$779.160,26	\$833.701,47	\$870.444,54	\$1.008.695,41	\$1.139.825,82

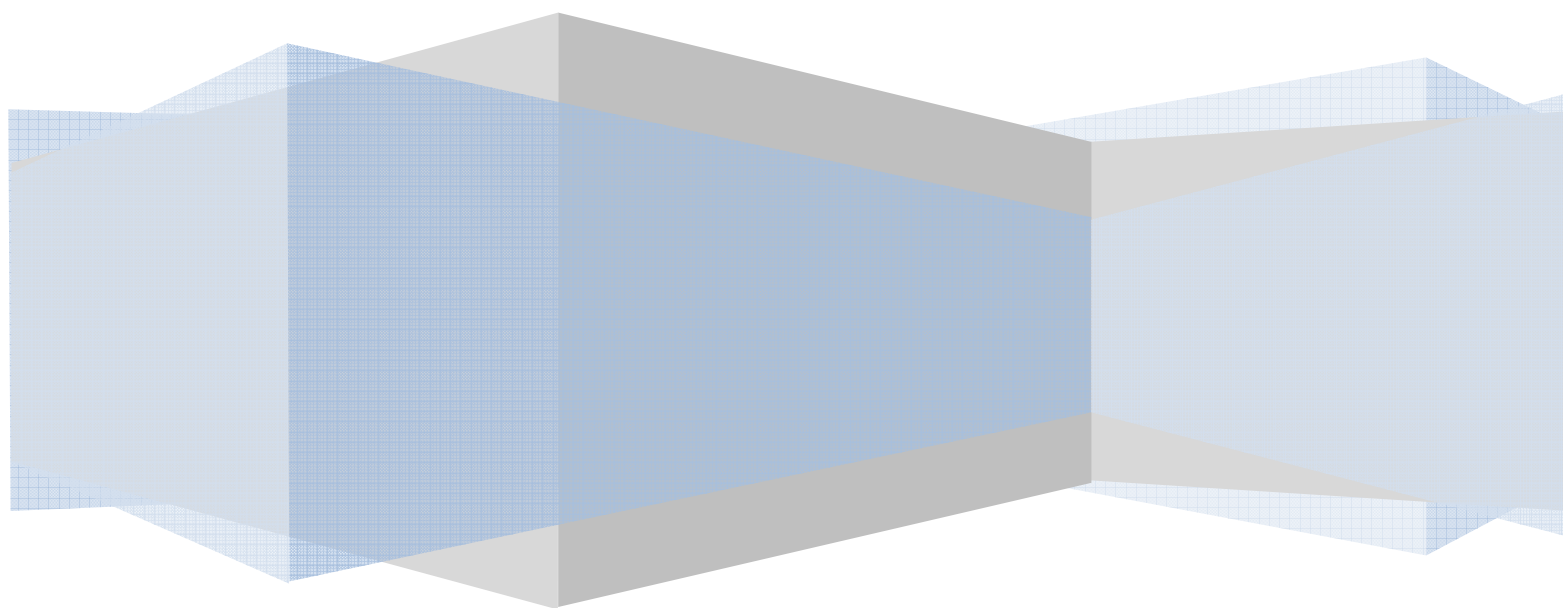
Fuente: Investigación Financiera Best Fruits

Elaborado por: Los Autores

La demanda potencial del segmento suponiendo que el consumo de las personas es de por lo menos dos frutas es de 14,321.549 frutas anualmente. Para ello la Compañía Best Fruits captará por lo menos el 6% del mercado, esto representa a 1,193 personas de los barrios seleccionados para la implementación de los supermercados de frutas. La demanda del mercado objetivo a cubrir por la Compañía será de 859,293 frutas anualmente siendo esto aproximadamente 701,000 Kg., como se puede observar el consumo del segmento es grande y por lo tanto Best Fruits para el futuro podrá crecer dentro de este segmento.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO



CAPÍTULO VI

El presente capítulo contiene la parte financiera del plan de negocios para la implementación de Supermercados de frutas. Los supuestos, las proyecciones, la inversión inicial, la estructura de capital, los gastos generales, el flujo de caja, el correspondiente cálculo del VAN y del TIR, estos datos permitirán determinar la viabilidad del plan de negocio.

5.1 Supuestos

- El plan de negocios para la implementación de una cadena de supermercados de frutas se ha sido diseñado para efectuarse en la Ciudad de Quito, incluye los valles, a lo largo de 5 años tomando en cuenta las variables tanto macro y micro entorno del país las mismas que están en constante cambio.
- En lo que se refiere a precios, el análisis del proyecto se lo realiza sin contar con el factor inflación. Los precios utilizados se mantienen constantes a lo largo de la vida del proyecto.
- Para el cálculo de la demanda y mercado potencial no se toma en cuenta el crecimiento poblacional del Ecuador. Se considera que el consumo de frutas es de 2 frutas por persona dentro del segmento al cual Best Fruits se dirigirá.
- El lo que respecta al tipo de cambio del país, se asume que el modelo de la dolarización se mantiene durante la vida del proyecto.
- La inversión inicial requerida es la misma tanto para el proyecto con apalancamiento como para el proyecto sin apalancamiento y se mantiene para los tres escenarios. (Ver Anexo F3).
- La inversión requerida para iniciar el negocio de de venta de frutas en supermercados está desglosada en los presupuestos de equipos y

maquinaria, muebles y enseres, vehículos, equipos de oficina y gastos de constitución.(ver Anexo F3)

- Dentro de análisis financiero se considera para el proyecto dos alternativas: Una con apalancamiento y otra sin apalancamiento (Ver Anexos F11. F12, F13, F14, F15 Y F16)
- El valor del capital de trabajo es el mismo para todos los escenarios, corresponde a 3 meses de operación de la empresa y se fundamentó en la publicidad de lanzamiento, inventario inicial, nómina, sueldos y servicios básicos. (Ver anexo F7).
- Para la depreciación de los activos se aplica el método de depreciación lineal. (Ver anexo F6)
- Best Fruits será una sociedad anónima que estará conformada al principio por dos socios en base a las Leyes Ecuatorianas. Ver Anexo D
- La proyección de ventas está basado en el crecimiento de la población de Quito que en promedio es del 2% cada año, a partir de esta base se proyecta las venta de frutas en el escenario optimista en un 105%, un 100% en el escenario real y un 70% en el escenario pesimista.(Ver anexo F1)
- Para los tres escenarios se estima un 0.3% de rechazo, esto se debe a que las frutas son productos perecibles y se pueda dar el caso que en algún local ciertas frutas no tenga la acogida deseada o en la transportación resulten dañadas. Es importante señalar que este porcentaje se mantendrá durante toda la vida del proyecto.
- Se detalla todos los gastos en los que se incurrirá para el funcionamiento del negocio. (Ver anexo F4)

- La publicidad se considera como gasto fijo ya que no depende de las ventas (Ver anexo F4)
- La reposición de uniformes y herramientas empleadas se realizará cada año según sea el desgaste de los mismos y conforme a la necesidad requerida. (Ver anexo F4)
- El pago de sueldos y salarios se relazarán de acuerdo lo que establezca el Código de Trabajo, para cada año se incrementará los sueldos en 30 USD. (Ver Anexo F8).
- Los cálculos de los flujos apalancados para los tres escenarios suponen la adquisición de un préstamo a una entidad financiera a la tasa del mercado vigente que será cancelado en cinco años (Ver anexo F9)
- Se considera un monto de 196.042 USD para préstamo a una tasa del 11%. (Ver Anexo F9)
- El costo de oportunidad para evaluar los flujos de fondo apalancados es de 35.77% y para los flujos de fondo no apalancados es de 23.86% (Ver Anexo F10)
- El punto de equilibrio del proyecto es de \$ 166,731.26 en ventas totales a un precio promedio de \$1.76 ctvs. para no tener ni ganancias ni pérdidas. (Ver Anexo F17)

5.2 Evaluación Financiera

Después de haber realizado el análisis financiero para Best Fruits, se concluye que el proyecto es atractivo, esto se debe a que la Tasa interna de retorno en todos los escenarios analizados es mayor al costo de oportunidad. Se puede observar que con un apalancamiento del 66 %, el rendimiento esperado de los

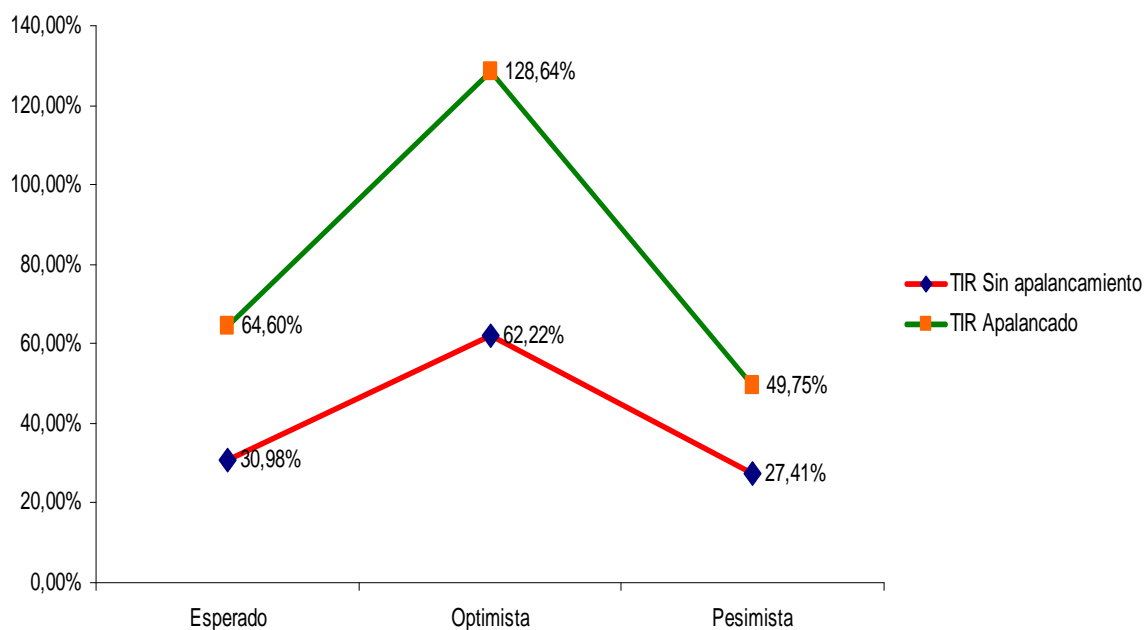
accionistas y el valor actual neto aumenta, esto se debe a los escudos fiscales producidos por la deuda y las depreciaciones. También en VAN en los 3 escenarios es positivo y esto asegura que los inversionistas tendrán beneficios por el dinero invertido.

Cuadro 6.1: VAN y TIR de Best Fruits

Escenarios	VAN Desapalancado	VAN Apalancado	TIR Desapalancada	TIR Apalancado
<i>Esperado</i>	\$41.018,45	\$93.215,72	30,98%	64,60%
<i>Optimista</i>	\$271.922,82	\$324.120,10	62,22%	128,64%
<i>Pesimista</i>	\$22.516,84	\$74.714,12	27,41%	49,75%

Fuente: Investigación Financiera Best Fruits
Elaborado por: Los Autores

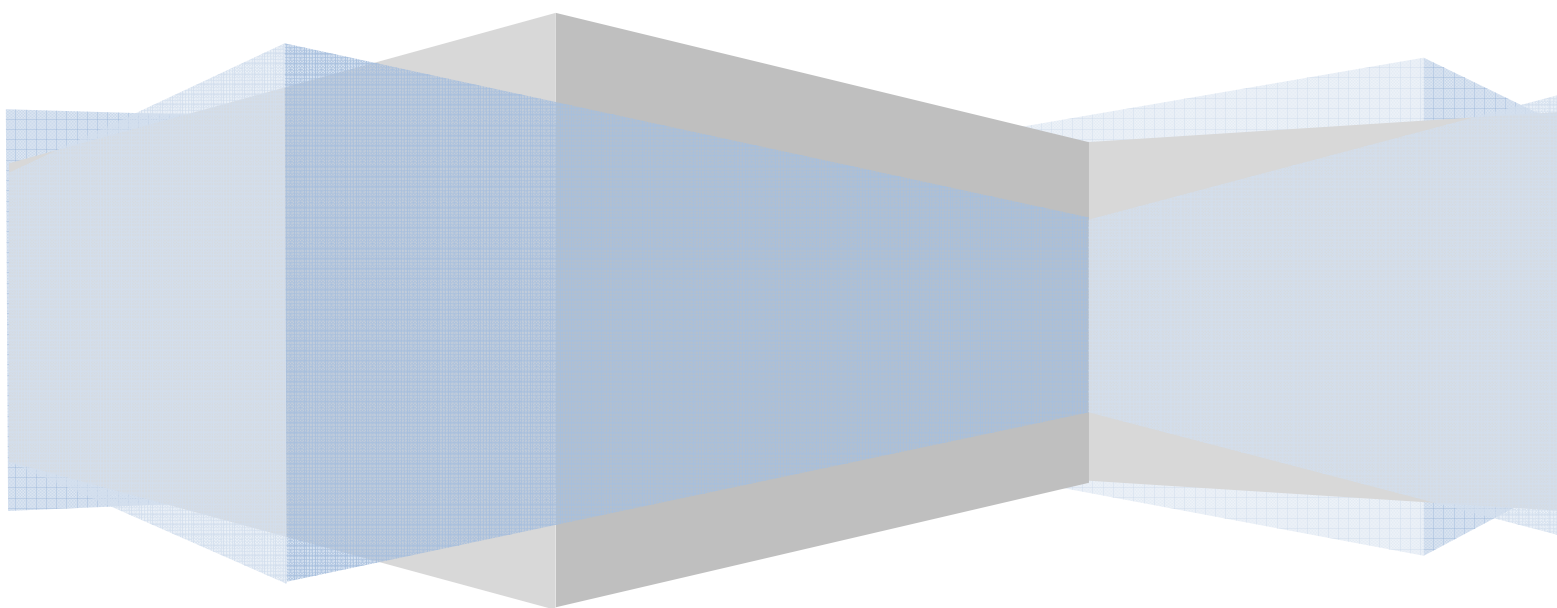
Gráfico 6.1: TIR de Best Fruits



Fuente: Investigación Financiera Best Fruits.
Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO VII

PLAN DE CONTINGENCIA



CAPITULO VII

6.1 Posibles Riesgos

6.1.1 Sequías e inundaciones

Debido al cambio climático que el mundo está atravesando, Ecuador no ha sido la excepción. En los últimos años se han suscitado veranos e inviernos muy intensos donde la falta de lluvia y el exceso de la misma han provocado sequías e inundaciones que han dañado muchas plantaciones del país, provocando que el agricultor pierda su inversión y que sus productos se encarezcan y escaseen en el mercado.

Plan de Contingencia

- En caso de existir escasez de producto se tendrá proveedores alternos de productos derivados de las frutas, que serán pulpas y fruta deshidratada para que el consumidor siempre tenga opciones si no existe la fruta que busca.
- En el caso de pronosticar algún evento que no se pueda sobrellevar en el país, como él un desabastecimiento masivo de producto, se importará las frutas de países vecinos como: Perú, Colombia y Chile, según convenga a la empresa.
- Para el futuro, se programará una integración hacia atrás, ser el proveedor de los supermercados, mediante zonas de cultivo de frutas, sin depender de terceros.

6.1.2 Conflictos internos de la Compañía

La compañía tiene sus políticas, las mismas que deben ser cumplidas. Best Fruits requiere que no existan inconvenientes internos como insatisfacción con salarios

recibidos, puesto y actividades designadas, falta de productividad y problemas entre compañeros.

