



CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Cadena de Comercialización de Frutas y Vegetales

MERCATO

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de

Ingeniería Comercial, mención Administración de empresas

Ingeniería Comercial, mención Negocios Internacionales

Profesor Guía

José Luis Blanco

Autores

Carla Patricia Barba Albuja

Sonia Lucia Pazmiño Carrera

AÑO 2010

Quito

DECLARACION DE TUTORIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes Carla Patricia Barba y Sonia Lucia Pazmiño, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

José Luis Blanco Jiménez

07210013969

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

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

Sonia Lucia Pazmiño Carrera

171905673-9

Carla Patricia Barba Albuja

171727929-1

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres y hermanos por darme estabilidad emocional, económica y sentimental en mi vida, por todo el amor, enseñanzas, dedicación, y ejemplo, porque gracias a ellos he logrado alcanzar mis objetivos. A mi novio Andrés Valverde, por darme fuerzas todos los días para seguir adelante, por su amor y paciencia. Al Ing. José Luis Blanco, por su dirección y apoyo durante el desarrollo de este proyecto. A mis amigos y amigas por su apoyo incondicional.

Sonia Pazmiño.

DEDICATORIA

Dedico todo el esfuerzo en este trabajo a mi familia, y novio por estar a mi lado durante la realización de este proyecto, por su apoyo y ayuda.

Sonia Pazmiño.

RESUMEN EJECUTIVO

Mercato es una cadena de comercialización de frutas y vegetales, ubicada en la ciudad de Quito, principalmente en tres puntos: Cumbaya, Valle de los chillos y Quito tenis, enfocada en satisfacer la creciente demanda por productos saludables (orgánicos).

En el capítulo de entorno analizamos el sector e industria en el que se desarrollara el proyecto, para lo que se evaluó variables como el PIB, inflación, cultura, estilo de vida, entre otros. También se analizó las cinco fuerzas de Porter.

Después de analizar el entorno se realizó una investigación

de mercados, para la cual se utilizaron herramientas cuantitativas y cualitativas, como son; entrevistas a expertos, Focus Group y encuestas.

Una vez obtenidos los resultados de la investigación, se definió características tanto de los productos, como el servicio que se ofrecerá. Se establecieron las condiciones generales de la empresa como son su misión, visión y valores, se describió la estructura, sus objetivos por áreas, la cadena de valor y escala estratégica.

En el capítulo de marketing se analizó la condición general del mercado, así como también la condición de la empresa, su posición y posicionamiento. Por otro lado se analizó a la competencia, se especificó la estrategia global de marketing que se utilizará, así como las estrategias específicas de producto, precio, publicidad y promoción, para la correcta captación de clientes y posicionamiento en la mente de los mismos.

Posteriormente se realizó el análisis financiero del proyecto, se establecieron presupuestos, costos y gastos así como proyección de ventas de la compañía, la valoración mediante flujo de caja, nos da un VAN de \$222923 y una TIR de 66%.

Realizado todo un análisis minucioso de las variables y evaluando el proyecto financieramente, se concluye que la cadena de comercialización de frutas y vegetales es viable, por lo que se recomienda ponerlo en marcha, con el respaldo de este documento.

ABSTRACT

Mercato is a chain of commercialization of fruits and vegetables, located in the city of Quito, principally in three mayor sales points: Cumbaya, Valley of the chillos and Quito tennis, focused in satisfying the increasing demand for healthy (organic) products.

In the chapter of environment we analyze the sector and industry in which this project will develop, for what one evaluated variables as the GDP, inflation, culture, way of life, between others. Also five forces of Porter were analyzed.

After analyzing the environment and realized a market investigation, were quantitative and qualitative tools were used such us interviews to experts, Focus Group and surveys.

Once obtained the results of the investigation, characteristics were defined for the products, and the service that will be offer. General conditions of the company were established as its mission, vision and values, the structure, its objectives were described by areas, the chain of value and strategic scale.

In the chapter of marketing the general condition of the market was analyzed, as well as the condition of the company. On the other hand it was specified the global strategy of marketing that will be in use, as well as the specific strategies of product, price, advertising and promotion, for the clients' correct capture and positioning in the mind of the same ones.

Later the financial analysis of the project was realized, there were established budgets, costs and expenses as well as projection of sales of the company, the valuation cash flow gives \$222923 and one TIR of 66 %.

Realized the whole meticulous analysis of the variables and evaluating the project financially, it can be conclude that the chain of commercialization of fruits and vegetables is viable, for what is recommended to put it on practice, with the support of this document.

INDICE

Capítulo I

1.1 Justificación de la investigación.....	1
1.2 Objetivos de la investigación.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 Hipótesis del trabajo.....	3

Capítulo II

2. Análisis del sector, industria y negocio

2.1 Sector.....	4
2.1.1 Antecedentes.....	4
2.1.2 Situación actual del sector.....	5
2.1.3 Situación futura del sector.....	6
2.2 Industria.....	6
2.2.1 Comercio al por mayor y menor.....	6
2.2.2 Antecedentes.....	7
2.2.3 Situación actual de la industria.....	7
2.2.4 Situación futura de la industria.....	8
2.3 Negocio.....	9
2.3.1 Descripción del negocio.....	9
2.3.2 Variables que afectan al negocio.....	10
2.4 Fuerzas de porter.....	12

Capítulo III

3. Investigación y análisis de Mercados

3.1 Introducción.....	14
3.2 Problema general.....	14

3.3 Problemas de Inv. de mercados.....	15
3.4 Preguntas de Inv. de mercados.....	.16
3.4.1 Hipótesis.....	16
3.4.2 Objetivos.....	17
3.5 Diseño de investigación de mercados.....	18
3.5.1 Descripción.....	18
3.5.2 Metodología.....	18
3.5.3 Expertos.....	19
3.5.4 Encuestas.....	25

Capítulo IV

4. La empresa

4.1 Misión, visión y valores.....	33
4.2 Políticas por departamentos.....	35
4.3 Organigrama funcional.....	37
4.3.1 Descripción por departamentos.....	38
4.2.2 Objetivos por áreas.....	42
4.4 Diagrama de flujo.....	46
4.5 Cadena de valor y escala estratégica.....	47
4.6 Disposiciones para la constitución de la empresa	49

Capítulo V

5. Plan de Marketing.....	53
5.1 Segmentación.....	54
5.2 Análisis de la situación.....	55
5.3 Problemas y oportunidades.....	56
5.4 Estrategias de marketing global.....	57
5.5 Mix de Marketing.....	57

5.5.1 Producto.....	57
5.5.2 Precio.....	58
5.5.3 Plaza.....	60
5.5.4 Promoción.....	60

Capítulo VI

6. Plan Financiero

6.1 Evaluación financiera.....	62
6.2 Punto de equilibrio.....	65

7. Conclusiones y Recomendaciones.....	65
--	----

8. Anexos



CAPITULO I

CAPITULO I

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto propone la comercialización de frutas y vegetales frescos, en un espacio limpio, cómodo y amplio en el cual las personas podrán escoger el producto que deseen, a través de una cadena de locales surtidores de estos productos, posicionados estratégicamente en importantes puntos dentro de la ciudad.

En Quito, podemos encontrar centros donde se expenden este tipo de productos, sin embargo, los dueños de los locales no siempre cuentan con lugares cómodos y productos frescos que puedan brindar un buen servicio a los consumidores, lo cual crea una oportunidad de negocio para abarcar toda esta población y cubrir las necesidades de consumo diario.

En los supermercados es común comprobar la tendencia que tienen los compradores en adquirir productos como legumbres, frutas, hortalizas, entre otros. Debido a la creciente tendencia por adquirir productos que son saludables.

Los productos podrán ser adquiridos sin necesidad de ir a un centro comercial, estarán al alcance de las familias. Las mujeres conforman el 30% de la población económicamente activa, es por esto que el servicio que se ofrecerá va dirigido a aquellas mujeres y familias en las que tanto el padre como la madre trabajan.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un plan de negocios para la creación de una Cadena de Comercialización de Frutas y Vegetales, que satisfaga la demanda del consumidor y mercado que existe en la actualidad por productos saludables (orgánicos).

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar a través de fuentes secundarias datos relacionados con el sector, la industria, y el negocio de comercialización de frutas y vegetales.
- Establecer el segmento de mercado potencial para este negocio
- Realizar Focus Group y Entrevistas para recolectar información importante acerca del negocio. Además, se deberá realizar encuestas para recolectar información acerca de la aceptación del consumidor y mercado.
- Investigar acerca de los procedimientos para la creación de una empresa; los requisitos, permisos, licencias a obtener, entre otros.
- Definir los objetivos y problemas del plan de marketing, para tomar medidas estratégicas como dar a conocer el lugar.
- Evaluar el proyecto a través de una exhausta investigación de las opciones de inversión para el proyecto y analizar el posible comportamiento de la empresa en niveles de ventas mensuales, anuales, para establecer el retorno posible de la inversión así como los valores presente netos de los ingresos futuros; investigar acerca de modelos y proyecciones para diferentes escenarios que la empresa pudiera enfrentar.

1.3 HIPOTESIS DEL TRABAJO

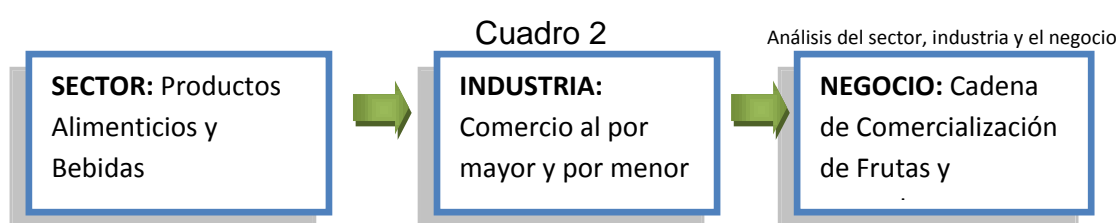
Crear una cadena de comercialización de frutas y vegetales en la ciudad de Quito con el fin de satisfacer una creciente demanda de productos más saludables (orgánicos).

CAPITULO II

2. ANALISIS DEL SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO

En este capítulo se analizará el macro y micro entorno de la propuesta de negocio, que consiste en una Cadena de Comercialización de Frutas y Vegetales, para lo que se considera importante el estudio en detalle de las variables que afecten directamente al posible negocio.

A continuación se detalla el sector, industria y el negocio, propuesto:



FUENTE: El sentido de los negocios, Pág. 206
ELABORACION: Autores

2.1 SECTOR

2.1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR

Durante estos ocho años se ha observado un crecimiento significativo en el sector, por ser una de las más importantes para la economía Ecuatoriana.

El sector de alimentos y bebidas aporta con cerca del 55% del producto interno bruto nacional(PIB).

Cuadro 2.1

Pib del Sector de Alimentos y Bebidas

AÑOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pib elaboracion de productos alimenticios y de bebidas	1.057.706	1.223.500	1.285.440	1.397.839	1.441.379	1.675.720	1.882.305	2.044.770	2.273.000

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORACION: Autores



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORACION: Autores

2.1.2 SITUACION ACTUAL DEL SECTOR

Cuadro 2.3

SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
AÑO	PIB
2009	2.363.920

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORACION: Autores

El PIB del sector de alimentos y bebidas tiene un crecimiento del 4% respecto a 2008 (2.5%). Dicha tasa está asociada al incremento del valor agregado no petrolero, cuyo crecimiento fue de 7.9%, mientras el de 2007 llegó a 4.0%.