Plan de Contingencia

- Para evitar que el clima laboral se torne inapropiado, cada colaborador recibirá un manual de las políticas de la Compañía (Ver Anexo C), además se fundamentará los valores y cultura organizacional de la misma.
- Se realizarán actividades de integración periódicas, para que los colaboradores se sientan parte de la empresa y se esmeren por el progreso de ésta.
- Se tendrá un plan de incentivos al buen desempeño, así como se brindará estabilidad laboral, para que el trabajador se sienta seguro y pueda crecer dentro de la empresa.

6.1.3 Ventas mayores a las proyectadas

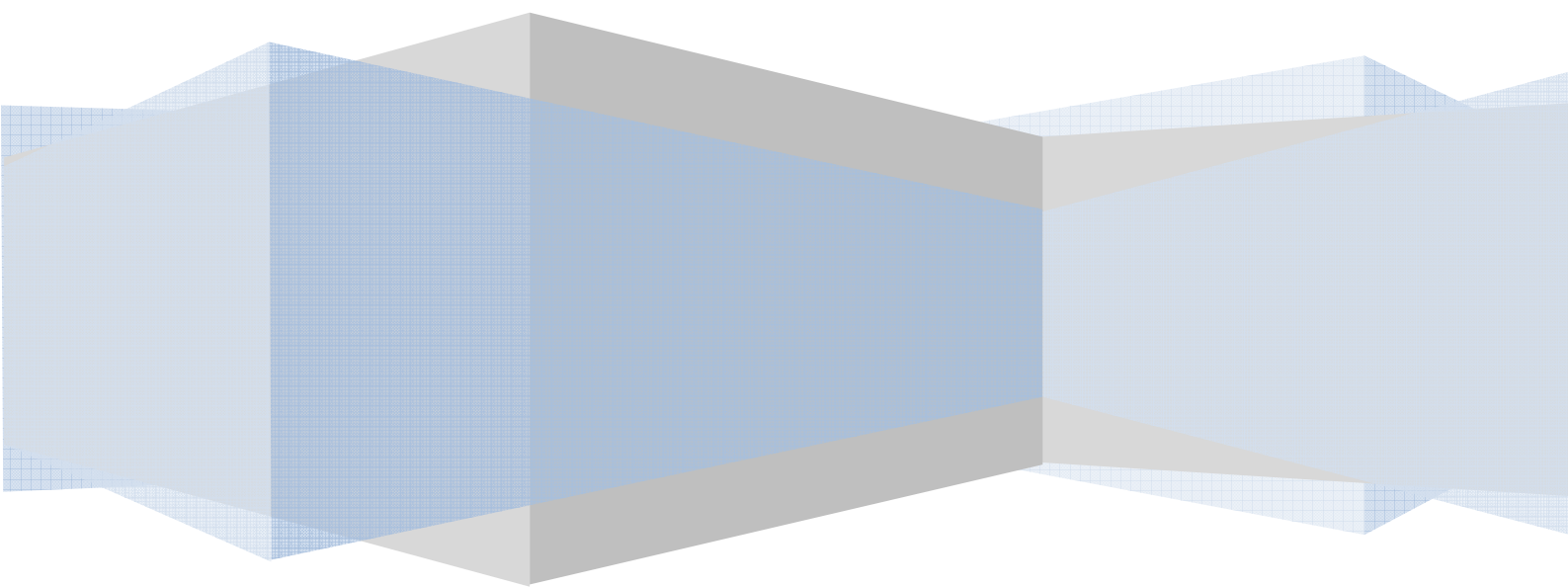
En el caso de existir mayor demanda de las frutas en los supermercados y la empresa no esté preparada para afrontar esta situación a corto plazo.

Plan de Contingencia

Si se los consumidores superarán la capacidad de atención de un supermercados, se deberá buscar otro establecimiento cercano para realizar una expansión, los costos de abrir esto impactarán a los flujos de fondo debido a que la inversión crecería, sin embargo, se compensaría con la utilidad recibida del mayor volumen de ventas.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CAPITULO VIII

7.1 Conclusiones

- Actualmente el sector comercio es una parte fundamental de la economía ecuatoriana ya que aporta con el 14 % dentro del PIB total. También la Industria del Comercio al Por Mayor y Menor ha tenido un crecimiento en esta última década de alrededor del 10%¹³, esto se debe a después del periodo del año 2000 gracias a la dolarización la industria empezó a recuperarse y así los negocios que se encuentra inmersos a tener ganancias. Es por eso que está industria es atractiva para las inversiones.
- En lo que respecta al macro entorno favorece positivamente al mercado de las frutas ya que el gobierno está apoyando en programas de incentivo de consumo de frutas, como el programa Aliméntate Ecuador. Sin embargo, se encontraron amenazas que serán sorteados con estrategias de mercadeo implementadas.
- En la investigación de mercados se seleccionó como mercado objetivo personas con edades comprendidas de 25-60 años, hombres y mujeres, de estrato medio-alto e ingresos superiores a 500 USD.
- Según la investigación de mercados el 73% de los encuestados indica que estarían dispuesto a compra las frutas en lo supermercado si existieran, esto refleja que existe aceptación al negocio.
- De la información obtenida de los encuestados con respecto a las características de la frutas se obtuvo que el 39% prefieren sus frutas limpias y un 33% la calidad de las mismas.¹⁴

¹³ Capítulo II, Análisis del PIB.

¹⁴ Capítulo III, Procesamiento y Análisis de Datos.

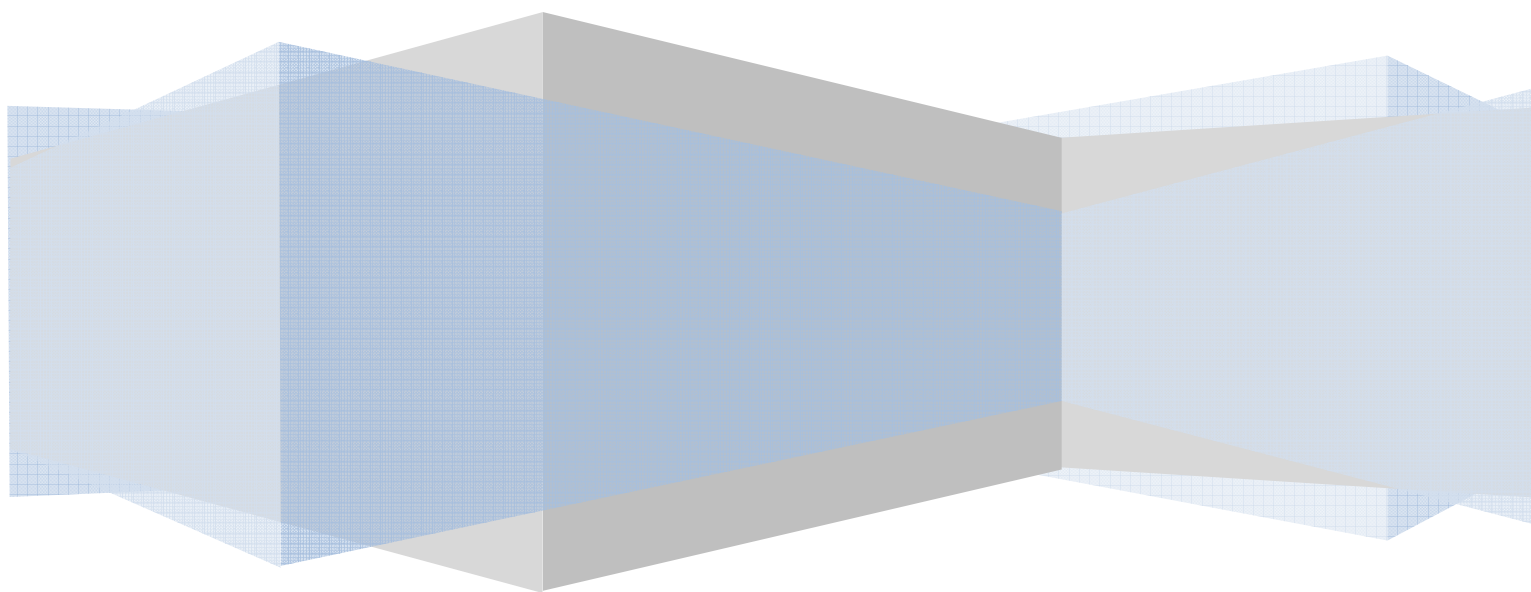
- Para conocer el entorno del negocio se desarrollo un FODA, el mismo que permitió encontrar ciertos factores positivos y negativos. Esto permitió desarrollar estrategias que ayuden a superar los puntos negativos obtenidos y a su vez el mejor desempeño del negocio cuando se lo implemente.
- Se realizó en análisis financiero en donde se obtuvo que la implementación del negocio es factible debido a que la TIR en el escenario esperado apalancado es 65%, siendo mayor al costo de oportunidad que es 35,77% apalancado y en los otros escenarios se obtuvo igual resultados positivos.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda realizar la implementación de los supermercados de frutas ya que se encontró que el terreno es favorable para el negocio porque está dentro de una industria que ha crecido y según los estudios realizados los consumidores acogería a esta idea.
- Se debe tomar en cuenta que actualmente los consumidores tienen preferencia por los productos sanos y libres de químicos perjudiciales para la salud, es por eso que se debe brindar a la sociedad la oportunidad de tener a la mano productos que beneficien su salud y permitan llevar una dieta equilibrada.
- Para enfrentar las distintas amenazas del micro entorno, es necesario implementar estrategias tanto de posicionamiento como de diferenciación.
- El Marketing y la publicidad son dos puntos importantes que se deben aplicar en el negocio, ya que es necesario posicionarse en el mercado y que los consumidores acepten ir a un solo sitio para comprar sus frutas.

- Brindar información nutricional de las frutas expandidas en los locales para que la gente sepa los beneficios de consumir frutas.
- Implementar campañas informativas sobre el beneficio que trae el consumir frutas diariamente en la salud, se debe concientizar en llevar una dieta equilibrada y que las frutas son fundamentales para la nutrición del ser humano.
- Crear la necesidad de ir a un solo sitio a comprar frutas mediante estrategias de diferenciación, ya que existen grandes competidores que también venden frutas. Es por eso que se debe crear una ventaja competitiva sostenible a largo plazo con herramientas como un excelente servicio, personal capacitado en brindar información de los productos, calidad en los productos, limpieza y orden y sobre todo satisfacer las necesidades de los exigentes consumidores.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- **CHIAVENATO**, IDALBERTO, Gestión de Talento Humano, Editorial Mcgraw-Hill.
- **KUSHELL**, JENNIFER: Solo para Emprendedores, Editorial Norma.
- **PORTER**, MICHAEL: La Ventaja Competitiva de las Naciones, Editorial Vergara
- **MALHOTRA**, NARRES: Investigación de Mercados, Editorial Person.
- **KLOTER**, PHILIP: Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall.
- **CONSTANTINO**, MARKIDES: En la Estrategia está el Éxito, Editorial Norma.
- **WESTERFIELD**, ROSS: Finanzas Corporativas, Editorial McGraw-Hill.
- **GALINDO**, EDWIN: Estadística, Métodos y Aplicación para la Administración e Ingeniería, Editorial Prociencia 2006.

Publicaciones:

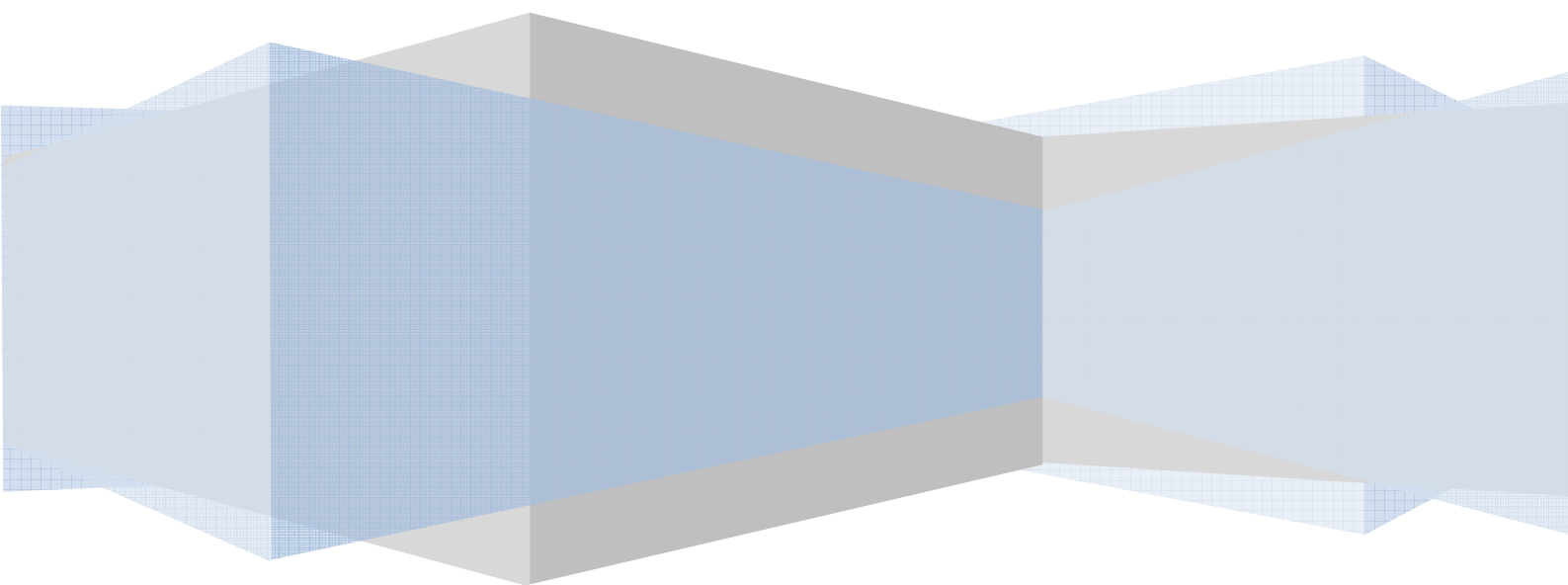
- Revista Líderes
- Diario HOY
- Folletos de información estadística mensual del Banco Central del Ecuador.
- Cámara de Comercio de Quito.

- Estudio de Consumo de Frutas y Vegetales, Programa Aliméntate Ecuador, Ministerio de Inclusión Económica Social.

Fuentes Electrónicas:

- www.bce.fin.ec
- www.inec.gov.ec
- www.ecuadorencifras.com
- www.es.finance.yahoo.com
- <http://proyectoempape.blogspot.com>
- www.elciudadano.gov.ec
- www.lahora.com
- www.quito.gov.ec
- www.miies.gov.ec
- www.bloomberg.com/markets/rates
- <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- www.nyse.com
- www.cfn.fin.ec
- www.misionvisionvalores.com
- www.marketing-free.com

ANEXOS



ANEXO A

ENCUESTAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Fecha: _____	
Nombre del encuestado: _____	Nº de encuesta: _____
Teléfono: _____	

Presentación del encuestador

Buenos días/tardes,
Somos estudiantes de la Universidad de las Américas que estamos haciendo un estudio de factibilidad para desarrollar una cadena de supermercado de frutas la ciudad de Quito y sus zonas periféricas que posean características de disponibilidad, variedad, calidad y limpieza.

Estamos interesados en conocer su opinión, por favor, ¿sería tan amable de contestar la siguiente encuesta? La información que nos proporcione será utilizada con fines académicos y manipulados confidencialmente. El cuestionario dura 5 minutos aproximadamente. Gracias.

Perfil del encuestado

Edad Sexo

Hombre		Mujer
--------	--	-------

Descripción del Supermercado

1.- ¿Conoce usted algún supermercado o tienda que se especialice en la venta de frutas al por menor en la ciudad de Quito?

SI NO

2.- En una escala del 1 al 6, dónde 6 es “muy interesante” y 1 es “nada interesante”

1	2	3	4	5	6

¿Qué tan interesado estaría usted en comprar sus frutas en supermercados especializados?

3.- De los siguientes sectores, ¿en cuál de ellos le gustaría tener un supermercado de frutas?

Valle de Los Chillos Valle de Cumbayá Carcelén Granda Centeno

Otra (por favor, especifique)

4.- ¿Cuántas veces a la semana usted compra frutas?

- De 1 a 3 veces
 De 3 a 6 veces
 De 6 a 9 veces
 Más de 9 veces

5.- ¿Cuántas veces al día usted consume fruta?

- 1 a 2 veces
 2 a 4 veces
 4 a 6 veces
 Más de 6 veces

Obtención de Información

6.- ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder tener información de los supermercado, como ubicación y promociones que se realicen?

Internet Oficina Anuncios Publicitarios Otro (por favor, especifique) _____

7.- ¿Qué factores cree importantes para elegir comprar solo frutas en un supermercado?

Productos Orgánico Accesibilidad Calidad Precio Disponibilidad de Productos

Otra (por favor, especifique)

8.- ¿Estaría dispuesto a comprar en supermercados especializados en la venta de frutas?

SI NO

Características del Supermercado

9.- ¿De las siguientes características listadas a continuación marque con una X la más importante para usted al momento de elegir donde compra sus frutas?

- Disponibilidad de Fruta todos los días Limpieza del lugar de venta de frutas
 Variedad de frutas dentro del supermercado Calidad en las frutas ofrecidas

10.- ¿Cuáles de las siguientes características cree necesarias que debe poseer un supermercado de frutas?

- Servicio a Domicilio
 Atención desde las 6:00a.m.- hasta las 10:00 pm.
 Frutas Exóticas
 Productos Derivados de Frutas

Otra (por favor especifique)

11.- En el siguiente espacio ubique las frutas de su preferencia.

FRUTAS	
1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

Precio del Servicio

12.- ¿Al momento de comprar frutas usted prefiere comprar por Unidades o por Kilos?

- Unidades
 Kilos

13.- ¿Estaría usted dispuesto a comprar en estos tipo de supermercado si los precios de las frutas se encontrarían entre, **Más económico que los precios de un Supermaxi y más costoso que las tiendas de barrio?**

- Muy probablemente
 Probablemente
 Nada probable

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta

ANEXO B

PREGUNTAS ENTREVISTA CON EXPERTOS

Entrevista a realizar al Sr. Iván Mora, Gerente de Morvie, proveedor de frutas.

Buen día Sr. Mora, somos estudiantes de la Universidad de las Américas. Se está realizando una investigación de mercado para la implementación de supermercados de frutas en la ciudad de Quito y los Valles, la misma que requiere recabar información que usted puede brindar. A continuación se detalla las preguntas que se realizará en la entrevista. Esperamos contar con su información la misma que será utilizada con fines académicos.

Tema: Logística.

- 1.- ¿En el tema de la logística de transportación de las frutas cuáles son los factores que se deben tomar en cuenta al transportar el producto?
- 2.- ¿Para realizar un almacenamiento correcto de las frutas que equipos o qué elementos son necesarios para que el producto no sufra daños?
- 3.- ¿En el tema de contratación de transporte, existen en el mercado empresas encargadas de brindar este servicio adecuadamente con seriedad y cumplimiento?

Tema: Proveedores

- 1.- Al momento en el Ecuador, ¿cuáles son las empresas proveedoras de frutas más importantes y que distribuyan frutas de calidad?
- 2.- ¿Conoce usted las condiciones que los proveedores imponen a los clientes para proveer frutas?
- 3.- ¿Podría usted informar sobre el tipo de frutas que los proveedores entregan a los clientes?

- 4.- Con respecto a la capacidad de los proveedores de disponibilidad de frutas ¿cree usted que alcanzan a cubrir la demanda existente en mercado?
- 5.- En el tema de precios ¿están los proveedores manejando precios adecuados para el mercado del país?

Entrevista a realizar al Sr. Mario González, Especialista en Merchandising

Buen día Sr. González, somos estudiantes de la Universidad de las Américas. Se está realizando una investigación de mercado para la implementación de supermercados de frutas en la ciudad de Quito y los Valles, la misma que requiere recabar información que usted puede brindar. A continuación se detalla las preguntas que se realizará en la entrevista. Esperamos contar con su información la misma que será utilizada con fines académicos.

Tema: Merchandising

- 1.- ¿Cómo se debe ubicar la fruta en los exhibidores?
- 2.- ¿Cómo se realiza una correcta clasificación del producto según sus características?
- 3.- ¿Cómo se debe manejar un adecuado control de calidad del producto?
- 4.- ¿Cómo se puede manejar las secciones de frutas en los supermercados?
5. ¿Qué características cree usted que son importantes en el manejo del Merchandising para un supermercado de frutas?

ANEXO C

MANUAL DE POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA BEST FRUITS

INTRODUCCION

La calidad excepcional de los directores, funcionarios y empleados de la empresa Best Fruits. son la Fortaleza más importante con que cuenta la Compañía. Su habilidad, profesionalismos y dedicación que la organización sea competitiva en el corto plazo y se posiciones con éxito continuo en el largo plazo.

Los directivos, funcionarios y colaboradores de la Compañía son responsables del desarrollo, aprobación e implementación de los planes y acciones diseñados para alcanzar los objetivos de la Organización. Los métodos que utilizamos para el logro de los mismos son tan importantes como los resultados en sí mismos. Se espera que los directores, funcionarios y colaboradores cumplan con los más altos estándares de integridad en la conducta de los negocios en toda la organización.

La Directiva de la Compañía ha adoptado y supervisa la apropiada administración de las políticas y procedimientos en la organización. Por lo tanto las políticas fundamentales de la Compañía expresan, colectivamente, sus expectativas y define la base de la conducta en los negocios de la Compañía.

Se espera que los directores, funcionarios y colaboradores de Best Fruits revisen periódicamente estas políticas fundamentales y las apliquen en el desarrollo de su trabajo. Regularmente, la compañía informará mediante la publicación de guías relacionadas con las políticas. Estas guías son de carácter interpretativo y administrativo. En casos de dudas o preguntas relacionadas con las políticas, el colaborador debe dirigirse a su supervisor inmediato. Nadie en Best Fruits está autorizado a hacer excepciones u otorgar renuncias a estas políticas fundamentales. Sin importar la dificultad que encontraremos para hacer nuestros trabajos o la presión para llevar a cabo los mismos, ninguna situación podrá

justificar la violación de estas políticas en forma intencional. La reputación de como ciudadano de la Compañía depende del cabal entendimiento y cumplimiento de estas políticas.

Directivos

PRINCIPIOS RECTORES

La Compañía Best Fruits S.A. está comprometida a ser la primera cadena de supermercados de frutas del país. Por tal motivo, debemos continuamente alcanzar resultados financieros y operativos superiores, a la vez que nos adherimos a los más altos estándares de Ética.

A continuación relacionamos los principios que enmarcan nuestras relaciones con nuestros accionistas, clientes, empleados y con las comunidades:

Accionistas: Nos comprometemos a mejorar el valor a largo plazo de las inversiones confiadas a nosotros por nuestros accionistas. A través del manejo responsable y rentable de los negocios, esperamos que nuestros accionistas se vean recompensados con excelentes ganancias. Este compromiso impulsa la gestión de nuestra Compañía.

Clientes: El éxito depende de nuestra permanente habilidad para satisfacer las preferencias cambiantes de los clientes. Nos comprometemos a ser innovadores y a dar respuestas a esas preferencias, ofreciendo productos y servicios de alta calidad a precios competitivos.

Colaboradores: La calidad excepcional de nuestra fuerza de trabajo es una ventaja competitiva valiosa. Para aprovechar al máximo esta ventaja, nos esforzaremos en emplear y retener a las personas más calificadas disponibles y facilitar sus oportunidades para el éxito, mediante la capacitación y desarrollo. Nos comprometemos a mantener un ambiente de trabajo seguro, enriquecido por la

igualdad de oportunidades para todos y caracterizado por la comunicación abierta, confianza y trato equitativo.

Comunidad: Mantendremos los más altos niveles éticos, acatando todas las leyes y reglamentaciones y respetando a la comunidad. Por encima de todos los demás objetivos, estamos dispuestos a conducir los supermercados de frutas con operaciones seguras y responsables con el medio ambiente.

La Compañía Best Fruits S.A. espera liderar sobre la competencia en todos los aspectos del negocio. Esto requiere que los recursos sustanciales de la organización: financieros, operativos, tecnológicos y humanos; se empleen con sensatez y sean evaluados regularmente.

Aún cuando debemos mantenernos flexibles para adaptarnos a las condiciones cambiantes, la naturaleza de nuestro negocio requiere actitud a aceptar los cambios. Debemos esforzarnos por mejorar la eficiencia y la productividad aprendiendo, compartiendo e implementando las mejores prácticas. Debemos ser disciplinados y selectivos al evaluar la variedad de oportunidades de inversión de capital disponible. Buscaremos desarrollar tecnologías propias que provean ventajas competitivas.

Esperamos alcanzar nuestras metas mediante la ejecución de nuestros planes de negocio, y ajustándonos a estos principios rectores y a las siguientes políticas fundamentales.

POLITICA DE ÉTICA

La política de la Compañía Best Fruits S.A. es la de cumplir con todas las leyes, normas y regulaciones gubernamentales aplicables al negocio.

La política de Ética de la compañía no se detiene allí. Aún cuando la ley sea permisiva, la organización elige el camino de la más alta integridad.

Los empleados deben comprender que a la compañía no sólo está interesada en que se obtengan resultados, sino la manera cómo se obtienen. Los Directores, funcionarios y colaboradores de la compañía deben ser éticos entre ellos mismos, al igual que usted apoye a cualquier colaborador que rechace involucrarse en situaciones que podrían resultar violatorias de las normas de ética.

Es política de Best Fruits S.A. que todas las transacciones se reflejen con exactitud en sus libros y registros. Esto, por supuesto significa que la falsificación de sus libros y registros o la creación o mantenimiento de cualquier cuenta bancaria fuera de los registros están estrictamente prohibidos. Deberá alentarse a los colaboradores a que comuniquen a la gerencia todo lo que estén haciendo, a que registren todas las transacciones con precisión en sus libros y registros.

La Compañía espera de los empleados de todos los niveles transparencia y cumplimiento de las políticas, normas contables y controles internos. Uno de los prejuicios que puede ocasionar el encubrimiento de información por parte de la supervisión o gerencia, es que los subordinados dentro de la organización piensen que se les está dando una señal de que las políticas y normas de la compañía se pueden ignorar cuando resultan inconvenientes. Esto puede tener como consecuencia corrupción y desmoralización de la organización. El sistema de gestión de la compañía no funcionará sin honestidad y está incluye el llevar los libros en forma transparente, elaborar honestamente los presupuestos y las evaluaciones económicas de proyectos.

Es política de la Compañía efectuar una completa, honesta, precisa, puntual y comprensible divulgación en los informes y documentos que la organización presenta ante las entidades gubernamentales, al igual que en todas la comunicaciones públicas. Es responsabilidad de los colaboradores el reportar a gerencia información conocida por ellos y que afecte el proceso de toma de decisiones a nivel Gerencial.

POLÍTICA DE CONFLICTO DE INTERESES

La política de la compañía Best Fruits requiere que los directores, funcionarios y colaborador eviten cualquier conflicto, real o aparente, entre sus propios intereses y los intereses de la organización. Un conflicto de interés puede surgir cuando un director, funcionario o colaborador toma medidas o tiene intereses personales que pudieran interferir con su objetivo y cumplimiento efectivo del trabajo para la compañía. Por ejemplo, se espera que los directores, funcionarios y empleados eviten conflictos reales o aparentes en las negociaciones con los proveedores, clientes, competidores y terceras partes. Se requiere que los directivos, funcionarios y colaboradores se abstengan de aprovechar en su propio interés oportunidades que resulten del uso de los activos de la compañía o a través de su posición dentro de la compañía. Se requiere que los directivos, funcionarios y colaboradores eviten realizar transacciones de valores basadas en material, información no pública conocida por medio de sus posiciones dentro de la organización. Se requiere que los directivos, funcionarios y colaboradores se abstengan de competir con la compañía.

POLITICA DE ACTIVOS DE LA COMPAÑIA

Es política de la compañía Best Fruits que los directores, funcionarios y colaboradores protejan los activos de la compañía. Estos activos incluyen activos tangibles e intangibles, como información confidencial de la organización. Ningún director, funcionario o colaborador deberá hacer uso o revelar, en ningún momento durante o después de su empleo u otro servicio en la compañía, sin previa autorización o mandato, la información confidencial obtenida de cualquier fuente en el curso del negocio de la compañía. Ejemplos de información confidencial incluyen información no pública acerca de los planes, ganancias, pronósticos

financieros, proyecciones del negocio, descubrimientos, tecnologías y personal de la compañía.

POLITICA DE SALUD

Es política de la compañía Best Fruits:

- ❖ Identificar y evaluar los riesgos de salud relacionados con sus operaciones que afecten potencialmente a sus empleados, contratistas o público.
- ❖ Implementar programas y medidas de protección adecuadas para controlar tales riesgos, incluyendo el seguimiento apropiado de los empleados potencialmente afectados.
- ❖ Determinar en el momento del empleo y posteriormente, según la necesidad, la aptitud médica de los colaboradores para realizar su trabajo sin riesgo indebido para sí mismo o para otros.
- ❖ Proveer o realizar los arreglos necesarios para brindar los servicios médicos esenciales para el tratamiento de enfermedades o lesiones ocupacionales de los empleados y para el manejo de las emergencias médicas.
- ❖ Cumplir todas las leyes y reglamentaciones ambientales pertinentes y aplicar normas responsables donde no existan leyes y reglamentaciones.
- ❖ Llevar a cabo revisiones y evaluaciones apropiadas de sus operaciones para medir su evolución y asegurar el cumplimiento de esta política.
- ❖ Proveer programas voluntarios para promover la salud planeados para mejorar el bienestar, productividad y seguridad personal de los colaboradores. Estos programas deben complementar, pero no inferir, con la responsabilidad de los colaboradores con el cuidado de su propia salud y la relación con sus médicos personales. La información acerca

de los colaboradores, obtenida a través de la implementación de estos programas, será considerada confidencial y no debe ser revelada al personal no médico excepto: a la solicitud del colaborador involucrado, cuando la ley así lo requiera, cuando prevalezca consideraciones de interés público prioritario o cuando sea necesario poner en práctica los lineamientos de la política sobre el Uso de Alcohol y Drogas.

POLITICAS DE MEDIO AMBIENTE

Es política de la compañía Best Fruits conducir sus negocios de un modo compatible con el equilibrio del medio ambiente y las necesidades económicas de la comunidad.

Por consiguiente la política de la compañía es:

- ❖ Cumplir todas las leyes y reglamentaciones ambientales pertinentes y aplicar normas responsables cuando no exista leyes y reglamentaciones.
- ❖ Alentar la preocupación y respeto por el medio ambiente, enfatizar sobre las responsabilidades de cada uno de sus colaboradores respecto del desempeño de tareas relacionadas con el medio ambiente y asegurar prácticas operativas y de capacitación apropiadas.
- ❖ Administrar sus negocios con el objetivo de prevenir incidentes y de controlar las emanaciones y desechos por debajo de los niveles peligrosos; diseñar, operar y mantener las instalaciones con este propósito.
- ❖ Efectuar revisiones y evaluaciones pertinentes de sus operaciones para medir su evolución y asegurar el cumplimiento de esta política

POLÍTICA DE SEGURIDAD

Es política de la compañía Best Fruits conducir su negocio de modo que protejan la seguridad de los colaboradores, otras personas involucradas en las operaciones, clientes y el público general. La compañía se esforzará para prevenir todos los accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales a través de la participación activa de todos los colaboradores. La compañía se compromete a realizar esfuerzos continuos para identificar y eliminar o administrar los riesgos para la seguridad asociados a sus actividades.