El sector manufacturero es el que más aporta a la economía del país, con un crecimiento del 4%, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) fue alrededor del 14% en el 2008.

2.1.3 SITUACION FUTURA DEL SECTOR

A continuación se presentara las proyecciones para los 6 años siguientes:

Cuadro 2.4

Pib Proyectado del Sector

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pib elaboracion de productos alimenticios y de bebidas	2.458.476,80	2.556.815,87	2.659.088,50	2.765.452,04	2.876.070,12	2.991.112,93

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORACION: Autores



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORACION: Autores

2.2 INDUSTRIA

2.2.1 COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR

El comercio al por mayor es un negocio en el cual el comerciante es un intermediario que compra productos y mercaderias para venderlos luego a otros comerciantes, quienes a su vez venden los productos y mercancías a los destinatarios finales.

El comercio al por menor es un negocio en el que el comerciante vende directamente al destinatario final del producto obteniendo un beneficio por la diferencia entre el precio de compra y el de venta.

2.2.2 ANTECEDENTES

Cuadro 2.5

Pib del Comercio al por Mayor y Menor

AÑOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pib de comercio al por mayor y menor	2.483.362	3.346.611	3.579.841	3.776.396	3.998.987	4.402.323	4.822.321	5.357.175	6.163.933

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORACION: Autores



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORACION: Autores

2.2.3 SITUACION ACTUAL

Cuadro 2.6

INDUSTRIA COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR	
AÑO	PIB
2009	6.598.520

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORACION: Autores

En el 2008 el PIB mostró una variación del 5,14%, al contrario de la tendencia presentada en los dos años inmediatamente anteriores. Para el 2009, se proyecta que el PIB crecerá alrededor del 2%, según la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (Cepal).¹

¹ www.legiscomex.com

La industria de comercio al por mayor y al por menor tiene un crecimiento de 5.51% hasta el 2008, y reporta un crecimiento del 2,90% en el 2009, contribuyendo al PIB total en un 15%, este comportamiento está fuertemente ligado con el desempeño del resto de las industrias de la economía.

2.2.4 SITUACION FUTURA DE LA INDUSTRIA

A continuación se presentara las proyecciones para los 6 años siguientes:

Cuadro 2.7

Pib Proyectado de la Industria

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pib de comercio al por mayor y menor	6.789.877,08	6.986.783,52	7.189.400,24	7.397.892,85	7.612.431,74	7.833.192,26

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORACION: Autores



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORACION: Autores

PERSPECTIVAS 2009

A continuación se presentan las perspectivas definidas por varias instituciones con respecto al crecimiento de la economía ecuatoriana en el 2009. Tanto el Fondo Monetario Internacional (FMI) como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) coinciden en una tasa de crecimiento del

2% para el año 2009 y el Banco Central del Ecuador para el año en curso establece un crecimiento similar al de estas dos instituciones.

Esta desaceleración en el nivel de crecimiento de la economía ecuatoriana se debe principalmente a la crisis internacional que afecta a los mercados internacionales y a la disminución de los precios internacionales del petróleo.²

PERSPECTIVAS 2010

La economía ecuatoriana avanzará este año un 2,5%, considerablemente por encima del 1,5% previsto hace seis meses. En 2011, el PIB mejorará algo menos con una subida del 2,3%.

Para este año, el FMI pronostica una tasa de inflación del 4% y del 3,5% en 2011, por debajo del 5,1% de 2009.

Las noticias no son tan positivas para la balanza por cuenta corriente, pues la economía ecuatoriana seguirá siendo deficitaria con una tasa del 0,6% del PIB en 2010 y del 1,6% en 2011, tras el 1,1% de 2009.³

2.3 NEGOCIO

2.3.1 DESCRIPCION DEL NEGOCIO

Se plantea la idea de negocio de una cadena de comercialización de frutas y vegetales en la ciudad de Quito, los locales estarán ubicados en Cumbaya, el valle de los chillos y Quito tenis. Porque el negocio estará dirigido a personas de clase social media- alta, alta.

Los productos principales del negocio serán frutas, verduras, hortalizas y legumbres.

Se proporcionará un lugar destinado a todas aquellas personas que deseen adquirir este tipo de productos en un lugar limpio, en el cual podrán escoger el producto según sus gustos y preferencias.

² www.inec.fin.ec

³ <http://www.ecuavisa.com/noticias-internacionales/22917-economia-de-ecuador>

También se ofrecerá como un valor agregado, la transportación de los productos posterior a la selección por parte de los clientes y servicio a domicilio.

2.3.2 VARIABLES QUE AFECTAN AL POSIBLE NEGOCIO

VARIABLES CULTURALES

Estilo de Vida

El segmento de mercado al que estamos enfocados es de clase media – alta, alta, en el cual tanto el padre como la madre trabajan, por lo que no cuentan con el tiempo suficiente para realizar las compras del hogar.

Debido al crecimiento de la cultura light, hoy en día las personas tienden a consumir productos saludables, por lo que prefieren productos orgánicos y que se encuentren en buen estado.

VARIABLES ECONÓMICAS

Inflación

El año 2008 ha sido un año bueno para la economía Ecuatoriana la misma que creció a tasas bastante aceptables en comparación con los dos últimos años, pese a reportar una fase de desaceleración. La inflación del Ecuador esta 3 puntos porcentuales por debajo de la media de América Latina, pero supera a la de los países de la CAN, y muy próxima a la media mundial, el rubro de los alimentos fue el más afectado.⁴

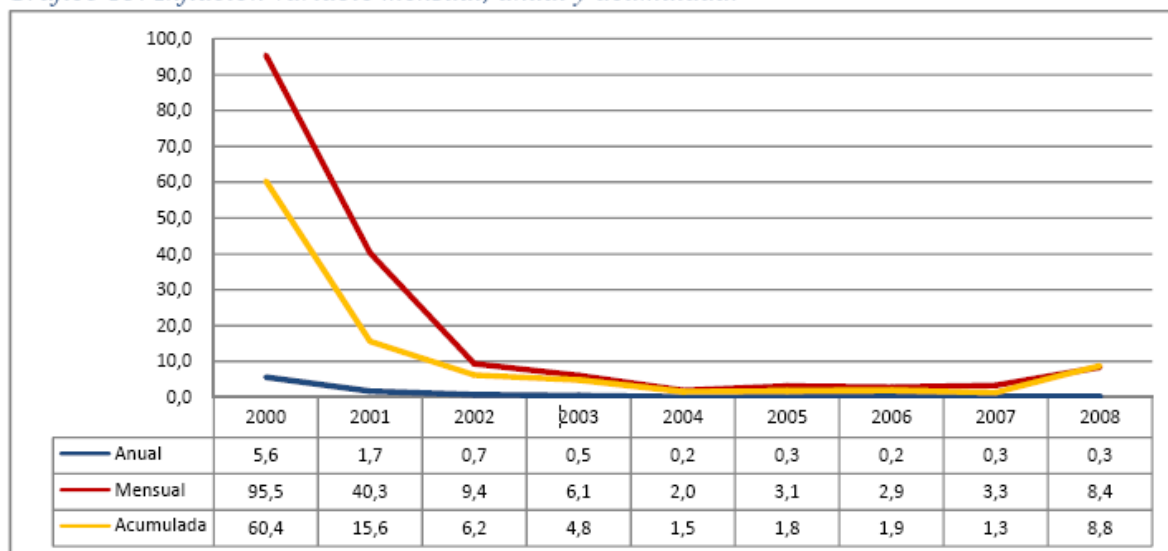
Uno de los factores que impactaron sobre los precios de los alimentos ha sido el incremento de los precios del petróleo, provocando un alza en los costos de transporte, en los costos de los agroquímicos y fertilizantes. A esto se sumaron los cambios en los patrones climáticos generados por el calentamiento global.

⁴ www.flacso.org.ec

En el Ecuador el incremento de los precios se profundizó en el último trimestre del año 2007 en particular sobre la producción agrícola de la costa.

En los primeros meses de 2009, la inflación mensual aumentó de 0.71% en enero, a 0.47% en febrero y a 1.09% en marzo. Este comportamiento se explica principalmente por los incrementos en los costos de fabricación que han incidido en el aumento de los precios que generalmente se presentan a inicios del año en las empresas, la temporada de lluvias en algunas zonas del país, que ocasiona cierre de carreteras, restricción de la oferta de ciertos productos que impide su normal distribución a la población, entre otros efectos, el inicio de clases en la Costa.

Gráfico 13: Inflación variable mensual, anual y acumulada.



FUENTE: INEC

VARIABLES ECOLOGICAS Y DE CALIDAD

Normas de Calidad

Las normas de calidad son un requerimiento que se usa para establecer la naturaleza de un producto o servicio, para el posible negocio la calidad tiene que ser mejor dentro de ciertas condiciones del consumidor ya que es él quien en última instancia determina la clase y la calidad del producto que desea.

2.4 CINCO FUERZAS DE PORTER

Amenaza de los nuevos competidores

Para el posible negocio la amenaza de nuevos competidores es baja, porque a pesar de existir pequeños negocios informales dedicados a la comercialización de frutas y vegetales, no se encuentran enfocados al mismo nicho de mercado.

Por otra parte debido a las condiciones del Ecuador, en cuanto a la producción de frutas y verduras, podremos decir que las barreras de entrada para nuevos competidores no es alta, por lo que permite la entrada de nuevos competidores.

Podemos concluir que la amenaza para el posible negocio es baja, lo cual nos beneficiara al momento de entrar en esta industria.

La rivalidad entre los competidores

Encontramos competencia dentro de la industria que está bien establecida, así como también podemos encontrar negocios informales que no cuentan una publicidad agresiva para su promoción, además de no contar con un enfoque al servicio al cliente.

El posible negocio se enfocara en un segmento de mercado al cual la competencia no está enfocado, además del servicio al cliente, Por estos motivos se puede definir que la amenaza de la rivalidad de los competidores de la industria es media.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media por que los productos que se ofrecerán son orgánicos los mismos que pueden ser sustituidos por vegetales y frutas que no lo son, sin embargo existirá un gran porcentaje de consumidores quienes no aceptaran otro producto como sustituto para los productos orgánicos. Debido a los pesticidas que se utilizan en la producción de los mismos.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores para el posible negocio es media, ya que existen un sinnúmero que lugares en los cuales se distribuyen este tipo de productos; al aumentar las cadenas de abastecimientos entraríamos en una guerra de precios para poder abarcar el mercado, es por esta razón que los consumidores podrán exigir mejor calidad y precio, sin embargo la cualidad de los productos buscados están en primer lugar antes que el precio.

Poder de negociación de los proveedores

Debido a la producción del Ecuador en cuanto a este tipo de productos, podremos decir que el poder de negociación de los proveedores es baja, ya que al ser un país altamente productivo, tendremos muchos proveedores para adquirir este tipo de productos, por lo que el poder de negociación de los proveedores baja considerablemente, debido a que podremos seleccionar en cuanto a calidad del producto como precios y elegir la mejor opción.