Por lo consiguiente, la política de la compañía es:

- ❖ Diseñar y mantener las instalaciones, establecer sistemas de administración, proveer capacitación y conducir las operaciones de modo de salvaguardar la seguridad de la gente y propiedad.
- ❖ Cumplir con todas las leyes y reglamentaciones ambientales pertinentes y aplicar normas responsables cuando no existan leyes y reglamentaciones.
- ❖ Enfatizar la responsabilidad de todos los colaboradores, contratistas y otros que trabajen a nombre propio sobre el desempeño seguro en el trabajo y alentar el comportamiento seguro fuera del trabajo.
- ❖ Efectuar revisiones y evaluaciones apropiadas de sus operaciones para medir la evolución y asegurar el cumplimiento de esta política.

POLITICA DE SEGURIDAD DEL PRODUCTO

Es política de la compañía Best Fruits:

- ❖ Identificar y administrar los riesgos asociados con los productos y no vender productos cuando no sea posible hacerlo a través de diseños, procedimientos y prácticas adecuados para proveer un nivel apropiado de seguridad para los consumidores y el medio ambiente.

- ❖ Especificar las precauciones requeridas para manipular, transportar, usar y desechar sus productos y comunicarlo razonablemente a sus colaboradores, clientes y otros involucrados que podrían verse afectados.
- ❖ Efectuar revisiones y evaluaciones apropiadas de sus operaciones para medir la evolución y asegurar el cumplimiento de esta política.

POLÍTICA DE RELACIONES CON EL CLIENTE Y CALIDAD DEL PRODUCTO

La compañía Best Fruits reconoce que la satisfacción del cliente es de fundamental importancia para su éxito. Atenta a su responsabilidad con los consumidores directos y distribuidores, la Compañía se esfuerza por comprender sus requerimientos y preocupaciones y dar la debida importancia al negocio a través de responder efectivamente a sus necesidades.

Específicamente, la política de la Compañía es:

- ❖ Proveer productos de alta calidad que cumplan o superen los estándares existentes en el mercado y necesidades de los consumidores bajo todas las circunstancias razonables.
- ❖ Suministrar servicios que cumplan confiablemente normas de desempeño, eficiencia y cortesía.
- ❖ Suministrar información precisa y suficiente acerca de sus productos y servicios, de modo que el cliente pueda tomar una decisión de compra contando con la información necesaria.
- ❖ Requerir veracidad en la publicidad y todas las demás comunicaciones.

POLÍTICAS DE USO DE ALCOHOL Y DROGAS

La compañía Best Fruits, está comprometida a lograr un lugar de trabajo seguro, sano y productivo para todos los colaboradores. La Compañía reconoce que el alcohol, las drogas o el abuso de otras sustancias por parte de los colaboradores afectarán su habilidad para desempeñarse apropiadamente y tendrá efectos adversos serios sobre la seguridad, la eficiencia y la productividad de otros colaboradores y de la Compañía como un todo. El mal uso de drogas legítimas, o el uso, posesión, distribución o venta ilícita de drogas controladas no prescritas en el negocio de la compañía o en sus instalaciones, está estrictamente prohibido y es razón de despido. La posesión, el uso, la distribución o venta de bebidas alcohólicas en las instalaciones de la Compañía no están permitidos sin la previa aprobación del gerente apropiado. Está estrictamente prohibido estar inhabilitado para trabajar debido al consumo del alcohol y drogas, y es motivo de despido del empleado. Mientras que esta política se refiere específicamente al alcohol y drogas, se aplica también a inhalantes y todas las demás formas de abuso de sustancias.

La compañía podrá llevar a cabo inspecciones no anunciadas de alcohol y drogas en las instalaciones propias o controladas por la compañía. La organización podrá también requerir a los colaboradores que se sometan a exámenes médicos o pruebas de alcohol y drogas cuando existan causas para sospechar el uso de alcohol y drogas, incluyendo incidentes en el lugar de trabajo. Las pruebas al azar, no anunciadas y periódicas serán conducidas cuando los colaboradores cumplan alguna de las siguientes condiciones: haber tenido problemas de abuso de sustancias prohibidas o estar trabajando en un posición designada identificada por la gerencia, en una posición donde la prueba sea requerida por la ley, o en una posición ejecutiva específica. El resultado positivo de la prueba o la negativa a someterse a una prueba de alcohol y drogas será motivo de sanciones disciplinarias que podrán llegar hasta el despido del colaborador.

Adicionalmente, a lo antedicho en la política, es un requerimiento de la Compañía que todos los aspirantes que acepten posiciones de empleo permanentes deberán pasar por la prueba de alcohol y drogas.

POLÍTICA DE OPORTUNIDAD EQUITATIVA DE EMPLEO

Es política de la Compañía Best Fruits brindar oportunidades de equitativas de empleo de acuerdo con todas las leyes y reglamentaciones aplicables a individuos que estén calificados para cumplir con los requerimientos del trabajo independientemente de su raza, color, sexo, religión, edad, discapacidad física o mental. La compañía administrará las políticas, programas y prácticas de su personal en forma no discriminatoria en todos los aspectos de las relaciones de empleo, incluyendo el reclutamiento, contratación, asignación de tareas, promoción, transferencia, desvinculación, administración de sueldos y salarios, y la selección para la capacitación.

Los gerentes y supervisores son responsables de implementar y administrar esta política, mantener un ambiente de trabajo libre de discriminación ilegal y de identificar y resolver con prontitud cualquier área conflictiva respecto a la oportunidad equitativa de empleo.

Además de brindar oportunidad equitativa de empleo, es también política de la compañía realizar esfuerzos especiales para:

- ❖ Desarrollar y apoyar programas educativos y fuentes de reclutamiento y prácticas que faciliten el empleo de minorías y personas de sexo femenino.
- ❖ Desarrollar y ofrecer condiciones de trabajo que ayuden a satisfacer las necesidades de distintas minorías tratando de equilibrar las obligaciones laborales y familiares.

- ❖ Establecer políticas y programas de capacitación y esfuerzos de desarrollo que respalden la diversidad de la fuerza laboral e impulsar la representación de las minorías y personas del sexo femenino en toda la compañía.
- ❖ Asegurar un ambiente de trabajo libre de acoso sexual, racial o de cualquier otra índole.
- ❖ Contribuir a tener espacios razonables que posibiliten que las personas discapacidades calificadas pueda llevar a cabo sus funciones satisfactoriamente.
- ❖ Resaltar la responsabilidad de la gerencia en estos temas en todos los niveles de la organización.

Los individuos que crean que han sido observados o sometidos a discriminación prohibida deben informar inmediatamente el incidente a su supervisor, gerencia o a su contacto designado de Recursos Humanos. Las quejas serán investigadas y manejadas tan confidencialmente como sea posible.

Los individuos no serán sometidos a acoso, intimidación, amenazas, coerción, discriminación o represalias por oponerse a algún acto o práctica ilegal, o por presentar una queja, atestiguando o participando en una investigación o cualquier otro procedimiento o ejerciendo de otro modo cualquiera de los derechos protegidos por esta política.

POLITICA DE ACOSO EN EL LUGAR DE TRABAJO

Es política de Best Fruits prohibir cualquier forma de acoso en cualquier lugar del trabajo de la Compañía. La política prohíbe el acoso ilegal basado en la raza, color, sexo, religión, nacionalidad, ciudadanía, edad y discapacidad física o mental, así como cualquier otra forma de acoso, aun cuando la conducta de hostigamiento sea legal. El objetivo de esta política es brindar un ambiente de

trabajo que aliente al mutuo respeto entre los empleados y las relaciones laborales libres de acoso. La Compañía prohíbe específicamente cualquier forma de acoso por o hacia los empleados contratistas, proveedores o clientes.

Bajo la política de la Compañía, acoso es cualquier conducta inapropiada que tiene el propósito o efecto de:

- ❖ Crear un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo;
- ❖ Interferir sin ninguna razón con el desempeño en el trabajo de un individuo;
- ❖ Afectar las oportunidades de empleo de un individuo.

El acoso no será tolerado. Las formas de acoso incluyen, pero no se limitan a, propuestas verbales o físicas inoportunas y materiales, manifestaciones u observaciones sexuales, raciales o de otras formas despreciativas o discriminatorias. Todos los empleados, incluyendo supervisores y gerentes, estarán sujetos a acción disciplinaria que incluye la desvinculación del empleado por cualquier acto de acoso.

Los individuos que crean haber sido sometidos a acoso deberán informar inmediatamente el incidente al supervisor, gerencia o a al contacto en Recursos Humanos. Todas las denuncias serán pronta y cabalmente investigadas. La Compañía tratará tales denuncias tan confidencialmente como sea posible, divulgando información solamente a aquellos con necesidad o derecho de conocerla.

PROCEDIMIENTO Y COMUNICACIÓN DE PUERTAS ABIERTAS

La Compañía Best Fruits alienta a los colaboradores a plantear preguntas, preocupaciones personales y a proporcionar sugerencias adecuadas con respecto a las prácticas comerciales de la Compañía. Se espera que los empleados informen de inmediato a la gerencia sobre supuestas violaciones a la ley, políticas de la Compañía, y los controles internos de la Compañía, de tal forma que la

gerencia pueda tomar acciones correctivas adecuadas. La Compañía investiga de inmediato los informes de supuestas violaciones a la ley, políticas y procedimientos de control interno.

La gerencia es responsable final de la investigación y la respuesta adecuada a los informes de supuestas violaciones a la ley, políticas y procedimientos de control interno. Normalmente, un colaborador debe discutir estos asuntos con el supervisor inmediato. Se espera que cada supervisor esté disponible para los subordinados para este propósito. Si un empleado no está satisfecho después de una revisión con el supervisor o de otra forma. Las revisiones deben continuar al nivel de gerencia adecuado para resolver el problema.

ANEXO D

CONSTITUCION COMPAÑÍA SOCIEDAD ANÓNIMA

Best Fruits S.A. se constituirá en una Sociedad Anónima, para dicha constitución se debe ampara en la Ley de Compañías que establece ciertos parámetros para establecer esta sociedad. A continuación se detalla los requisitos para la constitución y como se debe realizar la misma.

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero. Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas. La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública. El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores,

en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

Art. 150.- La escritura de fundación contendrá:

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;
5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. La Superintendencia la aprobará, si se hubieren cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación. La resolución en que se niegue la aprobación

para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 152.- El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá, además:

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;
- b) La denominación, objeto y capital social;
- c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;
- d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;
- e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;
- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;
- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
- h) El domicilio de la compañía.

Art. 154.- Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.

Art. 155.- La escritura pública que contenga el convenio de promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse, serán aprobados por la Superintendencia de Compañías, inscritos y publicados en la forma determinada en los Arts. 151 y 152 de esta Ley.

Art. 156.- Suscrito el capital social, un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción. Los promotores convocarán por la

prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido el plazo para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía.

Dicha junta general se ocupará de:

- a) Comprobar el depósito bancario de las partes pagadas del capital suscrito;
- b) Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a votar con relación a sus respectivas aportaciones en especie;
- c) Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservados a los promotores;
- d) Acordar el nombramiento de los administradores si conforme al contrato de promoción deben ser designados en el acto constitutivo; y,
- e) Designar las personas que deberán otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

Art. 157.- En las juntas generales para la constitución de la compañía cada suscriptor tendrá derecho a tantos votos como acciones hayan de corresponderle con arreglo a su aportación. Los acuerdos se tomarán por una mayoría integrada, por lo menos, por la cuarta parte de los suscriptores concurrentes a la junta, que representen como mínimo la cuarta parte del capital suscrito.

Art. 158.- Dentro de los treinta días posteriores a la reunión de la junta general, las personas que hayan sido designadas otorgarán la escritura pública de constitución conforme a lo dispuesto en el Art. 150. Si dentro del término indicado no se celebrare la escritura de constitución, una nueva junta general designará las personas que deban otorgarla, así mismo dentro del término referido en el inciso anterior y, si dentro de este nuevo término no se celebrare dicha escritura, las personas designadas para el efecto serán sancionadas por la Superintendencia de Compañías, a solicitud de parte interesada, con una pena igual al máximo del interés convencional señalado por la Ley, computado sobre el valor del capital social y durante todo el tiempo en que hubiere permanecido omiso en el

cumplimiento de su obligación; al reintegro inmediato del dinero recibido y al pago de daños y perjuicios.

Art. 159.- Es nula la compañía y no produce efecto ni aún entre los asociados si se hubiere infringido en su constitución cualquiera de las prescripciones de los Arts. 147, 151 y 162. En el caso de constitución por suscripción pública también producirá nulidad la inobservancia de cualquiera de las disposiciones de los Arts. 153, 155 y 156. Los asociados no podrán oponer esta nulidad a terceros.

ANEXO D1

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR

Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.-El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.-El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.

1. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
2. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
3. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
4. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
5. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
 1. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y

2. otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
6. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
7. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
8. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos

ANEXO F1

PROYECCIÓN DE VENTAS

Escenario Esperado

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Manzana Roja Importada (Chilena)	\$61.137,17	\$65.416,77	\$71.304,28	\$79.147,75	\$89.436,96
Payapa Hawayana	\$31.573,18	\$33.783,31	\$36.823,81	\$40.874,42	\$46.188,10
Guanabana	\$482.696,59	\$516.485,35	\$562.969,03	\$624.895,63	\$706.132,06
Frutilla	\$6.725,15	\$7.195,91	\$7.843,54	\$8.706,33	\$9.838,15
Sandia	\$187.525,58	\$200.652,37	\$218.711,09	\$242.769,31	\$274.329,32
Durazno	\$34.189,99	\$36.583,29	\$39.875,79	\$44.262,12	\$50.016,20
Piña	\$52.239,27	\$55.896,02	\$60.926,66	\$67.628,59	\$76.420,31
Melón	\$235.980,85	\$252.499,51	\$275.224,47	\$305.499,16	\$345.214,05
Mandarina	\$4.483,03	\$4.796,85	\$5.228,56	\$5.803,70	\$6.558,19
Granadilla	\$16.535,26	\$17.692,73	\$19.285,07	\$21.406,43	\$24.189,27
TOTAL	\$1.113.086,08	\$1.191.002,11	\$1.298.192,30	\$1.440.993,45	\$1.628.322,60

Escenario Óptimista

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Manzana Roja Importada (Chilena)	\$64.194,03	\$68.687,61	\$74.869,49	\$83.105,14	\$93.908,80
Payapa Hawayana	\$33.151,84	\$35.472,47	\$38.665,00	\$42.918,15	\$48.497,50
Guanabana	\$506.831,42	\$542.309,62	\$591.117,48	\$656.140,41	\$741.438,66
Frutilla	\$7.061,41	\$7.555,70	\$8.235,72	\$9.141,65	\$10.330,06
Sandia	\$196.901,86	\$210.684,99	\$229.646,64	\$254.907,77	\$288.045,78
Durazno	\$35.899,49	\$38.412,46	\$41.869,58	\$46.475,23	\$52.517,01
Piña	\$54.851,23	\$58.690,82	\$63.972,99	\$71.010,02	\$80.241,33
Melón	\$247.779,90	\$265.124,49	\$288.985,69	\$320.774,12	\$362.474,75
Mandarina	\$4.707,19	\$5.036,69	\$5.489,99	\$6.093,89	\$6.886,09
Granadilla	\$17.362,02	\$18.577,36	\$20.249,33	\$22.476,75	\$25.398,73
TOTAL	\$1.168.740,38	\$1.250.552,21	\$1.363.101,91	\$1.513.043,12	\$1.709.738,73