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS

3.1. INTRODUCCIÓN

Para lograr los objetivos propuestos en este capítulo se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria.

Para la información primaria se utilizarán métodos descriptivos cuantitativos como son las encuestas y como método descriptivo cualitativo se utilizarán entrevistas a expertos conocedores del servicio del cual se busca incursionar.

De igual manera, se utilizarán dos tipos de investigación: la exploratoria y la concluyente. La investigación exploratoria se utilizará para resolver cualitativamente el problema a través de entrevistas con expertos (propietarios de fruterías y verdulerías). Mientras que la investigación concluyente resolverá cuantitativamente el problema por medio de encuestas para determinar la aceptación y los atributos buscados por parte de los clientes potenciales.

3.2. PROBLEMA GERENCIAL

Qué hacer para que el servicio de la “Cadena Comercializadora de Frutas y Vegetales” tenga aceptación por parte de los futuros clientes en los 3 sectores Quito Tenis, Cumbayá y Valle de los Chillos.

3.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes para realizar las compras?
- ¿Quién es la persona que realiza las compras?
- ¿Con qué frecuencia realizan las compras?
- ¿Necesitan un servicio de entrega a domicilio?
- Establecer cuáles son los principales competidores
- Establecer a través de la investigación, cuáles serán los posibles clientes y sus necesidades.
- Definir el número idóneo de entrevistas a expertos que se deberán realizar para obtener la información necesaria para las cualidades del producto.

3.4. PREGUNTAS DE INV. DE MERCADOS

Cuadro 3

Inv. De Mercado

PREGUNTAS	
1	¿Cuáles son los alimentos que más consumen en su hogar? (Frutas, Verduras, Hortalizas, Carne blanca, comida rapida, embutidos, carne roja, otro)
2	¿Con que frecuencia consume frutas? (De 1 a 3 veces al día, Por lo menos una vez a la semana, Más de una vez a la semana, Otros)
3	¿Con que frecuencia consume verduras? (De 1 a 3 veces al día, Por lo menos una vez a la semana, Más de una vez a la semana, Otros)
4	¿En que lugar compra usted frutas y vegetales? (Supermaxi, Mercado, Aki, Mi Comisariato, Santa Maria, Magda, Otros)
5	¿Cual es la frecuencia de compra de frutas y verduras en su hogar? (Una vez por semana, Una vez al mes, Una vez cada 15 días, Otros)
6	¿Quien realiza las compras en su familia? (Padre, Madre, Empleada domestica, Otros)
7	¿Cuál es su promedio mensual de gastos en frutas y vegetales? (0 a 50 dólares, 50 a 100 dólares, 100 en adelante)
8	¿Le gustaría encontrar un lugar en donde usted pueda elegir frutas y vegetales a su gusto y en buen estado? (SI, NO)
9	¿Le gustaría tener un servicio de transporte de frutas y vegetales hacia su hogar? (SI, NO)
10	¿Conoce de algún lugar que brinde este tipo de servicio? (SI, NO, DONDE)
11	¿Ha realizado la compra de frutas y verduras en la verdulería de su barrio? (SI, NO)
12	¿por que razón no ha realizado la compra en este tipo de lugares? (Califique entre 1 a 5 siendo uno menor importación y 5 mayor importancia.)
13	¿qué servicio adicional le gustaría tener en una tienda de frutas y verduras? (Servicio a domicilio, Personal para transportación del producto hacia su hogar, Preparación de jugos con la fruta seleccionada, Preparación de ensaladas con los vegetales seleccionados por Ud.)
14	¿Consume productos orgánicos? (SI, NO)
15	Sus ingresos promedio mensuales son: (De USD 600 a USD 1000, De USD 1000 a USD 2000, De USD 2000 a USD 3000, Más de 3000)

ELABORACION: Autores

3.4.1. HIPÓTESIS

- Las personas que realizan las compras necesitan escoger el producto acorde a su gusto.
- El lugar necesitan que sean limpio, las frutas frescas y que tengan servicio a domicilio.
- Generalmente las personas que realizan las compras son las empleadas domésticas.
- Las compras realizan semanalmente.

3.4.2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Determinar la aceptación del servicio de una “Cadena Comercializadora de Frutas y Vegetales” que brindará un servicio para los clientes en el que ellos sean quienes eligen el producto a su gusto y con un valor adicional como es el servicio a domicilio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer cuál es la percepción de una Cadena Comercializadora de Frutas y Vegetales.
- Determinar cuáles son los servicios adicionales que los clientes necesitan.
- Identificar las principales opiniones de los habitantes de los 3 sectores en los que vamos a empezar con el servicio.
- Definir qué tipo de infraestructura deberá acomodarse a los requerimientos de nuestros clientes.
- Conocer qué nivel de profesionales necesitaremos para llevar a cabo las principales actividades dentro de la Cadena Comercializadora de Frutas y Vegetales.
- Determinar si los espacios que se ofrecerán son del agrado de nuestra clientela o si necesitan ser acoplados a necesidades más profundas.
- Identificar un mercado meta, que nos asegure ingresos permanentes para nuestro servicio.
- Identificar qué valor agregado podemos entregar a nuestros clientes, de acuerdo a atractivos que esperan nuestros clientes.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.5.1. DESCRIPCIÓN

Se realizará una Investigación descriptiva y Exploratoria para lo cual se utilizara herramientas como Entrevistas a Expertos y focus group, para establecer cualidades que se desean tener tanto en los productos como en el servicio que se ofrecerá.

Se utilizara una herramienta cuantitativa como son las encuestas para poder recolectar datos relevantes a la aceptación de los productos y servicios, así como información de competencia y situación del mercado.

3.5.2. METODOLOGÍA

Para las entrevistas a expertos será de gran importancia contar con el aporte de un experto de hortana, porque nos podrán dar ciertas cualidades de los productos que distribuyen y cuál es su competencia, ya que ellos podrían ser nuestros proveedores.

Por otro lado, las entrevistas a expertos en el tema del manejo de fruterías y verdulerías que tengan un alto conocimiento y experiencia en el mercado, con relación al consumo y hábitos de compra, entre otros aspectos importantes del negocio.

Los Focus Group se realizaran a hombres y mujeres de poder adquisitivo medio-alto, de 20 años en adelante.

Para las encuestas se ha determinado la muestra para la investigación. El mercado objetivo son hombres y mujeres (madres o padres de familia) de 20 años en adelante aproximadamente, de la ciudad de Quito (Cumbaya, valle de los chillos, Quito tenis), de poder adquisitivo medio – alto, alto.

$$n = \frac{z^*p^*q^*N}{(e^2)(N-1) z^2 (p^*q)}$$

$$n = \frac{(1,96)(0,5)(0,5)(814.085)}{(0,05^2)(814.085-1) + (1,96^2)(0,5*0,5)}$$

$$n = 383,92$$

$$n = 384$$

Los datos de la muestra fueron obtenidos utilizando la información de la página Web del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, para lo cual se segmentó las poblaciones del norte de la ciudad y los valles de Cumbayá y los Chillos

3.5.3 EXPERTOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer a través de la experiencia de los expertos sobre el negocio y el servicio de la Cadena Comercializadora de Frutas y Vegetales, en este caso especial, como se ha comportado el servicio en la ciudad de Quito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el concepto básico que manejan sobre una frutería o verdulería.
- Determinar qué tipo de servicio ofrecen según el estilo de vida de los futuros clientes.
- Conocer cuál es la persona que realiza las compras así como la frecuencia en que visitan.
- Conocer cuál es el nivel de gastos en mantenimiento de la cadena comercializadora de frutas y vegetales.
- Identificar las ventajas de tener una infraestructura mucho más acorde a las necesidades de los clientes.

ENTREVISTA CON EXPERTO

Se realizó una entrevista al Ingeniero Fernando Ortiz Jefe de Aseguramiento de Calidad, Jefatura de Post Cosecha y planta de proceso de Aleproca del grupo Pronaca, el cual nos proporciono información útil para el desarrollo del proyecto.

OBJETIVOS:

- Conocer cuáles son los principales productos que distribuyen.
- Identificar los problemas que tienen en el proceso de distribución.
- Conocer si el mercado está totalmente cubierto hoy en día.
- Conocer cuál es el proceso que cumplen, es decir, producción, distribución y comercialización.
- Conocer la competencia que tienen.

ENTREVISTADORES: Patricia Barba, Sonia Pazmiño

ENTREVISTADO: Ing. Fernando Ortiz

TELÉFONO DE CONTACTO: 099828595/ 099019895

DÍA DE ENTREVISTA: viernes, 14 de Agosto del 2009

PROFECIÓN: Ing. Agroindustrial

METODOLOGÍA:

- **LUGAR:** Puenbo, Aleproca
- **HERRAMIENTA:** Grabadora
- **TIEMPO DE DURACION:** 60 min

CONCLUSIONES:

- Con la entrevista realizada se concluye que la producción de frutas, vegetales y hortalizas en el país es muy importante porque se cuenta con todos los recursos necesarios para poder producir un producto de buena calidad.
- En lo que respecta a frutas y verduras existe una gran variedad de productos, el precio va de acuerdo al nivel social de la población, ya sea clase baja, media o alta.
- Los productos son perecibles, es decir, la vida útil no es larga. Este es un problema ya que la venta de estos productos tiene que ser máximo en 3 días caso contrario ya queda como producto de desecho.
- Cuentan con distribuidores y en algunos casos tienen sus clientes finales.
- Existe demanda y oferta total, estos productos son de consumo masivo y siempre se va a tener mercado.
- Está saturado en el sentido que hay diferente proveedores y competidores, pero siempre va haber ventas.
- Cuentan con productos procesados, en el caso de las ensaladas son productos estrella, que la gente ya conoce y sabe que el producto es de buena calidad.
- Son productores de todos los productos que tienen, no son intermediarios, cuentan con invernaderos en los que producen todo lo que es frutas y verduras.
- El mercado que se encuentra en el país es muy exigente, en lo que respecta a calidad.

ENTREVISTA CON EXPERTO

Se realizó una entrevista a la Ingeniera María Elisa Idrovo, Ejecutiva de Ventas de Andean Organics, quien nos proporcionó información útil para el desarrollo del proyecto.

OBJETIVOS:

- Conocer cuáles son los principales productos que distribuyen.
- Identificar los problemas que tienen en el proceso de distribución.
- Conocer si el mercado está totalmente cubierto hoy en día.
- Conocer cuál es el proceso que cumplen, es decir, producción, distribución y comercialización.
- Conocer cuál es la aceptación de productos orgánicos en el Ecuador.
- Conocer la competencia que tienen.
- Cuál es el plan de contingencia en el caso de no contar con un stock suficiente.

ENTREVISTADORES: Patricia Barba, Sonia Pazmiño

ENTREVISTADO: Ing. María Elisa Idrovo

TELÉFONO DE CONTACTO: 099869453/ 099024997

DÍA DE ENTREVISTA: viernes, 9 de Abril del 2010

PROFECIÓN: Ing. Agroindustrial

METODOLOGÍA:

- **LUGAR:** Cumbaya, Urbanización Pillagua
- **HERRAMIENTA:** Grabadora
- **TIEMPO DE DURACION:** 40 min

CONCLUSIONES:

- Andean Organics, es una empresa dedicada a la producción, distribución y comercialización de verduras y hortalizas orgánicas. Los mismos dan a conocer que los alimentos orgánicos son de mejor calidad gracias al alto contenido en vitaminas, minerales, hidratos de carbono y proteínas, por lo que son capaces de satisfacer el equilibrio de sus constituyentes.
- Son productores y distribuidores directos, es decir, se encargan de clasificar, lavar y desinfectar los productos antes del empaque.
- Últimamente el consumo de los productos orgánicos en el Ecuador se ha incrementado; puesto que, no se utiliza productos químicos sintéticos, por lo tanto son excelentes y confiables en cuanto a la salud de las personas.
- En este sector de alimentos, existe una gran cantidad de productores de frutas y verduras es por esto que la competencia es alta.

FOCUS GROUP

OBJETIVOS:

- Conocer las necesidades del consumidor.
- Conocer si el servicio que se desea dar, es el adecuado a los gustos y preferencias.
- Identificar cuáles son los productos que son requeridos por los posibles clientes.
- Identificar cual sería el ambiente idóneo, para que los consumidores se sientan a gusto al momento de realizar sus compras.
- Saber si el cliente está dispuesto a confiar, en la calidad y frescura de los productos si estos son adquiridos por servicio a domicilio.

MODERADORES: Patricia Barba, Sonia Pazmiño

PARTICIPANTES: Hombres y mujeres de 20 a 45 años

DIA: Sábado, 12 de Septiembre del 2009

LUGAR: Salón comunal, Ed. terrasol

HERRAMIENTAS: Filmadora

TIEMPO DE DURACION: 60 min

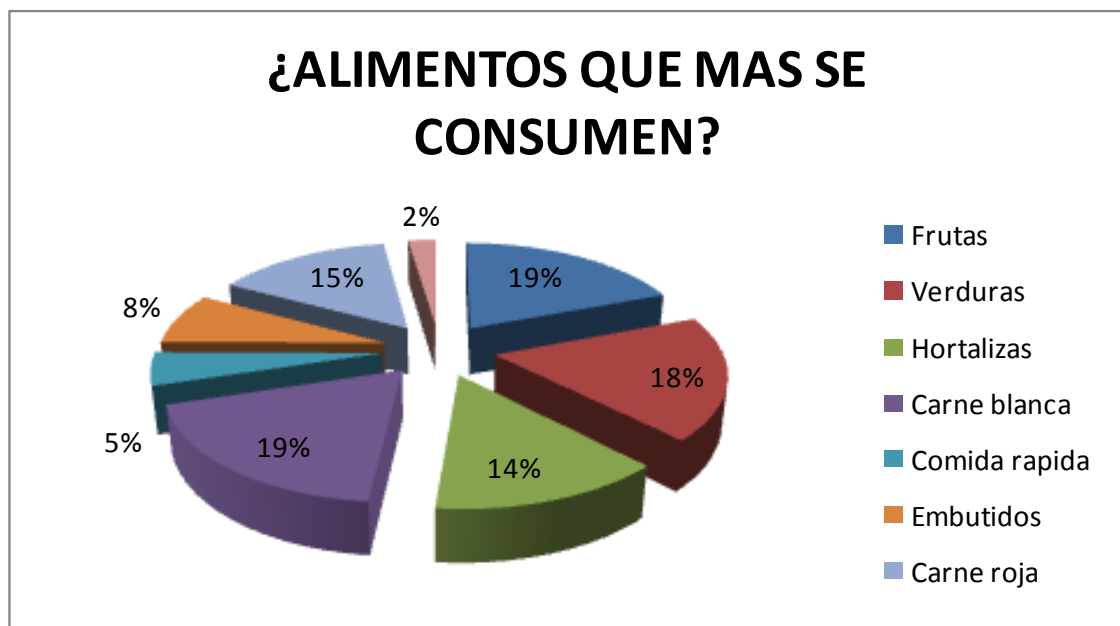
CONCLUSIONES:

- Con el focus group se concluye, que en la actualidad la tendencia por consumir productos saludables ha tenido un crecimiento significativo, lo que representa una gran oportunidad para el tipo de negocio que se desea implementar.
- El servicio a domicilio es uno de los factores más importantes dentro del negocio debido a que tanto madres como padres trabajan, y estos son productos de consumo diario.
- El consumidor busca obtener productos frescos, en un ambiente limpio, los mismos que puedan ser escogidos por ellos con total libertad.
- A los posibles clientes les gustaría tener la facilidad de escoger los productos a su gusto, y que los mismos sean preparados en ese instante, en ensaladas.
- Existe una gran aceptación por los productos y el servicio.

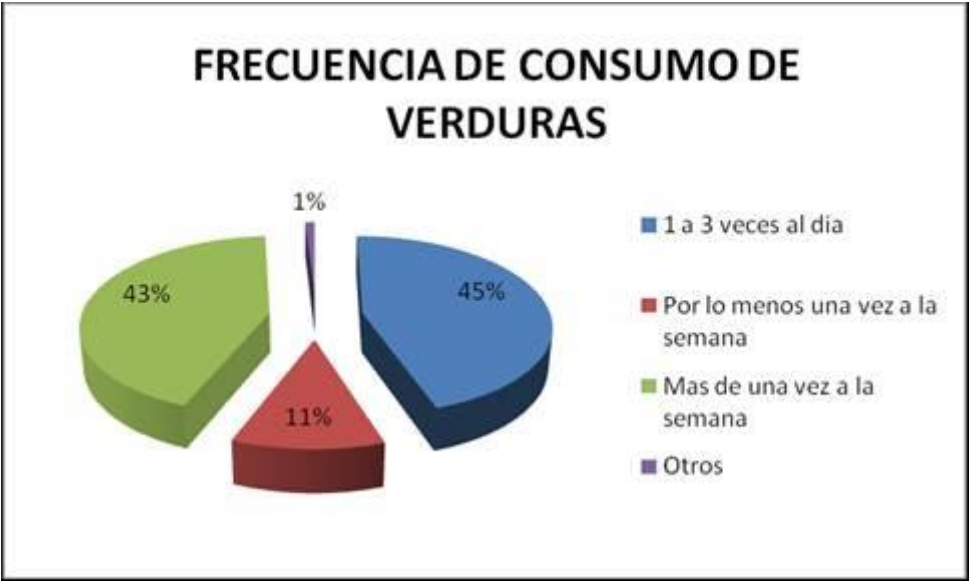
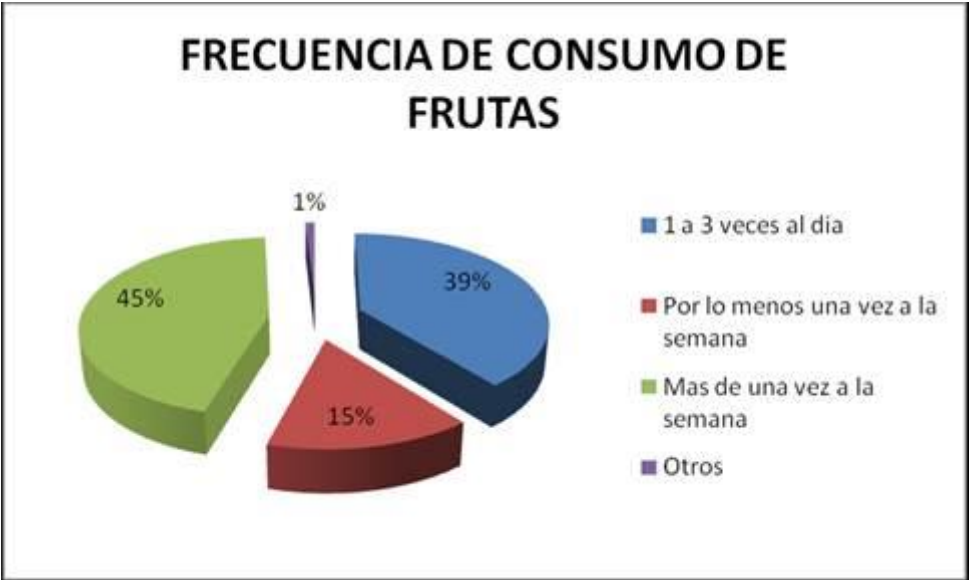
3.5.4 ENCUESTAS

RESULTADOS

A continuación se muestran cuadros estadísticos, respecto a los resultados de la investigación.

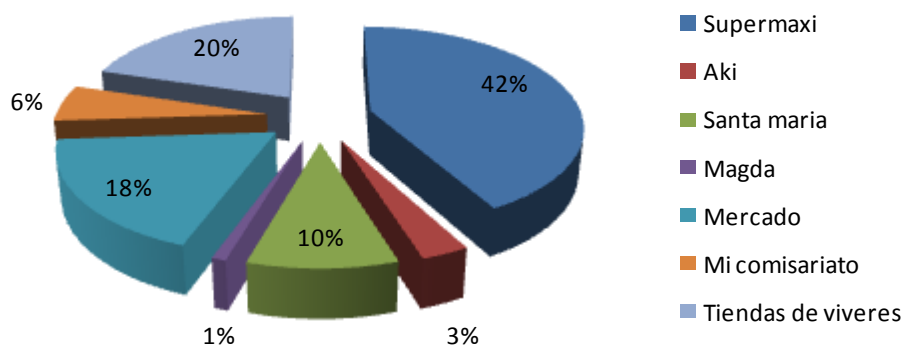


Podemos ver que los productos que mas se consumen son frutas con el 19%, carne blanca con el 19% y verduras con el 18%, esto debido a la creciente demanda por productos saludables.



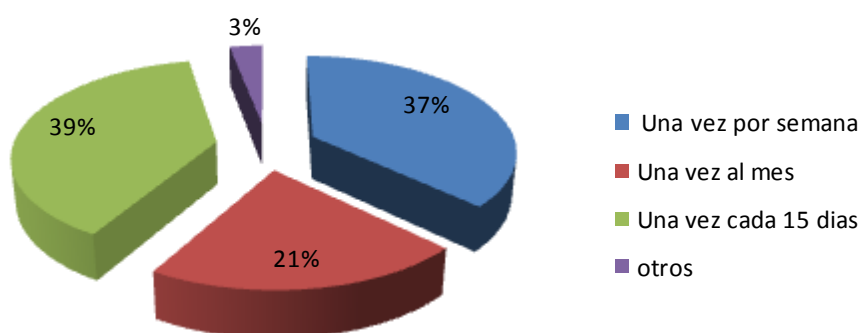
Podemos ver que tanto en frutas como verduras la tendencia en el consumo de las mismas es de más de una vez a la semana con porcentajes de 45% y 43%, también en un porcentaje muy alto podemos ver que el consumo es de una a tres veces al día, con 39% y 45%.

¿LUGAR DE COMPRA DE FRUTAS Y VEGETALES?



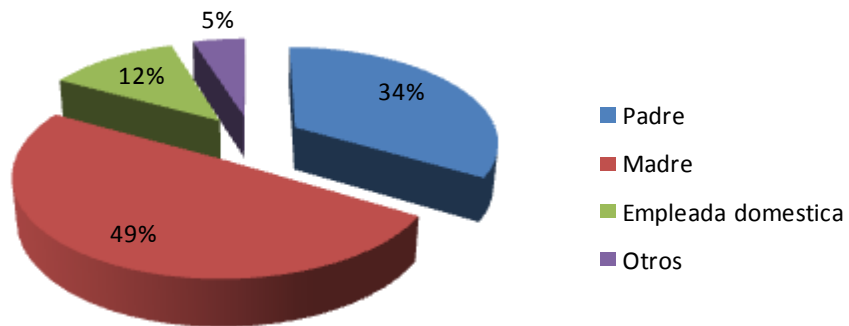
Con un 42% podemos ver que el lugar de compra de frutas y verduras preferido por los consumidores es el Supermaxi, por que es un mercado muy exigente en el cual el consumidor busca productos de calidad.