ANEXO F1
PROYECCIÓN DE VENTAS

Escenario Pesimista

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Manzana Roja Importada (Chilena)	\$42.796,02	\$45.791,74	\$11.622,93	\$55.403,42	\$62.605,87
Payapa Hawayana	\$22.101,23	\$23.648,32	\$25.776,66	\$28.612,10	\$32.331,67
Guanabana	\$337.887,61	\$361.539,75	\$394.078,32	\$437.426,94	\$494.292,44
Frutilla	\$4.707,60	\$5.037,14	\$5.490,48	\$6.094,43	\$6.886,71
Sandía	\$131.267,91	\$140.456,66	\$153.097,76	\$169.938,51	\$192.030,52
Durazno	\$23.932,99	\$25.608,30	\$27.913,05	\$30.983,49	\$35.011,34
Piña	\$36.567,49	\$39.127,21	\$42.648,66	\$47.340,01	\$53.494,22
Melón	\$165.186,60	\$176.749,66	\$192.657,13	\$213.849,41	\$241.649,84
Mandarina	\$3.138,12	\$3.357,79	\$3.659,99	\$4.062,59	\$4.590,73
Granadilla	\$11.574,68	\$12.384,91	\$13.499,55	\$14.984,50	\$16.932,49
TOTAL	\$779.160,26	\$833.701,47	\$870.444,54	\$1.008.695,41	\$1.139.825,82

ANEXO F2

PROYECCIÓN DE COSTOS

Escenario Esperado

Proyección de Costos	Años				
Escenario Esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Costos	Costos	Costos	Costos	Costos
Manzana Roja Importada (Chilena)	\$36.937,04	\$39.522,63	\$43.079,67	\$47.818,43	\$54.034,83
Payapa Hawayana	\$23.022,11	\$24.633,66	\$26.850,69	\$29.804,27	\$33.678,82
Guanabana	\$346.156,92	\$370.387,90	\$403.722,81	\$448.132,32	\$506.389,52
Frutilla	\$2.953,11	\$3.159,83	\$3.444,21	\$3.823,07	\$4.320,07
Sandia	\$143.992,86	\$154.072,36	\$167.938,87	\$186.412,15	\$210.645,73
Durazno	\$23.101,35	\$24.718,44	\$26.943,10	\$29.906,84	\$33.794,73
Piña	\$37.313,76	\$39.925,73	\$43.519,04	\$48.306,14	\$54.585,94
Melón	\$172.303,48	\$184.364,72	\$200.957,55	\$223.062,88	\$252.061,05
Mandarina	\$3.779,81	\$4.044,40	\$4.408,40	\$4.893,32	\$5.529,45
Granadilla	\$12.308,76	\$13.170,37	\$14.355,70	\$15.934,83	\$18.006,36
	\$801.869,20	\$858.000,04	\$935.220,05	\$1.038.094,25	\$1.173.046,50

Escenario Óptimista

Proyección de Costos	Años				
Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Costos	Costos	Costos	Costos	Costos
Manzana Roja Importada (Chilena)	\$38.783,89	\$33.199,01	\$36.186,92	\$40.167,48	\$45.389,26
Payapa Hawayana	\$24.173,22	\$20.692,28	\$22.554,58	\$25.035,58	\$28.290,21
Guanabana	\$363.464,76	\$311.125,84	\$339.127,16	\$376.431,15	\$425.367,20
Frutilla	\$3.100,76	\$2.654,25	\$2.893,14	\$3.211,38	\$3.628,86
Sandia	\$151.192,50	\$129.420,78	\$141.068,65	\$156.586,20	\$176.942,41
Durazno	\$24.256,41	\$20.763,49	\$22.632,20	\$25.121,75	\$28.387,57
Piña	\$39.179,45	\$33.537,61	\$36.556,00	\$40.577,16	\$45.852,19
Melón	\$180.918,65	\$154.866,37	\$168.804,34	\$187.372,82	\$211.731,29
Mandarina	\$3.968,80	\$3.397,30	\$3.703,05	\$4.110,39	\$4.644,74
Granadilla	\$12.924,20	\$11.063,11	\$12.058,79	\$13.385,26	\$15.125,34
	\$841.962,66	\$720.720,04	\$785.584,84	\$871.999,17	\$985.359,06

ANEXO F2

PROYECCIÓN DE COSTOS

Escenario Pesimista

Proyección de Costos	Años				
Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Costos	Costos	Costos	Costos	Costos
Manzana Roja Importada (Chilena)	\$25.855,93	\$22.132,67	\$5.617,75	\$26.778,32	\$30.259,50
Payapa Hawayana	\$16.115,48	\$13.794,85	\$15.036,39	\$16.690,39	\$18.860,14
Guanabana	\$242.309,84	\$207.417,22	\$226.084,78	\$250.954,10	\$283.578,13
Frutilla	\$2.067,18	\$1.769,50	\$1.928,76	\$2.140,92	\$2.419,24
Sandia	\$100.795,00	\$86.280,52	\$94.045,77	\$104.390,80	\$117.961,61
Durazno	\$16.170,94	\$13.842,33	\$15.088,14	\$16.747,83	\$18.925,05
Piña	\$26.119,63	\$22.358,41	\$24.370,66	\$27.051,44	\$30.568,12
Melón	\$120.612,44	\$103.244,25	\$112.536,23	\$124.915,21	\$141.154,19
Mandarina	\$2.645,87	\$2.264,86	\$2.468,70	\$2.740,26	\$3.096,49
Granadilla	\$8.616,13	\$7.375,41	\$8.039,19	\$8.923,51	\$10.083,56
	\$561.308,44	\$480.480,02	\$505.216,36	\$581.332,78	\$656.906,04

ANEXO F3 INVERSIÓN INICIAL

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	AÑO					
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Local Comerciales	\$ 40,000.00	2	\$ 80,000.00		\$ 40,000.00	\$ 40,000.00		
Adecuaciones	\$ 2,000.00	4	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00		\$ 8,000.00
Bodega para Insumos	\$ 3,000.00	2	\$ 6,000.00					
Reservorio de Agua	\$ 1,500.00	1	\$ 1,500.00					
Thermoking	\$ 3,000.00	5	\$ 15,000.00					
Vehículos								
Camión Chevrolet NHR	\$27,000.00	1	\$ 27,000.00		\$ 27,000.00			\$ 27,000.00
Adecuación Vehículo	\$3,000.00	1	\$ 3,000.00		\$ 3,000.00			\$ 3,000.00
Maquinaria								
Emballadora	\$1,000.00	4	\$ 4,000.00					
Balanzas electrónicas de piso	\$3,500.00	4	\$ 14,000.00					
Muebles y enseres								
Perchas	\$150.00	8	\$ 1,200.00					
Congeladores	\$800.00	10	\$ 8,000.00					
Gondolas	\$100.00	8	\$ 800.00					
Escritorio	\$150.00	6	\$ 900.00					
Archivadores	\$80.00	2	\$ 160.00					
Sillas Oficina	\$120.00	12	\$ 1,440.00					
Equipos de oficina								
Computadora	\$1,000.00	14	\$ 14,000.00					
Adecuación de Internet	\$500.00	6	\$ 3,000.00					
Línea Telefónica	\$80.00	4	\$ 320.00					
Teléfonos	\$70.00	16	\$ 1,120.00					
Impresora	\$500.00	8	\$ 4,000.00					
Perforadoras	\$15.00	8	\$ 120.00					
Grapadoras	\$10.00	8	\$ 80.00					
Saca Grapas	\$4.00	8	\$ 32.00					
Mouse Pad	\$4.00	12	\$ 48.00					
Constitución de la Empresa								
Permisos Municipales	\$300.00	8	\$ 2,400.00	\$ 3,000.00	\$ 3,600.00	\$ 4,200.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Total Inversiones			\$ 197,120.00	\$ 11,000.00	\$ 81,600.00	\$ 52,200.00	\$ 42,800.00	\$ 42,800.00

ANEXO F4
GASTOS GENERALES

GASTOS MENSUALES			
<u>Descripción</u>	Precio	Cantidad	Costo Total
Teléfono	\$60,00	1	\$60,00
Internet	\$120,00	1	\$120,00
Servicios Mantenimiento	\$200,00	1	\$200,00
Electricidad	\$300,00	1	\$300,00
Suministros de oficina	\$50,00	1	\$50,00
Gasolina	\$130,00	1	\$130,00
<u>Suministros de limpieza</u>	\$267,72	1	\$267,72
<u>Uniformes</u>	\$115,00	1	\$115,00
<u>Publicidad</u>	\$975,00	1	\$975,00
Total costos Fijos			\$2.217,72

GASTOS ANUALES					
Descripción	Años				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Teléfono	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00
Internet	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00
Servicios Mantenimiento	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00
Electricidad	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00
Suministros de oficina	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Gasolina	\$1.560,00	\$1.560,00	\$1.560,00	\$1.560,00	\$1.560,00
Suministros de limpieza	\$3.212,64	\$3.212,64	\$3.212,64	\$3.212,64	\$3.212,64
Uniformes	\$230,00	\$230,00	\$230,00	\$230,00	\$230,00
Publicidad	\$9.750,00	\$9.750,00	\$9.750,00	\$9.750,00	\$9.750,00
Nómina Administrativa	\$72.648,69	\$81.038,12	\$84.215,18	\$87.392,24	\$90.569,30
Insumos Anuales	\$1.910,00	\$1.910,00	\$1.910,00	\$1.910,00	\$1.910,00
TOTAL	\$98.071,33	\$106.460,76	\$109.637,82	\$112.814,88	\$115.991,94

ANEXO F4
GASTOS GENERALES

DETALLE DE GASTOS

UNIFORMES Semestrales			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Overoles	\$20,00	10	\$200,00
Uniformes empleados	\$60,00	4	\$240,00
Zapatos	\$25,00	12	\$300,00
Chompas	\$30,00	12	\$360,00
Guantes	\$10,00	16	\$160,00
Guantes de Caucho	\$2,00	48	\$96,00
Total			\$1.356,00

PUBLICIDAD ANUAL			
Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Volantes en papel couche 150 gramos full color	10000	\$0,05	\$500,00
Publicidad en revistas	1	\$3.000,00	\$3.000,00
Publicidad BTL y ATL	6	\$1.200,00	\$7.200,00
Web Page	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Total Publicidad			\$11.700

SUMINISTROS DE LIMPIEZA (MENSUAL)			
Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Trapeadores	8	\$ 1,50	\$12,00
Escobas	8	\$ 2,00	\$16,00
Desinfectante	16	\$ 3,17	\$50,72
Jabón liquido para manos	10	\$ 2,10	\$21,00
Papel Higiénico (12 unidades)	48	\$ 3,50	\$168,00
Total			\$267,72

*Publicidad de introducción de Marca

ANEXO F5
ESTRUCTURA DE CAPITAL

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Fernando Andrés Mora	\$ 50.000,00	50,0%
Andrés Francisco Martínez	\$ 50.000,00	50,0%
Total	\$ 100.000,00	100%

MONTO DE LA INVERSIÓN TOTAL	
Total	\$ 296.042,01

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	\$ 100.000,00	33,78%
Inversiones	\$ 296.042,01	
Crédito Necesario	\$ 196.042,01	66,22%

ANEXO F6

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

VALORES DE RESCATE	
Descripción	Tasa
Maquinaria	10%
Insumos	0%
Equipos de Oficina	0%
Muebles y enseres	0%
Vehículos	10%

VALORES DE RESCATE		
Descripción	Cantidad	Total
Maquinaria	\$18,000.00	\$1,800.00
Insumos	\$1,910.00	\$0.00
Equipos de Oficina	\$22,440.00	\$0.00
Muebles y enseres	\$12,500.00	\$0.00
Vehículos	\$30,000.00	\$3,000.00
Total		\$4,800.00

DEPRECIACIONES	
Descripción	Tasa
Obras Civiles	5%
Maquinaria	10%
Muebles y Enseres	20%
Equipos de Oficina	33.33%
Vehículos	20%

AMORTIZACIÓN		
Descripción	Valor	Tasa
Constitución Empres	\$1,000	20%

Descripción	DEPRECIACIONES											
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	ANO 11	ANO 12
Maquinaria	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$0.00	\$0.00
Muebles y enseres	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	0	0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$7,480.00	\$7,480.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vehículos	\$6,000.00	\$6,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total	\$17,780.00	\$17,780.00	\$23,780.00	\$16,300.00	\$22,300.00	\$13,800.00	\$13,800.00	\$7,800.00	\$7,800.00	\$1,800.00	\$0.00	\$0.00

Descripción	AMORTIZACIÓN											
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	ANO 11	ANO 12
Constitución Empres	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	0	0	0	0	0	0	0

TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	ANO 11	ANO 12
	\$17,980.00	\$17,980.00	\$23,980.00	\$16,500.00	\$22,500.00	\$13,800.00	\$13,800.00	\$7,800.00	\$7,800.00	\$1,800.00	\$0.00	\$0.00

ANOS	DEPRECIACIÓN MAQUINARIA											
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	ANO 11	ANO 12
ANO 1	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$0.00	\$0.00
ANO 3	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL ANUAL	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$0.00	\$0.00

ANOS	DEPRECIACIÓN VEHICULOS											
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	ANO 11	ANO 12
ANO 1	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00
ANO 3			\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00
ANO 5				\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL ANUAL	\$6,000.00	\$6,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00

ANEXO F7
CAPITAL DE TRABAJO

Capital de Trabajo	
Descripción	Valor
Inventario Inicial	\$ 55.685,36
Publicidad	\$ 2.675,00
Servicio Básicos	\$ 1.440,00
Nómina Tres Meses	\$ 34.411,08
Total	\$ 94.211,44
Imprevistos 2%	\$ 4.710,57
Total Capital de Trabajo	\$ 98.922,01

ANEXO F8

NÓMINA

SUPIESTOS	
Aporte IESS	9.35%
Décimo cuarto sueldo	218.00
Incremento de sueldos por año	\$ 30.00
Aporte Patronal al IESS	12.15%**

** Acuerdo ministerial N° 00189

ROL DE PAGOS											ROL DE PROVISIONES				
AÑO 1											AÑO 1				
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones		
Gerente General	\$2,000.00	\$24,000.00	\$2,244.00	\$21,756.00	\$0.00	\$21,756.00	\$2,000.00	\$218.00	\$0.00	\$906.50	15	\$2,916.00	\$6,040.50		
Jefe Departamental	\$700.00	\$8,400.00	\$785.40	\$7,614.60	\$0.00	\$7,614.60	\$700.00	\$218.00	\$0.00	\$317.28	15	\$1,020.60	\$2,255.88		
Jefe Departamental	\$700.00	\$8,400.00	\$785.40	\$7,614.60	\$0.00	\$7,614.60	\$700.00	\$218.00	\$0.00	\$317.28	15	\$1,020.60	\$2,255.88		
Jefe Departamental	\$700.00	\$8,400.00	\$785.40	\$7,614.60	\$0.00	\$7,614.60	\$700.00	\$218.00	\$0.00	\$317.28	15	\$1,020.60	\$2,255.88		
Supervisor	\$600.00	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$218.00	\$0.00	\$271.95	15	\$874.80	\$1,964.75		
Asistentes 1	\$350.00	\$4,200.00	\$392.70	\$3,807.30	\$0.00	\$3,807.30	\$350.00	\$218.00	\$0.00	\$158.64	15	\$510.30	\$1,236.94		
Asistentes 2	\$350.00	\$4,200.00	\$392.70	\$3,807.30	\$0.00	\$3,807.30	\$350.00	\$218.00	\$0.00	\$158.64	15	\$510.30	\$1,236.94		
Asistentes 3	\$350.00	\$4,200.00	\$392.70	\$3,807.30	\$0.00	\$3,807.30	\$350.00	\$218.00	\$0.00	\$158.64	15	\$510.30	\$1,236.94		
Mercaderista 1	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40	\$300.00	\$218.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,091.38		
Mercaderista 2	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40	\$300.00	\$218.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,091.38		
Mercaderista 3	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40	\$300.00	\$218.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,091.38		
Mercaderista 4	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40	\$300.00	\$218.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,091.38		
Mercaderista 5	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40	\$300.00	\$218.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,091.38		
Mercaderista 6	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40	\$300.00	\$218.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,091.38		
Mercaderista 7	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40	\$300.00	\$218.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,091.38		
Mercaderista 8	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40	\$300.00	\$218.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,091.38		
Mercaderista 9	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40	\$300.00	\$218.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,091.38		
Mercaderista 10	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40	\$300.00	\$218.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,091.38		
Mercaderista 11	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40	\$300.00	\$218.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,091.38		
Mercaderista 12	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40	\$300.00	\$218.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,091.38		
Chofer Camión	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40	\$300.00	\$218.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,091.38		
TOTAL	\$9,650.00	\$115,800.00	\$10,827.30	\$104,972.70	\$0.00	\$104,972.70	\$9,650.00	\$4,578.00	\$0.00	\$4,373.86		\$14,069.70	\$32,671.56		
Total a Pagar Anualmente		\$137,644.26													