¿FRECUENCIA DE COMPRA DE FRUTAS Y VEGETALES?



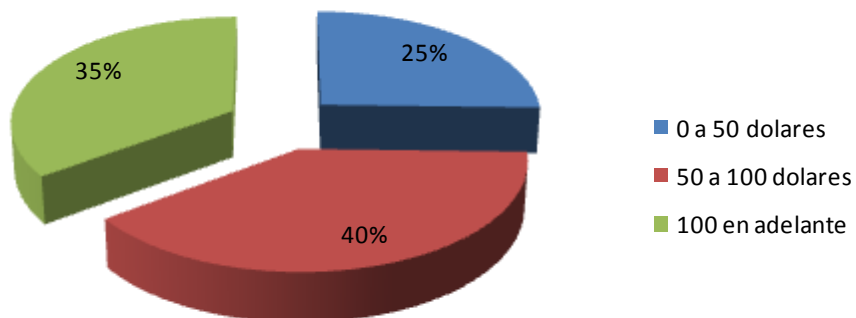
Podemos ver que el 39% de la poblacion encuestada compra una vez cada 15 dias, y el 37% una vez por semana, ya que son productos de consumo masivo.

¿QUIEN REALIZA LAS COMPRAS EN SU HOGAR?



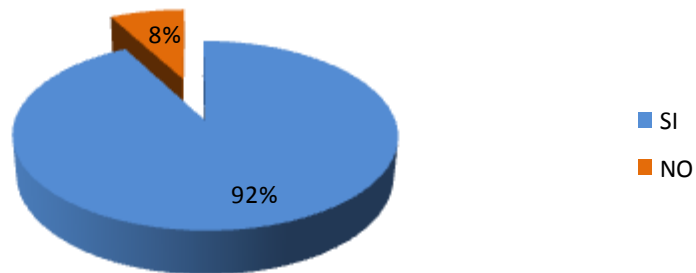
Podemos ver que en gran porcentaje las madres son las que realizan las compras en su hogar de este tipo de productos como son frutas y vegetales.

¿PROMEDIO MENSUAL DE GASTO EN FRUTAS Y VEGETALES?



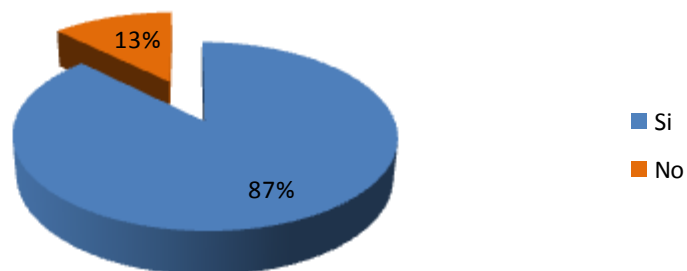
El promedio mensual de gastos en frutas y vegetales es de 50 a 100\$ dólares, con un porcentaje de 40%, porque son productos de consumo diario.

¿LE GUSTARIA ENCONTRAR UN LUGAR DONDE PUEDA ELEGIR LOS PRODUCTOS?



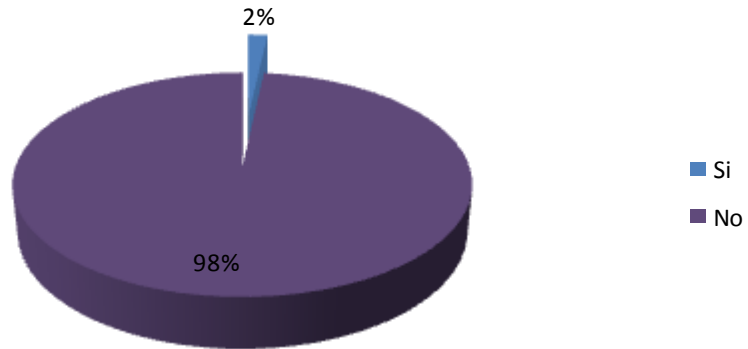
Podemos ver que para los consumidores es muy importante elegir los productos a su gusto, porque de esta manera están seguros de elegir frescos y de calidad.

¿LE GUSTARIA TENER UN SERVICIO DE TRANSPORTE DE FRUTAS Y VEGETALES?



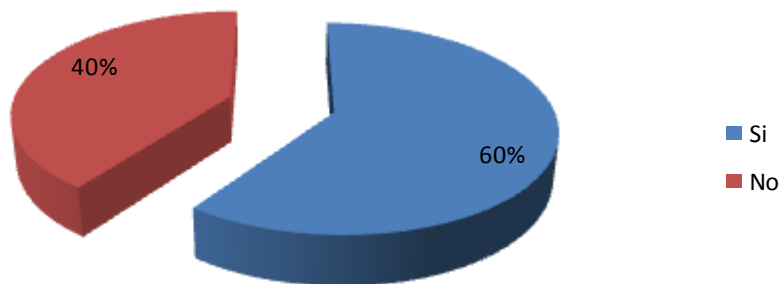
Con un porcentaje de 87% podemos ver que al consumidor le gustaría contar con el servicio de transporte de frutas y vegetales a su hogar, porque hoy en día tanto hombres como mujeres trabajan y no cuentan con el tiempo necesario para realizar este tipo de compras.

¿CONOCE DE ALGUN LUGAR QUE DE SERVICIO A DOMICILIO?



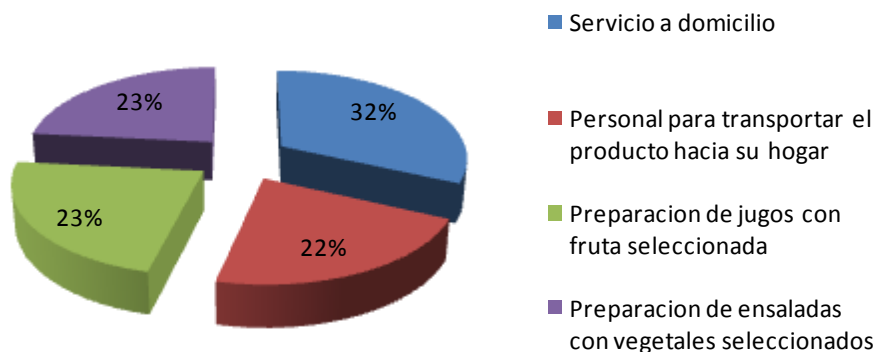
Según las encuestas realizadas podemos ver que los consumidores no tienen conocimiento de una frutería o verdulería que brinde este servicio.

¿REALIZA COMPRAS EN LA VERDULERIA DE SU BARRIO?



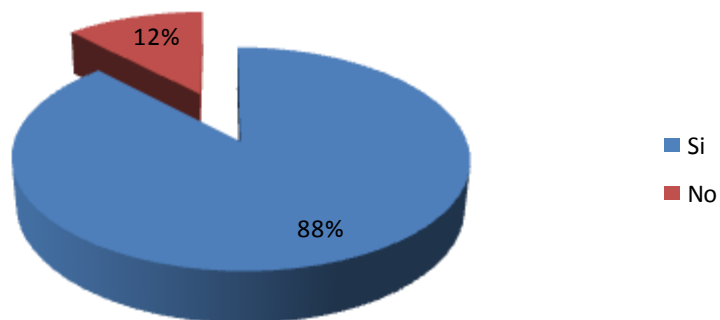
El 60% de las personas ha realizado compras en la verdulería de su barrio, debido a que están cercanas a sus hogares, son de fácil acceso.

¿SERVICIO ADICIONAL QUE LE GUSTARIA TENER AL CONSUMIDOR?

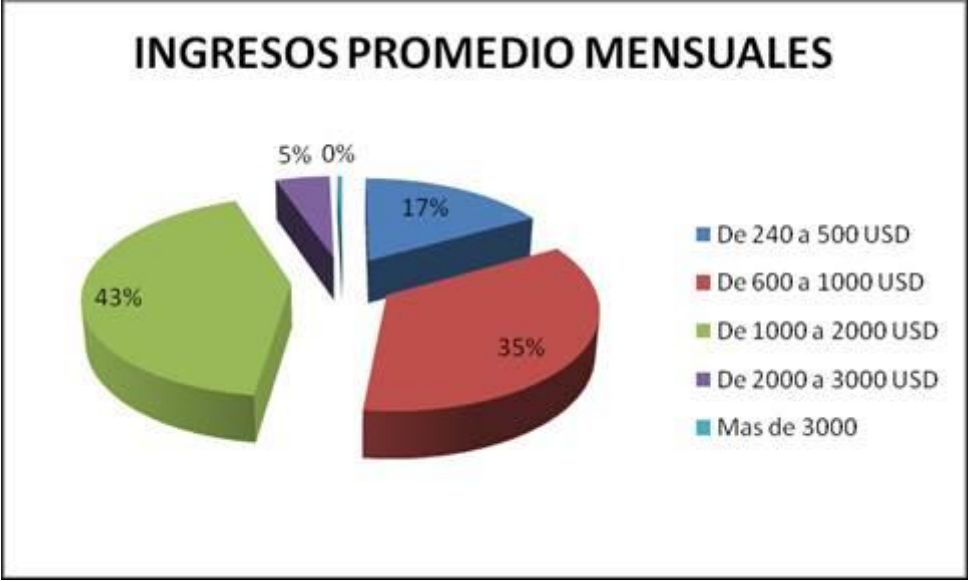


Podemos ver un porcentajes muy similares que al consumidor le gustaria tener este tipo de servicios adicionales, como son: servicio a domicilio, personal que transporte el producto hacia su hogar, preparacion de jugos y ensaladas con frutas y vegetales seleccionados.

¿CONSUME PRODUCTOS ORGANICOS?



Podemos ver que el consumo de productos organicos en la actualidad es muy significativa con el 88%, porque estos son productos que no contienen pesticidas que puedan ser perjudiciales para la salud.



Los ingresos promedio mensuales en la ciudad de Quito (Cumbaya, valle de los chillos y Quito tenis), con un porcentaje del 43% están entre los 1000 y 2000 dólares, según la encuesta realizada, debido a que las personas encuestadas corresponden a los lugares en los cuales se ubicará el negocio.

CAPÍTULO IV

4. LA EMPRESA

4.1 MISION, VISION Y VALORES

MISIÓN

Comercializar frutas y verduras, comprometiéndose con los estándares de calidad y servicio exigidos por los clientes, satisfaciendo las necesidades cotidianas de alimentación y consumo.

VISIÓN

Ser una empresa rentable, reconocida a nivel nacional por sus clientes y la sociedad en general por comercializar frutas y vegetales de alta calidad.

VALORES

Los valores se refieren a los principios y creencias existentes en la organización, con la finalidad de contar con un ambiente laboral adecuado en el que se desarrolle el trabajo cotidiano satisfactoriamente en la empresa, con los cuales el personal puede sentirse identificado, y que son la base de la cultura organizacional de la empresa.⁵

PRINCIPIOS

TRABAJO EN EQUIPO

La esencia de un equipo es el compromiso común. El trabajo en equipo contribuye a la consecución de buenos resultados individuales y colectivos, además, del logro de los objetivos de toda la organización⁶.

⁵ Carlos A. Conti, *El Diseño de Organizaciones Competitivas*, Pág. 4.

⁶ Jon R. Katzembach y Douglas K. Smith, *La Disciplina de equipo*, Pág. 27.

RESPONSABILIDAD

Desempeñar las actividades con responsabilidad con el fin de conseguir la eficacia y eficiencia que pretende la empresa, y así brindar a los clientes un servicio con los mejores estándares de calidad.

ÉTICA

Actuar mediante reglas claras y justas, ante todo en igualdad de condiciones.

COMUNICACIÓN

Fomentar la participación de todos, para conocer nuevas ideas u opiniones que resulten beneficiosas para la organización.

PUNTUALIDAD

Cumplimiento de las obligaciones adquiridas con clientes y proveedores dentro de los horarios establecidos.

AMABILIDAD

El talento humano brindará un trato respetuoso, afectivo y cortés a los clientes, haciéndolos sentir importantes desde su ingreso hasta su salida.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional puede definirse de manera amplia como los supuestos, creencias y normas compartidas por los miembros de un grupo.

La cultura organizacional que se implantará en la empresa deberá⁷:

- Apoyar a la estrategia de la organización.
- Expresar la filosofía propuesta por la organización en comportamientos visibles y espontáneos.

⁷ Carlos A. Conti, Cultura Organizacional.

- Alentar el desarrollo humano integral.
- Lograr que todos los miembros de la organización acepten los valores centrales y se comprometan con ellos.

4.2 POLÍTICAS POR DEPARTAMENTOS

Administración

- Se sistematizará todos los procesos para no incurrir en costos innecesarios.
- Reunir semanalmente a todo el personal para dar y recibir noticias sobre la organización (reuniones de 30 minutos).
- Realizar evaluaciones del personal cada seis meses.
- Se controlará cada uno de los procesos mediante indicadores de gestión.

Finanzas

- Crédito a 30 días para distribuidores.
- Se realizarán evaluaciones financieras mensuales de la empresa para conocer su posición.
- Se reinvertirá el 30% de la utilidad obtenida para mejoramiento del negocio.
- Se repartirá el 10% de los dividendos a partir del tercer año

Comercialización

- Se evaluará el desempeño del negocio, mediante indicadores mensuales que midan el nivel de ventas y la situación del producto en el mercado.
- Se utilizará tanto publicidad tradicional como alternativa
- Se destinará cada año el 5% del ingreso por ventas a los gastos de marketing.

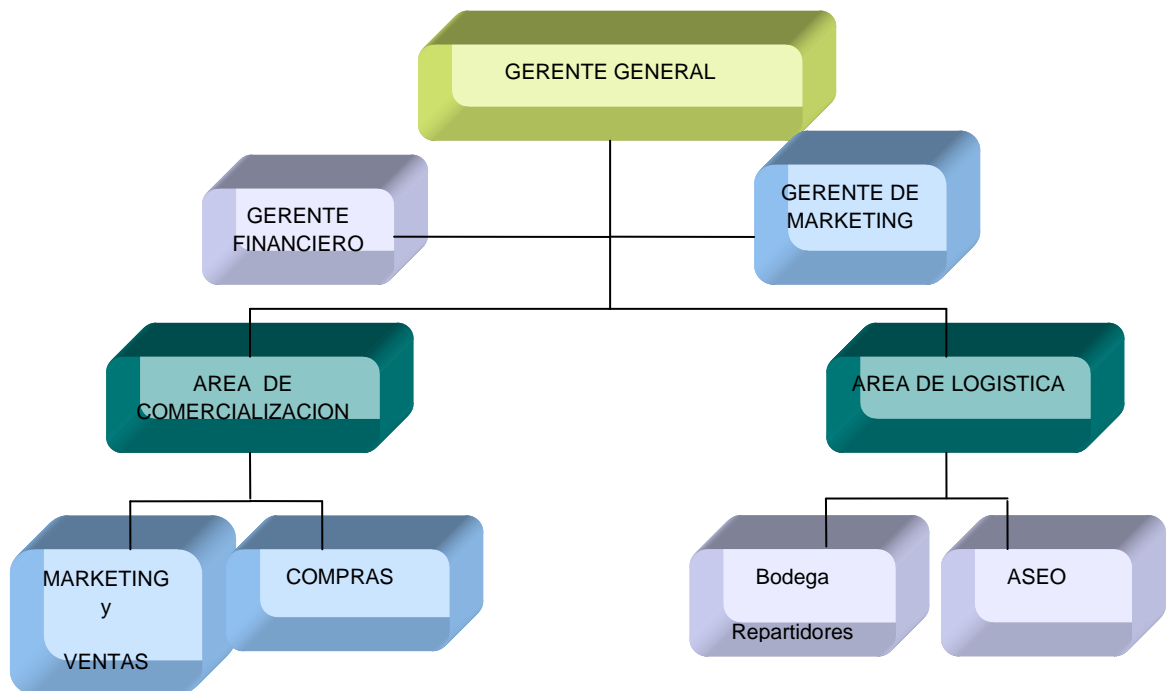
Producción

- Se fabricarán jugos y batidos de frutas 100% naturales.
- Se aplicará sistemáticamente un proceso de control de calidad a todos los
- productos que se fabriquen.
- Se cumplirán estrictamente con todas las normas de seguridad alimenticia vigentes (manejo de la fruta, uniformes, guantes, etc.).
- Se regulará la producción de acuerdo a los pedidos y ventas.
- Se reducirá al máximo el nivel de desperdicios.

4.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo⁸.

Al tratarse de una empresa que está empezando, la estructura es simple y se divide en dos áreas la comercial y la de producción, la autoridad está centralizada en el gerente administrativo financiero. A continuación se presenta el organigrama de la empresa:



ELABORACION: Autores

⁸ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ª Edición, 2004, Pág. 42.

4.3.1 DESCRIPCIÓN POR DEPARTAMENTOS

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

- **El Área Administrativa**⁹

Las funciones del área administrativa reposan en cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, administración de personal y control.

Planificar: Las tareas específicas de la planificación incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas. La planificación resulta esencial para formular y poner en práctica la estrategia y evaluarla.

Organizar: La función de organización en la administración consta de tres actividades subsecuentes: descomponer tareas en trabajos (diseño, descripción y análisis de puestos), departamentalización (coordinación) y delegación de autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quien depende de quién.

Motivar: Es el proceso que consiste en influir en alguien con el objeto de que alcance objetivos específicos. La dinámica de grupo juega un papel primordial para la moral y satisfacción de los empleados. La comunicación, es un elemento central de la motivación. Una buena comunicación bilateral es vital para conseguir adhesión para los objetivos y políticas de los departamentos.

Administración de Personal: Incluye actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar,

⁹ Fred R. Davis, Conceptos de Administración Estratégica, 5ª Edición, 1997, Pág. 163.

promover y despedir a los empleados. También incluye administración de sueldos y salarios justos, prestaciones y procedimientos para quejas.

Control: Se refiere a todas las actividades gerenciales que buscan asegurar que los resultados reales sean iguales a los proyectados. Para esto debe haber control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, entre otros.

- **El Área de Finanzas/Contabilidad**

Es la encargada de mantener al día toda la información financiera de la empresa: Diarios contables (flujo diario de caja), Estados de pérdidas y ganancias, Balance General, cobranzas, pagos a proveedores, impuestos y otras obligaciones de la empresa, supervisión de la cartera, entre otros.

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

El Área de Marketing y Ventas

Se encarga del desarrollo de mercados, de la publicidad, planeación e investigación comercial (análisis de los clientes) y busca mejorar el posicionamiento del producto. Administra la fuerza de ventas, que además de promover las ventas, se encarga de retroalimentar a la empresa con cada una de las sugerencias recibidas en los diferentes puntos de venta. Esta área también se encarga de los canales de distribución y de su cobertura.

- **El Área de Compras**

Se encarga de encontrar la materia prima de mejor calidad y a los mejores precios. Establece relaciones con los proveedores, formas de pago, plazos de crédito y planifica los pedidos de acuerdo a los requerimientos de producción.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

El Área de Producción y Logística

Se encarga de los procesos operativos donde se transforma la materia prima, agregando valor a lo que se entregará a los clientes. El área comprende cinco funciones: procesos, capacidad, inventarios, trabajadores y calidad.

La capacitación continua y el establecimiento de herramientas de gestión pueden elevar la eficiencia, la seguridad alimenticia, la calidad, la productividad y la satisfacción laboral.

En el Árbol de Competencias (gráfico N° 4.1) se detalla la transformación que se lleva a cabo en el área de producción.

Descripción de Puestos

- **Gerente Administrativo - Financiero**

Las funciones del gerente son: planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar el funcionamiento de los diferentes procesos hasta llegar al producto final. Desempeñara estas funciones en las áreas de Administración, Finanzas y Contabilidad (con el apoyo de un asistente contable), Marketing, Recursos Humanos y Compras (con el apoyo del Jefe de producción).

Actividades¹⁰:

- Modelar el ambiente de trabajo.
- Fijar la estrategia.
- Asignar recursos.
- Formar gerentes.
- Supervisar las operaciones.
- Representar legalmente a la compañía.
- Control de los diferentes procesos financieros contables.
- Manejo de la contratación del personal.
- Manejo del presupuesto de la compañía.
- Supervisión de las diferentes áreas de la compañía.
- Análisis de costos y elaboración de presupuestos.

• **Marketing y Ventas**

Funciones:

- Elaboración e implementación del plan de mercadeo.
- Promoción y venta de los productos.
- Monitoreo del proceso de ventas.
- Control del impacto publicitario.
- Determinación de políticas de promoción.
- Desarrollo de promoción y venta.
- Captación de nuevos clientes.
- Reporta al Gerente Administrativo y Financiero.

¹⁰ Joseph Bower, Oficio y Arte de la Gerencia, Volumen I, Capítulo 1, Pág. 3.