TOTAL	\$137,644.26
Nómina Administrativa	\$72,648.69
Nómina Personal de Planta	\$64,995.57

ROL DE PAGOS										ROL DE PROVISIONES									
AÑO 2										AÑO 2									
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones						
Gerente General	\$2,030.00	\$24,360.00	\$2,277.66	\$22,082.34	\$0.00	\$22,082.34	\$2,030.00	\$218.00	\$1,840.20	\$920.10	15	\$2,959.74	\$7,968.03						
Jefe Departamental	\$730.00	\$8,760.00	\$819.06	\$7,940.94	\$0.00	\$7,940.94	\$730.00	\$218.00	\$661.75	\$330.87	15	\$1,064.34	\$3,004.96						
Jefe Departamental	\$730.00	\$8,760.00	\$819.06	\$7,940.94	\$0.00	\$7,940.94	\$730.00	\$218.00	\$661.75	\$330.87	15	\$1,064.34	\$3,004.96						
Jefe Departamental	\$730.00	\$8,760.00	\$819.06	\$7,940.94	\$0.00	\$7,940.94	\$730.00	\$218.00	\$661.75	\$330.87	15	\$1,064.34	\$3,004.96						
Supervisor	\$630.00	\$7,560.00	\$706.86	\$6,853.14	\$0.00	\$6,853.14	\$630.00	\$218.00	\$571.10	\$285.55	15	\$918.54	\$2,623.18						
Asistentes 1	\$380.00	\$4,560.00	\$426.36	\$4,133.64	\$0.00	\$4,133.64	\$380.00	\$218.00	\$344.47	\$172.24	15	\$554.04	\$1,668.75						
Asistentes 2	\$380.00	\$4,560.00	\$426.36	\$4,133.64	\$0.00	\$4,133.64	\$380.00	\$218.00	\$344.47	\$172.24	15	\$554.04	\$1,668.75						
Asistentes 3	\$380.00	\$4,560.00	\$426.36	\$4,133.64	\$0.00	\$4,133.64	\$380.00	\$218.00	\$344.47	\$172.24	15	\$554.04	\$1,668.75						
Mercaderista 1	\$330.00	\$3,960.00	\$370.26	\$3,589.74	\$0.00	\$3,589.74	\$330.00	\$218.00	\$299.15	\$149.57	15	\$481.14	\$1,477.86						
Mercaderista 2	\$330.00	\$3,960.00	\$370.26	\$3,589.74	\$0.00	\$3,589.74	\$330.00	\$218.00	\$299.15	\$149.57	15	\$481.14	\$1,477.86						
Mercaderista 3	\$330.00	\$3,960.00	\$370.26	\$3,589.74	\$0.00	\$3,589.74	\$330.00	\$218.00	\$299.15	\$149.57	15	\$481.14	\$1,477.86						
Mercaderista 4	\$330.00	\$3,960.00	\$370.26	\$3,589.74	\$0.00	\$3,589.74	\$330.00	\$218.00	\$299.15	\$149.57	15	\$481.14	\$1,477.86						
Mercaderista 5	\$330.00	\$3,960.00	\$370.26	\$3,589.74	\$0.00	\$3,589.74	\$330.00	\$218.00	\$299.15	\$149.57	15	\$481.14	\$1,477.86						
Mercaderista 6	\$330.00	\$3,960.00	\$370.26	\$3,589.74	\$0.00	\$3,589.74	\$330.00	\$218.00	\$299.15	\$149.57	15	\$481.14	\$1,477.86						
Mercaderista 7	\$330.00	\$3,960.00	\$370.26	\$3,589.74	\$0.00	\$3,589.74	\$330.00	\$218.00	\$299.15	\$149.57	15	\$481.14	\$1,477.86						
Mercaderista 8	\$330.00	\$3,960.00	\$370.26	\$3,589.74	\$0.00	\$3,589.74	\$330.00	\$218.00	\$299.15	\$149.57	15	\$481.14	\$1,477.86						
Mercaderista 9	\$330.00	\$3,960.00	\$370.26	\$3,589.74	\$0.00	\$3,589.74	\$330.00	\$218.00	\$299.15	\$149.57	15	\$481.14	\$1,477.86						
Mercaderista 10	\$330.00	\$3,960.00	\$370.26	\$3,589.74	\$0.00	\$3,589.74	\$330.00	\$218.00	\$299.15	\$149.57	15	\$481.14	\$1,477.86						
Mercaderista 11	\$330.00	\$3,960.00	\$370.26	\$3,589.74	\$0.00	\$3,589.74	\$330.00	\$218.00	\$299.15	\$149.57	15	\$481.14	\$1,477.86						
Mercaderista 12	\$330.00	\$3,960.00	\$370.26	\$3,589.74	\$0.00	\$3,589.74	\$330.00	\$218.00	\$299.15	\$149.57	15	\$481.14	\$1,477.86						
Chofer Camión	\$330.00	\$3,960.00	\$370.26	\$3,589.74	\$0.00	\$3,589.74	\$330.00	\$218.00	\$299.15	\$149.57	15	\$481.14	\$1,477.86						
TOTAL	\$10,280.00	\$123,360.00	\$11,534.16	\$111,825.84	\$0.00	\$111,825.84	\$10,280.00	\$4,578.00	\$9,318.82	\$4,659.41		\$14,988.24	\$43,824.47						
Total a Pagar Anualmente													\$155,650.31						

TOTAL	\$155,650.31
Nómina Administrativa	\$81,038.12
Nómina Personal de Planta	\$74,612.19

ROL DE PAGOS												ROL DE PROVISIONES				
AÑO 3												AÑO 3				
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones			
Gerente General	\$2,060.00	\$24,720.00	\$2,311.32	\$22,408.68	\$0.00	\$22,408.68	\$2,060.00	\$218.00	\$1,867.39	\$933.70	15	\$3,003.48	\$8,082.57			
Jefe Departamental	\$760.00	\$9,120.00	\$852.72	\$8,267.28	\$0.00	\$8,267.28	\$760.00	\$218.00	\$688.94	\$344.47	15	\$1,108.08	\$3,119.49			
Jefe Departamental	\$760.00	\$9,120.00	\$852.72	\$8,267.28	\$0.00	\$8,267.28	\$760.00	\$218.00	\$688.94	\$344.47	15	\$1,108.08	\$3,119.49			
Jefe Departamental	\$760.00	\$9,120.00	\$852.72	\$8,267.28	\$0.00	\$8,267.28	\$760.00	\$218.00	\$688.94	\$344.47	15	\$1,108.08	\$3,119.49			
Supervisor	\$660.00	\$7,920.00	\$740.52	\$7,179.48	\$0.00	\$7,179.48	\$660.00	\$218.00	\$598.29	\$299.15	15	\$962.28	\$2,737.72			
Asistentes 1	\$410.00	\$4,920.00	\$460.02	\$4,459.98	\$0.00	\$4,459.98	\$410.00	\$218.00	\$371.67	\$185.83	15	\$597.78	\$1,783.28			
Asistentes 2	\$410.00	\$4,920.00	\$460.02	\$4,459.98	\$0.00	\$4,459.98	\$410.00	\$218.00	\$371.67	\$185.83	15	\$597.78	\$1,783.28			
Asistentes 3	\$410.00	\$4,920.00	\$460.02	\$4,459.98	\$0.00	\$4,459.98	\$410.00	\$218.00	\$371.67	\$185.83	15	\$597.78	\$1,783.28			
Mercaderista 1	\$360.00	\$4,320.00	\$403.92	\$3,916.08	\$0.00	\$3,916.08	\$360.00	\$218.00	\$326.34	\$163.17	15	\$524.88	\$1,592.39			
Mercaderista 2	\$360.00	\$4,320.00	\$403.92	\$3,916.08	\$0.00	\$3,916.08	\$360.00	\$218.00	\$326.34	\$163.17	15	\$524.88	\$1,592.39			
Mercaderista 3	\$360.00	\$4,320.00	\$403.92	\$3,916.08	\$0.00	\$3,916.08	\$360.00	\$218.00	\$326.34	\$163.17	15	\$524.88	\$1,592.39			
Mercaderista 4	\$360.00	\$4,320.00	\$403.92	\$3,916.08	\$0.00	\$3,916.08	\$360.00	\$218.00	\$326.34	\$163.17	15	\$524.88	\$1,592.39			
Mercaderista 5	\$360.00	\$4,320.00	\$403.92	\$3,916.08	\$0.00	\$3,916.08	\$360.00	\$218.00	\$326.34	\$163.17	15	\$524.88	\$1,592.39			
Mercaderista 6	\$360.00	\$4,320.00	\$403.92	\$3,916.08	\$0.00	\$3,916.08	\$360.00	\$218.00	\$326.34	\$163.17	15	\$524.88	\$1,592.39			
Mercaderista 7	\$360.00	\$4,320.00	\$403.92	\$3,916.08	\$0.00	\$3,916.08	\$360.00	\$218.00	\$326.34	\$163.17	15	\$524.88	\$1,592.39			
Mercaderista 8	\$360.00	\$4,320.00	\$403.92	\$3,916.08	\$0.00	\$3,916.08	\$360.00	\$218.00	\$326.34	\$163.17	15	\$524.88	\$1,592.39			
Mercaderista 9	\$360.00	\$4,320.00	\$403.92	\$3,916.08	\$0.00	\$3,916.08	\$360.00	\$218.00	\$326.34	\$163.17	15	\$524.88	\$1,592.39			
Mercaderista 10	\$360.00	\$4,320.00	\$403.92	\$3,916.08	\$0.00	\$3,916.08	\$360.00	\$218.00	\$326.34	\$163.17	15	\$524.88	\$1,592.39			
Mercaderista 11	\$360.00	\$4,320.00	\$403.92	\$3,916.08	\$0.00	\$3,916.08	\$360.00	\$218.00	\$326.34	\$163.17	15	\$524.88	\$1,592.39			
Mercaderista 12	\$360.00	\$4,320.00	\$403.92	\$3,916.08	\$0.00	\$3,916.08	\$360.00	\$218.00	\$326.34	\$163.17	15	\$524.88	\$1,592.39			
Chofer Camión	\$360.00	\$4,320.00	\$403.92	\$3,916.08	\$0.00	\$3,916.08	\$360.00	\$218.00	\$326.34	\$163.17	15	\$524.88	\$1,592.39			
TOTAL	\$10,910.00	\$130,920.00	\$12,241.02	\$118,678.98	\$0.00	\$118,678.98	\$10,910.00	\$4,578.00	\$9,889.92	\$4,944.96		\$15,906.78	\$46,229.65			
Total a Pagar Anualmente												\$164,908.63				

TOTAL	\$164,908.63
Nómina Administrativa	\$84,215.18
Nómina Personal de Planta	\$80,693.45

ROL DE PAGOS												ROL DE PROVISIONES											
AÑO 4												AÑO 4											
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones										
Gerente General	\$2,090.00	\$25,080.00	\$2,344.98	\$22,735.02	\$0.00	\$22,735.02	\$2,090.00	\$2,180.00	\$1,894.59	\$947.29	15	\$3,047.22	\$8,197.10										
Jefe Departamental	\$790.00	\$9,480.00	\$886.38	\$8,593.62	\$0.00	\$8,593.62	\$790.00	\$2,180.00	\$716.14	\$358.07	15	\$1,151.82	\$3,234.02										
Jefe Departamental	\$790.00	\$9,480.00	\$886.38	\$8,593.62	\$0.00	\$8,593.62	\$790.00	\$2,180.00	\$716.14	\$358.07	15	\$1,151.82	\$3,234.02										
Jefe Departamental	\$790.00	\$9,480.00	\$886.38	\$8,593.62	\$0.00	\$8,593.62	\$790.00	\$2,180.00	\$716.14	\$358.07	15	\$1,151.82	\$3,234.02										
Supervisor	\$690.00	\$8,280.00	\$774.18	\$7,505.82	\$0.00	\$7,505.82	\$690.00	\$2,180.00	\$625.49	\$312.74	15	\$1,006.02	\$2,852.25										
Asistentes 1	\$440.00	\$5,280.00	\$493.68	\$4,786.32	\$0.00	\$4,786.32	\$440.00	\$2,180.00	\$398.86	\$199.43	15	\$641.52	\$1,897.81										
Asistentes 2	\$440.00	\$5,280.00	\$493.68	\$4,786.32	\$0.00	\$4,786.32	\$440.00	\$2,180.00	\$398.86	\$199.43	15	\$641.52	\$1,897.81										
Asistentes 3	\$440.00	\$5,280.00	\$493.68	\$4,786.32	\$0.00	\$4,786.32	\$440.00	\$2,180.00	\$398.86	\$199.43	15	\$641.52	\$1,897.81										
Mercaderista 1	\$390.00	\$4,680.00	\$437.58	\$4,242.42	\$0.00	\$4,242.42	\$390.00	\$2,180.00	\$353.54	\$176.77	15	\$568.62	\$1,706.92										
Mercaderista 2	\$390.00	\$4,680.00	\$437.58	\$4,242.42	\$0.00	\$4,242.42	\$390.00	\$2,180.00	\$353.54	\$176.77	15	\$568.62	\$1,706.92										
Mercaderista 3	\$390.00	\$4,680.00	\$437.58	\$4,242.42	\$0.00	\$4,242.42	\$390.00	\$2,180.00	\$353.54	\$176.77	15	\$568.62	\$1,706.92										
Mercaderista 4	\$390.00	\$4,680.00	\$437.58	\$4,242.42	\$0.00	\$4,242.42	\$390.00	\$2,180.00	\$353.54	\$176.77	15	\$568.62	\$1,706.92										
Mercaderista 5	\$390.00	\$4,680.00	\$437.58	\$4,242.42	\$0.00	\$4,242.42	\$390.00	\$2,180.00	\$353.54	\$176.77	15	\$568.62	\$1,706.92										
Mercaderista 6	\$390.00	\$4,680.00	\$437.58	\$4,242.42	\$0.00	\$4,242.42	\$390.00	\$2,180.00	\$353.54	\$176.77	15	\$568.62	\$1,706.92										
Mercaderista 7	\$390.00	\$4,680.00	\$437.58	\$4,242.42	\$0.00	\$4,242.42	\$390.00	\$2,180.00	\$353.54	\$176.77	15	\$568.62	\$1,706.92										
Mercaderista 8	\$390.00	\$4,680.00	\$437.58	\$4,242.42	\$0.00	\$4,242.42	\$390.00	\$2,180.00	\$353.54	\$176.77	15	\$568.62	\$1,706.92										
Mercaderista 9	\$390.00	\$4,680.00	\$437.58	\$4,242.42	\$0.00	\$4,242.42	\$390.00	\$2,180.00	\$353.54	\$176.77	15	\$568.62	\$1,706.92										
Mercaderista 10	\$390.00	\$4,680.00	\$437.58	\$4,242.42	\$0.00	\$4,242.42	\$390.00	\$2,180.00	\$353.54	\$176.77	15	\$568.62	\$1,706.92										
Mercaderista 11	\$390.00	\$4,680.00	\$437.58	\$4,242.42	\$0.00	\$4,242.42	\$390.00	\$2,180.00	\$353.54	\$176.77	15	\$568.62	\$1,706.92										
Mercaderista 12	\$390.00	\$4,680.00	\$437.58	\$4,242.42	\$0.00	\$4,242.42	\$390.00	\$2,180.00	\$353.54	\$176.77	15	\$568.62	\$1,706.92										
Chofer Camión	\$390.00	\$4,680.00	\$437.58	\$4,242.42	\$0.00	\$4,242.42	\$390.00	\$2,180.00	\$353.54	\$176.77	15	\$568.62	\$1,706.92										
TOTAL	\$11,540.00	\$138,480.00	\$12,947.88	\$125,532.12	\$0.00	\$125,532.12	\$11,540.00	\$4,578.00	\$10,461.01	\$5,230.51		\$16,825.32	\$48,634.84										
Total a Pagar Anualmente												\$174,166.96											