4.3.2 OBJETIVOS POR AREAS

Talento Humano

Cuadro 4

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Controlar el cumplimiento de las estrategias planificadas en todos los departamentos, mensualmente.	<ul style="list-style-type: none">▪ Realizar controles mensuales de los resultados obtenidos por departamento y cargo.▪ Evaluar la etapa de implementación en la que se encuentran las estrategias.▪ Cumplimiento de las horas de trabajo asignadas a cada trabajador.▪ Se realizarán semanalmente reuniones con las diferentes áreas para ir estableciendo metas las que ayuden a cumplir con los objetivos planteados por la empresa.▪ Se contará con una cartelera que ayude a motivar al personal al igual que recordar las diferentes actividades que se llevaran acabo durante la semana, lo cual ayudará a mantener una comunicación continua con los empleados de la empresa.
2. Tener una tasa de rotación del personal menor a dos veces por puesto el primer año.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mediante un proceso de selección de personal exhaustivo.▪ Mediante la descripción clara de las funciones que van a desempeñar los candidatos.▪ Mediante pruebas técnicas y psicológicas.▪ Mediante el análisis de hojas de vida

ELABORACION: Autores

Marketing y Ventas

Cuadro 4.1

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Incrementar las ventas en un 5% a partir del segundo año.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva el primer año, complementado con acciones de Marketing Relacional.
2. Alcanzar una parte del mercado en el primer año del 4,3%.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante la diferenciación en el producto. ▪ A través de publicidad agresiva y de marketing de dos vías. ▪ Mediante las estrategia de penetración en el mercado, las cuales van ayudar a obtener participación en el mercado. ▪ Incrementar la capacidad de venta del equipo humano, mediante capacitación con gente especializada.
3. Identificar nuevos canales de distribución para el segundo año.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de investigación de mercados, para ingresar en cafeterías y restaurantes.
4. Alcanzar un nivel de recordación del 30% en la mente del consumidor entre las marcas de jugos que se comercializan en el mercado, al término del primer año.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante la diferenciación en el producto. ▪ A través de publicidad agresiva y de marketing en dos vías.

ELABORACION: Autores

Compras

Cuadro 4.2

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Lograr que los productos tanto perecederos como no perecederos mantengan el 100% de su calidad durante el primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante la aplicación de un manejo eficiente de inventarios. ▪ Mediante un control de calidad diario de las materias primas.
2. Lograr un 100% de eficiencia en el manejo de inventarios durante el primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante un software especializado en manejo de inventarios.

ELABORACION: Autores

Finanzas y Contabilidad

Cuadro 4.3

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Mantener un nivel de costos no mayor al 70% de la producción total anual.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir costos en materia prima. ▪ Mano de obra capacitada y motivada. ▪ Reducir tiempos muertos.
2. Llevar un control riguroso diario de la cartera de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión del plan de cuentas. ▪ Revisión de diarios contables. ▪ Evitar retrasos en los pagos a proveedores. ▪ Evitar retrasos en los cobros a distribuidores.
3. Pagar los sueldos e incentivos a los trabajadores con puntualidad cada mes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar retrasos en los pagos a empleados de la empresa. ▪ Establecer una base de datos donde se registren las actividades realizadas por los empleados.
4. Alcanzar un rendimiento costo beneficio del 40% en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar las ventas mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva. ▪ Incrementando la participación de mercado a través de acciones de fidelización. ▪ Disminuir los gastos financieros incluyendo el primer pago de intereses del préstamo a largo plazo en la inversión inicial. ▪ Minimizar costos de producción. ▪ Elevar la eficiencia de la producción en un 25% a partir del segundo año.
5. Obtener una liquidez mayor a 1,50 durante los próximos 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlando que el apalancamiento financiero sea menor al de la industria en los próximos 5 años, siempre y cuando el ROA de la empresa sea menor al costo de la deuda. ▪ Controlando el ROE el cual debe ser mayor al de la industria en 3 puntos porcentuales. ▪ Manejo efectivo de activos, pasivos y patrimonio. ▪ Incrementando la utilidad neta, mediante la disminución de costos y gastos. ▪ Negociando préstamos con tasas de interés fijas en el tiempo.
6. Obtener un rendimiento del 20% sobre la inversión a los 2 años.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas unitarias, fuerza de ventas.

ELABORACION: Autores

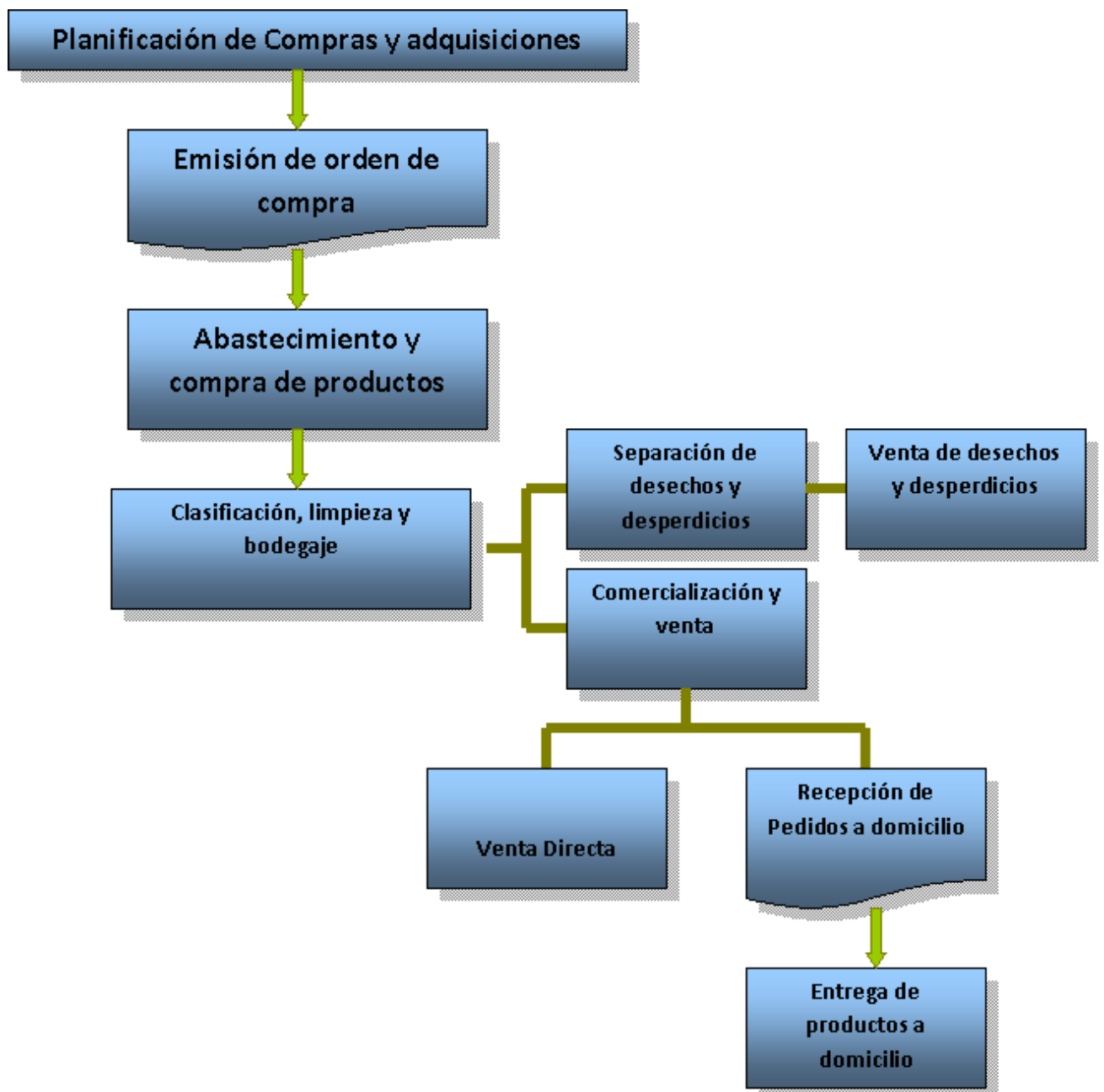
Producción y Logística

Cuadro 4.4

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Tener en el primer año un margen de desperdicios menor al 6% de la materia prima que se utilice.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mediante la aplicación de un manejo eficiente de inventarios.▪ Mediante un control de calidad diario de las materias primas.
2. Controlar la llegada de los productos en buenas condiciones hasta los clientes finales.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mejorando los procesos de transporte del producto.▪ Entregar nuevos productos en caso de daños.▪ Escuchar las quejas de los consumidores recibidas a través del Call center.
3. Manejo eficaz en control de calidad	<ul style="list-style-type: none">▪ Controlar intensamente los procesos de producción.▪ Aplicar los parámetros y normas establecidas por el Codex Alimentarius (FAO) y del INEN.▪ Exigir calidad a los proveedores de fruta, a través de un mejor precio en el pago.▪ Control estricto en la recepción de la fruta.
5. Minimizar el tiempo empleado en el proceso de producción.	<ul style="list-style-type: none">▪ Capacitación al personal en el proceso producción.▪ Encontrar maquinaria de tecnología punta a bajo precio.
3. Elevar la eficiencia de la producción en un 25% a partir del segundo año.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aplicando todas las acciones anteriores.

ELABORACION: Autores

4.4 DIAGRAMA DE FLUJO



4.5 CADENA DE VALOR Y ESCALA ESTRATEGICA

CADENA DE VALOR



ESCALA ESTRATEGICA

<p>META</p> <p>Aprender todo sobre el negocio de comercializar frutas y vegetales.</p>	<p>META</p> <p>Incremento de la participación del mercado local en 20%.</p>	<p>META</p> <p>Incremento de la participación del mercado en mayor proporción 35%.</p>	<p>META</p> <p>Obtener certificación de calidad.</p>	<p>META</p> <p>Ingresar a 3 nuevos mercados a nivel nacional.</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>Alcanzar un posicionamiento del 60% en la mente del consumidor.</p>
	<p>CAPACIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> + Conocer la demanda de todos los servicios similares. <p>MEDIDAS A TOMAR</p> <ul style="list-style-type: none"> + Publicidad intensiva en medios masivos y alternativos. 	<p>CAPACIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> + Mejoras continuas en el servicio. <p>MEDIDAS A TOMAR</p> <ul style="list-style-type: none"> + Brindar servicios adicionales. + Recolección de información para mejoras. + Mejorar la preparación de ensaladas. 	<p>CAPACIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> + Investigación detallada sobre el servicio y el proceso de comercializar frutas y vegetales. <p>MEDIDA A TOMAR</p> <ul style="list-style-type: none"> + Cumplimiento de todas las normas de calidad exigidos por el INEN. 	<p>CAPACIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> + Conocimiento del mercado nacional. + Conocimiento de la industria. <p>MEDIDA A TOMAR</p> <ul style="list-style-type: none"> + Investigación de mercados a nivel nacional de la aceptación del servicio. + Publicidad a nivel nacional. + Comercializar a provincias. 	<p>CAPACIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> + Características únicas del servicio. + Conocimiento de la industria. <p>MEDIDA A TOMAR</p> <ul style="list-style-type: none"> + Intensas campañas publicitarias en radio, televisión, ferias, publicidad rodante.

2010

2011

2012

2013

2014

2015

4.6 DISPOSICIONES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.

Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.

Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Capital mínimo.- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América.

EL OBJETO SOCIAL (INFORME PREVIO)

A la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria.- Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad industrial es necesario que se obtenga la afiliación a la Cámara de Industriales respectiva o a la Cámara de la Pequeña Industria que corresponda

EL ORIGEN DE LA INVERSIÓN:

Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional

PATENTES MUNICIPALES El impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.

A partir del 2 de enero de cada año en la Administración Zonal respectiva:
Existen tres clases de personería:

- Patente personas naturales
- Patente Jurídica nueva (empresa en constitución)
- Patente jurídica antigua.(1.5x1000 a los activos totales Administración Sur)

PATENTE PERSONAS NATURALES En caso de inscripción para obtener la patente por primera vez:

- Presentar formulario de la declaración del RUC (001) original y copia, Ministerio de Finanzas, y Formulario de inscripción que se adquiere en Recaudaciones.
- Presentar la planilla de mejoras emitidas por el departamento de Salud Pública o Control Sanitario, para las actividades comerciales que requiera el permiso de funcionamiento.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.
- Copia de carta de pago de impuesto predial. (quitumbe)
- Este documento es despachado de inmediato.
- Todo documento deberá ser original o copia.
- Ley de Régimen Municipal: Art. 381 al 386.
- Código Municipal III. 33 al III. 46 (R.O. 310 del 98-05-05) Capítulo III, Tit I, Libro III.