TOTAL	\$174,166.96
Nómina Administrativa	\$87,392.24
Nómina Personal de Planta	\$86,774.71

ROL DE PAGOS												ROL DE PROVISIONES				
AÑO 5												AÑO 5				
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones			
Gerente General	\$2,120.00	\$25,440.00	\$2,378.64	\$23,061.36	\$0.00	\$23,061.36	\$2,120.00	\$218.00	\$1,921.78	\$960.89	15	\$3,090.96	\$8,311.63			
Jefe Departamental	\$820.00	\$9,840.00	\$920.04	\$8,919.96	\$0.00	\$8,919.96	\$820.00	\$218.00	\$743.33	\$371.67	15	\$1,195.56	\$3,348.56			
Jefe Departamental	\$820.00	\$9,840.00	\$920.04	\$8,919.96	\$0.00	\$8,919.96	\$820.00	\$218.00	\$743.33	\$371.67	15	\$1,195.56	\$3,348.56			
Jefe Departamental	\$820.00	\$9,840.00	\$920.04	\$8,919.96	\$0.00	\$8,919.96	\$820.00	\$218.00	\$743.33	\$371.67	15	\$1,195.56	\$3,348.56			
Supervisor	\$720.00	\$8,640.00	\$807.84	\$7,832.16	\$0.00	\$7,832.16	\$720.00	\$218.00	\$652.68	\$326.34	15	\$1,049.76	\$2,966.78			
Asistentes 1	\$470.00	\$5,640.00	\$527.34	\$5,112.66	\$0.00	\$5,112.66	\$470.00	\$218.00	\$426.06	\$213.03	15	\$685.26	\$2,012.34			
Asistentes 2	\$470.00	\$5,640.00	\$527.34	\$5,112.66	\$0.00	\$5,112.66	\$470.00	\$218.00	\$426.06	\$213.03	15	\$685.26	\$2,012.34			
Asistentes 3	\$470.00	\$5,640.00	\$527.34	\$5,112.66	\$0.00	\$5,112.66	\$470.00	\$218.00	\$426.06	\$213.03	15	\$685.26	\$2,012.34			
Merca derista 1	\$420.00	\$5,040.00	\$471.24	\$4,568.76	\$0.00	\$4,568.76	\$420.00	\$218.00	\$380.73	\$190.37	15	\$612.36	\$1,821.46			
Merca derista 2	\$420.00	\$5,040.00	\$471.24	\$4,568.76	\$0.00	\$4,568.76	\$420.00	\$218.00	\$380.73	\$190.37	15	\$612.36	\$1,821.46			
Merca derista 3	\$420.00	\$5,040.00	\$471.24	\$4,568.76	\$0.00	\$4,568.76	\$420.00	\$218.00	\$380.73	\$190.37	15	\$612.36	\$1,821.46			
Merca derista 4	\$420.00	\$5,040.00	\$471.24	\$4,568.76	\$0.00	\$4,568.76	\$420.00	\$218.00	\$380.73	\$190.37	15	\$612.36	\$1,821.46			
Merca derista 5	\$420.00	\$5,040.00	\$471.24	\$4,568.76	\$0.00	\$4,568.76	\$420.00	\$218.00	\$380.73	\$190.37	15	\$612.36	\$1,821.46			
Merca derista 6	\$420.00	\$5,040.00	\$471.24	\$4,568.76	\$0.00	\$4,568.76	\$420.00	\$218.00	\$380.73	\$190.37	15	\$612.36	\$1,821.46			
Merca derista 7	\$420.00	\$5,040.00	\$471.24	\$4,568.76	\$0.00	\$4,568.76	\$420.00	\$218.00	\$380.73	\$190.37	15	\$612.36	\$1,821.46			
Merca derista 8	\$420.00	\$5,040.00	\$471.24	\$4,568.76	\$0.00	\$4,568.76	\$420.00	\$218.00	\$380.73	\$190.37	15	\$612.36	\$1,821.46			
Merca derista 9	\$420.00	\$5,040.00	\$471.24	\$4,568.76	\$0.00	\$4,568.76	\$420.00	\$218.00	\$380.73	\$190.37	15	\$612.36	\$1,821.46			
Merca derista 10	\$420.00	\$5,040.00	\$471.24	\$4,568.76	\$0.00	\$4,568.76	\$420.00	\$218.00	\$380.73	\$190.37	15	\$612.36	\$1,821.46			
Merca derista 11	\$420.00	\$5,040.00	\$471.24	\$4,568.76	\$0.00	\$4,568.76	\$420.00	\$218.00	\$380.73	\$190.37	15	\$612.36	\$1,821.46			
Merca derista 12	\$420.00	\$5,040.00	\$471.24	\$4,568.76	\$0.00	\$4,568.76	\$420.00	\$218.00	\$380.73	\$190.37	15	\$612.36	\$1,821.46			
Chofer Camión	\$420.00	\$5,040.00	\$471.24	\$4,568.76	\$0.00	\$4,568.76	\$420.00	\$218.00	\$380.73	\$190.37	15	\$612.36	\$1,821.46			
TOTAL	\$12,170.00	\$146,040.00	\$13,654.74	\$132,385.26	\$0.00	\$132,385.26	\$12,170.00	\$4,578.00	\$11,032.11	\$5,516.05		\$17,743.86	\$51,040.02			
Total a Pagar Anualmente												\$183,425.28				

TOTAL	\$183,425.28
Nómina Administrativa	\$90,569.30
Nómina Personal de Planta	\$92,855.98

ANEXO F9

AMORTIZACIÓN PRESTAMO

Pago	-\$4.262,43
Interés tasa activa**	11,0%
Número pagos Annual	12
N	60
Años	5
VA	\$196.042,01

**CFN Crédito Directo
PYME

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				\$196.042,01
1	-4262,43	1.797,05	-2.465,38	\$193.576,64
2	-4262,43	1.774,45	-2.487,98	\$191.088,66
3	-4262,43	1.751,65	-2.510,78	\$188.577,88
4	-4262,43	1.728,63	-2.533,80	\$186.044,08
5	-4262,43	1.705,40	-2.557,02	\$183.487,06
6	-4262,43	1.681,96	-2.580,46	\$180.906,59
7	-4262,43	1.658,31	-2.604,12	\$178.302,47
8	-4262,43	1.634,44	-2.627,99	\$175.674,49
9	-4262,43	1.610,35	-2.652,08	\$173.022,41
10	-4262,43	1.586,04	-2.676,39	\$170.346,02
11	-4262,43	1.561,51	-2.700,92	\$167.645,09
12	-4262,43	1.536,75	-2.725,68	\$164.919,41
13	-4262,43	1.511,76	-2.750,67	\$162.168,74
14	-4262,43	1.486,55	-2.775,88	\$159.392,86
15	-4262,43	1.461,10	-2.801,33	\$156.591,54
16	-4262,43	1.435,42	-2.827,01	\$153.764,53
17	-4262,43	1.409,51	-2.852,92	\$150.911,61
18	-4262,43	1.383,36	-2.879,07	\$148.032,54
19	-4262,43	1.356,96	-2.905,46	\$145.127,07
20	-4262,43	1.330,33	-2.932,10	\$142.194,98
21	-4262,43	1.303,45	-2.958,97	\$139.236,00
22	-4262,43	1.276,33	-2.986,10	\$136.249,90
23	-4262,43	1.248,96	-3.013,47	\$133.236,43
24	-4262,43	1.221,33	-3.041,09	\$130.195,34
25	-4262,43	1.193,46	-3.068,97	\$127.126,37
26	-4262,43	1.165,33	-3.097,10	\$124.029,26
27	-4262,43	1.136,93	-3.125,49	\$120.903,77
28	-4262,43	1.108,28	-3.154,14	\$117.749,63
29	-4262,43	1.079,37	-3.183,06	\$114.566,57
30	-4262,43	1.050,19	-3.212,23	\$111.354,34
31	-4262,43	1.020,75	-3.241,68	\$108.112,66
32	-4262,43	991,03	-3.271,40	\$104.841,26
33	-4262,43	961,04	-3.301,38	\$101.539,88

34	-4262,43	930,78	-3.331,65	\$98.208,23
35	-4262,43	900,24	-3.362,19	\$94.846,04
36	-4262,43	869,42	-3.393,01	\$91.453,04
37	-4262,43	838,32	-3.424,11	\$88.028,93
38	-4262,43	806,93	-3.455,50	\$84.573,43
39	-4262,43	775,26	-3.487,17	\$81.086,26
40	-4262,43	743,29	-3.519,14	\$77.567,12
41	-4262,43	711,03	-3.551,40	\$74.015,73
42	-4262,43	678,48	-3.583,95	\$70.431,78
43	-4262,43	645,62	-3.616,80	\$66.814,97
44	-4262,43	612,47	-3.649,96	\$63.165,01
45	-4262,43	579,01	-3.683,42	\$59.481,60
46	-4262,43	545,25	-3.717,18	\$55.764,42
47	-4262,43	511,17	-3.751,25	\$52.013,16
48	-4262,43	476,79	-3.785,64	\$48.227,52
49	-4262,43	442,09	-3.820,34	\$44.407,18
50	-4262,43	407,07	-3.855,36	\$40.551,82
51	-4262,43	371,72	-3.890,70	\$36.661,11
52	-4262,43	336,06	-3.926,37	\$32.734,75
53	-4262,43	300,07	-3.962,36	\$28.772,39
54	-4262,43	263,75	-3.998,68	\$24.773,70
55	-4262,43	227,09	-4.035,34	\$20.738,37
56	-4262,43	190,10	-4.072,33	\$16.666,04
57	-4262,43	152,77	-4.109,66	\$12.556,38
58	-4262,43	115,10	-4.147,33	\$8.409,06
59	-4262,43	77,08	-4.185,35	\$4.223,71
60	-4262,43	38,72	-4.223,71	\$0,00
TOTAL	- \$102.298,28	36.451,61	- 65.846,67	

ANEXO F10

COSTO DE OPORTUNIDAD

Empresas dedicadas a la venta al por mayor y menor en EE.UU.	Coficiente Beta	D/P	IMPUESTO
Retail/Wholesale	0,6	1,15	14%

Empresas dedicadas a la venta al por mayor y menor en EE.UU.	Coficiente Beta Desapalancado	Coficiente Beta Apalancado
Retail/Wholesale	0,6	1,2

Bono del Tesoro EE.UU. 5 años	1,98%
Riesgo País	9,79%
Prima de Mercado	19,50%
Costo de oportunidad Apalancado	35,77%
Costo de oportunidad Sin Apalancamiento	23,86%

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{\left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]}$$

$$\beta_A = \beta_D * \left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]$$

El bono del tesoro de EE.UU. se lo obtuvo de la página Web:
www.bloomberg.com/markets/rates

El riesgo país se lo obtuvo de:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

La prima de mercado se sacó de:
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
 Updated data / Historical returns on stocks, t bonds

El beta se obtuvo de las siguientes páginas:
www.nyse.com
<http://finance.yahoo.com>
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

La relación Deuda / Patrimonio se obtuvo de:
<http://finance.yahoo.com>

La tasa de impuestos de los Estados Unidos se obtuvo de:
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

ANEXO F11

FLUJO DE FONDO ESPERADO SIN APALANCAMIENTO

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$1.113.086,08	\$1.191.002,11	\$1.298.192,30	\$1.440.993,45	\$1.628.322,60
Ingresos no Operativos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL INGRESOS		\$1.113.086,08	\$1.191.002,11	\$1.298.192,30	\$1.440.993,45	\$1.628.322,60
EGRESOS						
Costos		-\$801.869,20	-\$858.000,04	-\$935.220,05	-\$1.038.094,25	-\$1.173.046,50
Gastos		-\$98.071,33	-\$106.460,76	-\$109.637,82	-\$112.814,88	-\$115.991,94
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$17.980,00	-\$17.980,00	-\$23.980,00	-\$16.500,00	-\$22.500,00
Desperdicio		-\$4.009,35	-\$4.290,00	-\$4.676,10	-\$5.190,47	-\$5.865,23
TOTAL EGRESOS		-\$921.929,87	-\$986.730,80	-\$1.073.513,97	-\$1.172.599,60	-\$1.317.403,68
UAI		\$191.156,21	\$204.271,30	\$224.678,33	\$268.393,84	\$310.918,92
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UAI		\$191.156,21	\$204.271,30	\$224.678,33	\$268.393,84	\$310.918,92
Part. Trabajadores 15%		\$28.673,43	\$30.640,70	\$33.701,75	\$40.259,08	\$46.637,84
Total antes Imp. Renta		\$162.482,78	\$173.630,61	\$190.976,58	\$228.134,77	\$264.281,08
Imp. a la Renta 25%		-\$40.620,69	-\$43.407,65	-\$47.744,14	-\$57.033,69	-\$66.070,27
UN		\$121.862,08	\$130.222,95	\$143.232,43	\$171.101,08	\$198.210,81
Depreciaciones y Amortizaciones		\$17.980,00	\$17.980,00	\$23.980,00	\$16.500,00	\$22.500,00
Inversiones	-\$197.120,00	-\$11.000,00	-\$81.600,00	-\$52.200,00	-\$42.800,00	\$0,00
Capital de Trabajo	-\$98.922,01					
Principal Deuda						
Valor de Rescate						\$4.800,00
Total	-\$296.042,01	\$128.842,08	\$66.602,95	\$115.012,43	\$144.801,08	\$225.510,81

Valor Actual Neto	\$41.018,45
Tasa Interna de Retorno	31%

ANEXO F12

FLUJO DE FONDOS OPTIMISTA SIN APALACAMIENTO

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$1.168.740,38	\$1.250.552,21	\$1.363.101,91	\$1.513.043,12	\$1.709.738,73
Ingresos no Operativos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL INGRESOS		\$1.168.740,38	\$1.250.552,21	\$1.363.101,91	\$1.513.043,12	\$1.709.738,73
EGRESOS						
Costos		-\$841.962,66	-\$720.720,04	-\$785.584,84	-\$871.999,17	-\$985.359,06
Gastos		-\$98.071,33	-\$106.460,76	-\$109.637,82	-\$112.814,88	-\$115.991,94
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$17.980,00	-\$17.980,00	-\$23.980,00	-\$16.500,00	-\$22.500,00
Desperdicio		-\$4.209,81	-\$3.603,60	-\$3.927,92	-\$4.360,00	-\$4.926,80
TOTAL EGRESOS		-\$962.223,80	-\$848.764,40	-\$923.130,59	\$1.005.674,05	\$1.128.777,80
UAI		\$206.516,59	\$401.787,81	\$439.971,33	\$507.369,07	\$580.960,93
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UAI		\$206.516,59	\$401.787,81	\$439.971,33	\$507.369,07	\$580.960,93
Part. Trabajadores 15%		\$30.977,49	\$60.268,17	\$65.995,70	\$76.105,36	\$87.144,14
Total antes Imp. Renta		\$175.539,10	\$341.519,64	\$373.975,63	\$431.263,71	\$493.816,79
Imp. a la Renta 25%		-\$43.884,77	-\$85.379,91	-\$93.493,91	-\$107.815,93	-\$123.454,20
UN		\$131.654,32	\$256.139,73	\$280.481,72	\$323.447,78	\$370.362,59
Depreciaciones y Amortizaciones		\$17.980,00	\$17.980,00	\$23.980,00	\$16.500,00	\$22.500,00
Inversiones	-197.120,00	-11.000,00	-81.600,00	-52.200,00	-42.800,00	0,00
Capital de Trabajo	-98.922,01					
Principal Deuda						
Valor de Rescate						\$ 4.800,00
Total	-\$296.042,01	\$138.634,32	\$192.519,73	\$252.261,72	\$297.147,78	\$397.662,59

Valor Actual Neto	\$271.922,82
Tasa Interna de Retorno	62%

ANEXO F13

FLUJO DE FONDOS PESIMISTA SIN APALACAMIENTO

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$779.160,26	\$833.701,47	\$870.444,54	\$1.008.695,41	\$1.139.825,82
Ingresos no Operativos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL INGRESOS		\$779.160,26	\$833.701,47	\$870.444,54	\$1.008.695,41	\$1.139.825,82
EGRESOS						
Costos		\$561.308,44	\$480.480,02	\$505.216,36	-\$581.332,78	-\$656.906,04
Gastos		-\$98.071,33	\$106.460,76	\$109.637,82	-\$112.814,88	-\$115.991,94
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$17.980,00	-\$17.980,00	-\$23.980,00	-\$16.500,00	-\$22.500,00
Desperdicio		-\$2.806,54	-\$2.402,40	-\$2.526,08	-\$2.906,66	-\$3.284,53
TOTAL EGRESOS		\$680.166,31	\$607.323,19	\$641.360,27	-\$713.554,33	-\$798.682,51
UAI		\$98.993,95	\$226.378,29	\$229.084,28	\$295.141,09	\$341.143,30
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UAI		\$98.993,95	\$226.378,29	\$229.084,28	\$295.141,09	\$341.143,30
Part. Trabajadores 15%		\$14.849,09	\$33.956,74	\$34.362,64	\$44.271,16	\$51.171,50
Total antes Imp. Renta		\$84.144,86	\$192.421,55	\$194.721,64	\$250.869,92	\$289.971,81
Imp. a la Renta 25%		-\$21.036,21	-\$48.105,39	-\$48.680,41	-\$62.717,48	-\$72.492,95
UN		\$63.108,64	\$144.316,16	\$146.041,23	\$188.152,44	\$217.478,86
Depreciaciones y Amortizaciones		\$17.980,00	\$17.980,00	\$23.980,00	\$16.500,00	\$22.500,00
Inversiones	\$197.120,00	-\$11.000,00	-\$81.600,00	-\$52.200,00	-\$42.800,00	\$0,00
Capital de Trabajo	-\$98.922,01					
Principal Deuda						
Valor de Rescate						\$ 4.800,00
Total	\$296.042,01	\$70.088,64	\$80.696,16	\$117.821,23	\$161.852,44	\$244.778,86

Valor Actual Neto	\$22.516,84
Tasa Interna de Retorno	27%

ANEXO F14
FLUJO DE FONDOS ESPERADO APALANCADO

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$1.113.086,08	\$1.191.002,11	\$1.298.192,30	\$1.440.993,45	\$1.628.322,60
Ingresos no Operativos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL INGRESOS		\$1.113.086,08	\$1.191.002,11	\$1.298.192,30	\$1.440.993,45	\$1.628.322,60
EGRESOS						
Costos		-\$801.869,20	-\$858.000,04	-\$935.220,05	\$1.038.094,25	\$1.173.046,50
Gastos		-\$98.071,33	-\$106.460,76	-\$109.637,82	-\$112.814,88	-\$115.991,94
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$17.980,00	-\$17.980,00	-\$23.980,00	-\$16.500,00	-\$22.500,00
Desperdicio		-\$4.009,35	-\$4.290,00	-\$4.676,10	-\$5.190,47	-\$5.865,23
TOTAL EGRESOS		-\$921.929,87	-\$986.730,80	\$1.073.513,97	\$1.172.599,60	\$1.317.403,68
UAI		\$191.156,21	\$204.271,30	\$224.678,33	\$268.393,84	\$310.918,92
Intereses		-\$20.026,54	-\$16.425,07	-\$12.406,84	-\$7.923,62	-\$2.921,62
UAI		\$171.129,67	\$187.846,23	\$212.271,49	\$260.470,22	\$307.997,30
Part. Trabajadores 15%		-\$28.673,43	-\$30.640,70	-\$33.701,75	-\$40.259,08	-\$46.637,84
Total antes Imp. Renta		\$142.456,24	\$157.205,54	\$178.569,74	\$220.211,14	\$261.359,46
Imp. a la Renta 25%		-\$35.614,06	-\$39.301,38	-\$44.642,43	-\$55.052,79	-\$65.339,87
UN		\$106.842,18	\$117.904,15	\$133.927,30	\$165.158,36	\$196.019,60
Depreciaciones y Amortizaciones		\$17.980,00	\$17.980,00	\$23.980,00	\$16.500,00	\$22.500,00
Inversiones	-\$197.120,00	-\$11.000,00	-\$81.600,00	-\$52.200,00	-\$42.800,00	\$0,00
Capital de Trabajo	-\$98.922,01					
Principal Deuda	\$196.042,01	-\$31.122,60	-\$34.724,07	-\$38.742,30	-\$43.225,52	-\$48.227,52
Valor de Rescate						\$4.800,00
Total	-100.000,00	\$82.699,58	\$19.560,08	\$66.965,00	\$95.632,84	\$175.092,07

Valor Actual Neto	\$93.215,72
Tasa Interna de Retorno	65%

ANEXO F15
FLUJO DE FONDOS OPTIMISTA APALANCADO

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$1.168.740,38	\$1.250.552,21	\$1.363.101,91	\$1.513.043,12	\$1.709.738,73
Ingresos no Operativos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL INGRESOS		\$1.168.740,38	\$1.250.552,21	\$1.363.101,91	\$1.513.043,12	\$1.709.738,73
EGRESOS						
Costos		-\$841.962,66	-\$720.720,04	-\$785.584,84	-\$871.999,17	-\$985.359,06
Gastos		-\$98.071,33	-\$106.460,76	-\$109.637,82	-\$112.814,88	-\$115.991,94
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$17.980,00	-\$17.980,00	-\$23.980,00	-\$16.500,00	-\$22.500,00
Desperdicio		-\$4.209,81	-\$3.603,60	-\$3.927,92	-\$4.360,00	-\$4.926,80
TOTAL EGRESOS		-\$962.223,80	-\$848.764,40	-\$923.130,59	-\$1.005.674,05	-\$1.128.777,80
UAI		\$206.516,59	\$401.787,81	\$439.971,33	\$507.369,07	\$580.960,93
Intereses		-\$20.026,54	-\$16.425,07	-\$12.406,84	-\$7.923,62	-\$2.921,62
UAI		\$186.490,05	\$385.362,75	\$427.564,49	\$499.445,45	\$578.039,31
Part. Trabajadores 15%		-\$30.977,49	-\$60.268,17	-\$65.995,70	-\$76.105,36	-\$87.144,14
Total antes Imp. Renta		\$155.512,56	\$325.094,57	\$361.568,79	\$423.340,09	\$490.895,17
Imp. a la Renta 25%		-\$38.878,14	-\$81.273,64	-\$90.392,20	-\$105.835,02	-\$122.723,79
UN		\$116.634,42	\$243.820,93	\$271.176,59	\$317.505,06	\$368.171,38
Depreciaciones y Amortizaciones		\$17.980,00	\$17.980,00	\$23.980,00	\$16.500,00	\$22.500,00
Inversiones	-\$ 197.120,00	-\$ 11.000,00	-\$ 81.600,00	-\$ 52.200,00	-\$ 42.800,00	\$ 0,00
Capital de Trabajo	-\$ 98.922,01					
Principal Deuda	\$ 196.042,01	-\$31.122,60	-\$34.724,07	-\$38.742,30	-\$43.225,52	-\$48.227,52
Valor de Rescate						\$ 4.800,00
Total	-100.000,00	\$92.491,82	\$145.476,86	\$204.214,29	\$247.979,55	\$347.243,85

Valor Actual Neto	\$324.120,10
Tasa Interna de Retorno	129%

ANEXO F16

FLUJO DE FONDOS PESIMIESTA APALANCADO

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$779.160,26	\$833.701,47	\$870.444,54	\$1.008.695,41	\$1.139.825,82
Ingresos no Operativos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL INGRESOS		\$779.160,26	\$833.701,47	\$870.444,54	\$1.008.695,41	\$1.139.825,82
EGRESOS						
Costos		-\$561.308,44	-\$480.480,02	-\$505.216,36	-\$581.332,78	-\$656.906,04
Gastos		-\$98.071,33	-\$106.460,76	-\$109.637,82	-\$112.814,88	-\$115.991,94
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$17.980,00	-\$17.980,00	-\$23.980,00	-\$16.500,00	-\$22.500,00
Desperdicio		-\$2.806,54	-\$2.402,40	-\$2.526,08	-\$2.906,66	-\$3.284,53
TOTAL EGRESOS		-\$680.166,31	-\$607.323,19	-\$641.360,27	-\$713.554,33	-\$798.682,51
UAI		\$98.993,95	\$226.378,29	\$229.084,28	\$295.141,09	\$341.143,30
Intereses		-\$20.026,54	-\$16.425,07	-\$12.406,84	-\$7.923,62	-\$2.921,62
UAI		\$78.967,41	\$209.953,22	\$216.677,44	\$287.217,46	\$338.221,68
Part. Trabajadores 15%		-\$14.849,09	-\$33.956,74	-\$34.362,64	-\$44.271,16	-\$51.171,50
Total antes Imp. Renta		\$64.118,32	\$175.996,48	\$182.314,80	\$242.946,30	\$287.050,19
Imp. a la Renta 25%		-\$16.029,58	-\$43.999,12	-\$45.578,70	-\$60.736,57	-\$71.762,55
UN		\$48.088,74	\$131.997,36	\$136.736,10	\$182.209,72	\$215.287,64
Depreciaciones y Amortizaciones		\$17.980,00	\$17.980,00	\$23.980,00	\$16.500,00	\$22.500,00
Inversiones	-\$ 197.120,00	-\$ 11.000,00	-\$ 81.600,00	-\$ 52.200,00	-\$ 42.800,00	\$ 0,00
Capital de Trabajo	-\$ 98.922,01					
Principal Deuda	\$ 196.042,01	-\$31.122,60	-\$34.724,07	-\$38.742,30	-\$43.225,52	-\$48.227,52
Valor de Rescate						\$ 4.800,00
Total	-100.000,00	\$23.946,14	\$33.653,29	\$69.773,80	\$112.684,21	\$194.360,12

Valor Actual Neto	\$74.714,12
Tasa Interna de Retorno	50%

ANEXO F17
PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos Variables por Producto					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Manzana Roja Importada (Chilena)	\$ 36.937,04	\$ 39.522,63	\$ 43.079,67	\$ 47.818,43	\$ 54.034,83
Payapa Hawayana	\$ 23.022,11	\$ 24.633,66	\$ 26.850,69	\$ 29.804,27	\$ 33.678,82
Guanabana	\$ 346.156,92	\$ 370.387,90	\$ 403.722,81	\$ 448.132,32	\$ 506.389,52
Frutilla	\$ 2.953,11	\$ 3.159,83	\$ 3.444,21	\$ 3.823,07	\$ 4.320,07
Sandía	\$ 143.992,86	\$ 154.072,36	\$ 167.938,87	\$ 186.412,15	\$ 210.645,73
Durazno	\$ 23.101,35	\$ 24.718,44	\$ 26.943,10	\$ 29.906,84	\$ 33.794,73
Piña	\$ 37.313,76	\$ 39.925,73	\$ 43.519,04	\$ 48.306,14	\$ 54.585,94
Melón	\$ 172.303,48	\$ 184.364,72	\$ 200.957,55	\$ 223.062,88	\$ 252.061,05
Mandarina	\$ 3.779,81	\$ 4.044,40	\$ 4.408,40	\$ 4.893,32	\$ 5.529,45
Granadilla	\$ 12.308,76	\$ 13.170,37	\$ 14.355,70	\$ 15.934,83	\$ 18.006,36
Total Costos Variables	\$801.869,20	\$858.000,04	\$935.220,05	\$1.038.094,25	\$1.173.046,50

Costos Fijos					
Teléfono	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00
Internet	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00
Servicios Mantenimiento	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00
Electricidad	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00
Suministros de oficina	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Gasolina	\$1.560,00	\$1.560,00	\$1.560,00	\$1.560,00	\$1.560,00
Suministros de limpieza	\$3.212,64	\$3.212,64	\$3.212,64	\$3.212,64	\$3.212,64
Uniformes	\$230,00	\$230,00	\$230,00	\$230,00	\$230,00
Publicidad	\$9.750,00	\$9.750,00	\$9.750,00	\$9.750,00	\$9.750,00
Nómina Administrativa	\$72.648,69	\$81.038,12	\$84.215,18	\$87.392,24	\$90.569,30
Insumos Anuales	\$1.910,00	\$1.910,00	\$1.910,00	\$1.910,00	\$1.910,00
Total Costos Fijos	\$98.071,33	\$106.460,76	\$109.637,82	\$112.814,88	\$115.991,94

COSTO TOTAL	\$899.940,53	\$964.460,80	\$1.044.857,87	\$1.150.909,13	\$1.289.038,45
--------------------	---------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Costo variable por Kilo Vendido					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Manzana Roja Importada (Chilena)	\$1,16	\$1,16	\$1,16	\$1,16	\$1,16
Payapa Hawayana	\$0,70	\$0,70	\$0,70	\$0,70	\$0,70
Guanabana	\$2,16	\$2,16	\$2,16	\$2,16	\$2,16
Frutilla	\$1,19	\$1,19	\$1,19	\$1,19	\$1,19
Sandía	\$0,86	\$0,86	\$0,86	\$0,86	\$0,86
Durazno	\$2,25	\$2,25	\$2,25	\$2,25	\$2,25
Piña	\$0,40	\$0,40	\$0,40	\$0,40	\$0,40
Melón	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92
Mandarina	\$0,43	\$0,43	\$0,43	\$0,43	\$0,43
Granadilla	\$1,66	\$1,66	\$1,66	\$1,66	\$1,66
Costo. Var. Unid. Promedio.	\$1,17	\$1,17	\$1,17	\$1,17	\$1,17

Precio					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Manzana Roja Importada (Chilena)	\$1,92	\$1,92	\$1,92	\$1,92	\$1,92
Payapa Hawayana	\$0,96	\$0,96	\$0,96	\$0,96	\$0,96
Guanabana	\$3,01	\$3,01	\$3,01	\$3,01	\$3,01
Frutilla	\$2,71	\$2,71	\$2,71	\$2,71	\$2,71
Sandía	\$1,12	\$1,12	\$1,12	\$1,12	\$1,12
Durazno	\$3,33	\$3,33	\$3,33	\$3,33	\$3,33
Piña	\$0,56	\$0,56	\$0,56	\$0,56	\$0,56
Melón	\$1,26	\$1,26	\$1,26	\$1,26	\$1,26
Mandarina	\$0,51	\$0,51	\$0,51	\$0,51	\$0,51
Granadilla	\$2,23	\$2,23	\$2,23	\$2,23	\$2,23
Precio Unitario Promedio	\$1,76	\$1,76	\$1,76	\$1,76	\$1,76

PRECIO DE EQUILIBRIO					
Ingreso Marginal	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59
Punto de equilibrio anual	\$166.731,26	\$180.994,16	\$186.395,48	\$191.796,81	\$197.198,13

	Punto Equilibrio
2011	\$166.731,26
2012	\$180.994,16
2013	\$186.395,48
2014	\$191.796,81
2015	\$197.198,13