IMPUESTO PREDIAL

Es el que se grava al dominio sobre las propiedades inmuebles ubicadas dentro de los límites del Distrito Metropolitano de Quito.

Se debe acercarse a la Administración de la Zona más cercana, portando la última carta de pago o la cédula de ciudadanía del propietario, a partir del 2 de enero de cada año. Los pagos que se realicen la primera quincena de los meses de enero a junio, inclusive, tendrán los siguientes descuentos, en el valor que corresponda al impuesto predial: diez, ocho, seis, cuatro, tres y dos por ciento respectivamente. Si el pago se efectúa en la segunda quincena de esos mismos meses, el descuento será de: nueve, siete, cinco, tres, dos y uno por ciento respectivamente.

Los pagos que se realicen a partir del primero de julio tendrán un recargo del 10% anual. Vencido el año fiscal, el impuesto en mora se cobrará por la vía coactiva.

REGULACIÓN METROPOLITANA ¿PARA QUE SIRVE?

Para obtener datos básicos de un predio.

- Proporciona parámetros para lotizar o urbanizar
- Área disponible para construir la planta baja (COS)
- Área máxima de edificación (CUS)
- Altura máxima de edificación permitida
- Número máximo de unidades de vivienda
- Retiro de edificación que se debe respetar
- Usos del suelo permitidos y prohibidos
- Disponibilidad de servicios básicos
- Referencia de línea de fábrica

El IRM es el documento necesario para realizar la mayor parte de los trámites en el Municipio del Distrito, así: comprar o vender una propiedad, fraccionar, edificar y conocer si el predio está afectado o no, por trazados viales.

PERMISO DE ROTULACION Y PUBLICIDAD EXTERIOR Para colocar mensajes publicitarios (rótulos, letreros, etc.) en espacios públicos o inmuebles de propiedad privada.

Presentar en la Administración Zonal respectiva lo siguiente:

a) Para permisos a corto plazo (6 meses): Solicitud de permiso de rotulación con timbres y con el registro de datos del titular.

Documento que acredite la propiedad o autorización del propietario en caso de arrendamiento.

b) Para permisos a mediano (6 meses a 1 año) y largo plazo (1 año a 5 años) presentará además:

- Croquis de ubicación y fotografía actual del sitio.
- Comprobante del pago del impuesto predial correspondiente al presente año y autorización del propietario del inmueble.

c) Para ubicación en bienes sujetos al régimen de propiedad horizontal agregará la autorización notariada de los copropietarios de conformidad con la Ley de Propiedad Horizontal.

d) Para permisos en aceras y parterres mediante concesión o convenios de cooperación:

- Exceptuando los documentos de propiedad e impuesto predial, que no competen, agregará en la propuesta el número de módulos y su ubicación exacta.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada, o certificado de exención del propietario.
- Plano de situación y ubicación de instalación con dimensiones y certificado de no adeudar al Municipio. (Los Chillos)
- Registro único de contribuyentes (RUC). (Los Chillos).
- Pago de tasas. (Quitumbe)

CAPITULO V

5. PLAN DE MARKETING

Este capítulo nos permite detallar el proceso de plan de marketing, con el que identificaremos los posibles clientes, gustos y preferencias, tanto en calidad del producto como servicio; por lo que podremos definir cuáles serán las estrategias de marketing que se emplearan, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados para el proyecto.

OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar las estrategias de marketing que sean necesarias, que nos permitan llegar al consumidor, y de esta manera posicionarnos en la mente de los mismos, generando rentabilidad para la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Obtener una participación de mercado para el primer año del 0,5%.
- Alcanzar un crecimiento en ventas del 8% para los primeros 5 años.
- Posicionar los productos en la mente del consumidor.
- Investigar nuevos puntos de venta para ampliar la cadena, y poder llegar cada vez a más hogares.
- Crear fidelidad hacia nuestros productos.

CONDICIÓN DE LA EMPRESA, SU POSICIÓN Y POSICIONAMIENTO

Mercato será una cadena de comercialización de frutas y vegetales, ubicada en la ciudad de Quito, principalmente en: Cumbaya, Quito Tenis, el valle de los chillos; la cual implementara estrategias de entrada, crecimiento y posicionamiento, con las cuales buscaremos crear fidelidad en los clientes, complementándolas con un excelente servicio, la utilización de productos de alta calidad (frescos) que satisfagan la demanda de los clientes.

5.1 SEGMENTACION

Cuadro 5

Segmentación

Variables geográficas	
Ciudad	Quito.
Zona	Urbana.
Nivel socioeconómico	Medio, Medio-Alto
Variables demográficas	
El producto y servicio se dirige a hombres y mujeres de 20 años en adelante.	
Ocupación	Amas de casa, trabajadoras, empleadas, estudiantes.
Variables psicográficas	
hombres y mujeres que buscan un producto fresco, de calidad. Que sean saludables	
Variables relacionadas con el uso	
Segmento primario	habitantes del norte centro de Quito, y los valles
Segmento secundario	todo el norte de Quito
Variables socioculturales	
Hombres y Mujeres (empresarios), que por cuestiones laborales no cuentan con el tiempo suficiente para realizar compras para el hogar.	

Elaborado por: Autoras

Fuente: Dirección de Marketing. Kotler Philip, Keller Kevin Lane, pág. 240.

5.2 ANALISIS DE LA SITUACION CONDICIÓN GENERAL DEL MERCADO

Historia del Mercado

En la actualidad existen un sinnúmero de puntos de distribución de frutas y vegetales, como son las tiendas de barrio y mercado mayorista, sin embargo la mayoría de ellos no brindan un buen servicio al consumidor, también podemos encontrar en el mercado importantes cadenas como son Supermaxi y Mi comisariato, que a pesar de contar con un lugar cómodo y limpio son tiendas que no se encuentran cerca de los hogares; lo que nos permite atacar a este segmento de consumidores objetivos potenciales que buscan un lugar que este cerca de sus domicilios, en el cual puedan encontrar productos frescos, en un espacio limpio, cómodo y amplio en el cual las personas podrán escoger el producto que deseen, además ensaladas listas, jugos, pulpas y servicio a domicilio.

CONSUMIDOR

Perfil del Consumidor

El consumidor objetivo se establece para hombres y mujeres de 20 años de edad, en adelante, de clase económica media-alta, alta; que acostumbren adquirir este tipo de productos ya sea en supermercados o en la tienda de barrio.

CONDICIÓN GENERAL DE LA COMPETENCIA

Competidores

En el mercado podemos encontrar competencia directa de este tipo de negocio, los mismos que cuentan con un buen posicionamiento dentro del mercado, sin embargo no brindan el mismo servicio que Mercado ofrecerá a los consumidores.

Dentro de los competidores directos se encuentran las cadenas de abastecimiento como; Supermaxi, Mi Comisariato, entre otras. Sin embargo, estos son productos que se consumen en el día a día.

Cuadro 5.1

Análisis de Competencia

EMPRESA	SUPERMAXI	MI COMISARIATO	SANTA MARIA	MERCADO	TIENDA DE BARRIO
POSICIONAMIENTO	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA	BAJA
PRECIOS	ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA
DIVERSIFICACION	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA	BAJA
VENTAJAS Y DESVENTAJAS	Ubicación en lugares centrales, buen ambiente, gran concurrencia de personas, alto precio con respecto a los mercados mayoristas	ubicación, ambiente, alto precio con respecto a mayoristas	Diferente nicho de mercado, poca diversificación en productos del negocio	Diferente tipo de nicho de mercado, la atención al cliente y la ubicación es una desventaja.	la ubicación es una ventaja, el espacio pequeño, la presentación del producto no es buena, la diversificación es baja

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación por observación.

5.3 PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

PROBLEMAS

- Nuevos en el mercado.
- Fuerte competencia ya establecida en el mercado.
- Muchos de los productos son estacionales.
- Resulta muy difícil establecer un precio fijo para un determinado plazo de tiempo, debido a que este tipo de productos están fuertemente ligados a la inflación y a la especulación.
- Tiempo de expiración de productos muy temprano, lo que nos rebota una alta rotación de inventario. Buenos proveedores
- Productos sujetos a cambios y variaciones en el clima.
- Posibles cambios climáticos pueden causar escasez de ciertos productos.

OPORTUNIDADES

- Tendencia actual por el consumo de productos más saludables.
- Gran variedad de productos que permitirá satisfacer la demanda de los consumidores.
- Nueva forma de venta de estos productos cambiará la perspectiva de venta de los mismos, creando una nueva tendencia y forma de proveerse de este tipo de productos.
- Gran porcentaje de la población insatisfecha con la oferta actual de estos productos.

5.4 ESTRATEGIA DE MARKETING GLOBAL

La estrategia de marketing global enfocara sus esfuerzos a procurar establecer en la mente de los consumidores la gran diferencia en el servicio y alta calidad de los productos que se ofrecen en la cadena.

5.5 MIX DE MARKETING

5.5.1 PRODUCTO

Mercato ofrecerá a los clientes frutas, vegetales y hortalizas, de la mejor calidad (frescos), dentro de un ambiente limpio; donde los productos podrán ser escogidos según el gusto de cada persona.

ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO

Se presentarán los productos en mostradores cómodos que puedan mostrar fácilmente los mismos y sean de fácil acceso para los clientes, pues serán estos quienes erigirán los productos según sus gustos y preferencias. Esto incide directamente en una reducción de personal para la atención al cliente.

Los productos tendrán presentaciones por unidades o docenas, esto facilitara el proceso de venta de los mismos para ser más eficientes y eficaces al momento de atender las demandas de los clientes.

Como parte de la gama de productos y servicios que se presentan, se encuentra la opción de realización de ensaladas con los productos escogidos por los clientes lo cual aumentara el valor agregado percibido por los mismos.

A parte de la realización de ensaladas, se realizara jugos con los productos escogidos.

Se ofrece también la venta de pulpa de todas las frutas que se ofrecen en las sucursales, estas serán realizadas con los productos rezagados que estén por cumplir su tiempo de expiración.

5.5.2 PRECIOS

Los precios estarán sujetos a la economía del país, los mismos que son establecidos por el gobierno, en la actualidad la canasta básica es de 539.67.¹¹

¹¹ Instituto nacional de estadísticas y censos, abril 2010

A continuación se detallara los precios de algunos de los productos:

Cuadro 5.2

Precio - Producto

PRODUCTO	PRESENTACION	PRECIO
LECHUGA SALAD	KILO	2.00
LECHUGA SALAD	Funda 200 gramos	0.53
LECHUGA ROMANA	KILO	2.00
LECHUGA ROMANA	Funda 200 gramos	0.53
LECHUGA ROJA	KILO	2.00
LECHUGA ROJA	Funda 200 gramos	0.53
ESPINACA	KILO	1.80
ESPINACA	Funda 250 gramos	0.60
CEBOLLA BOSUI	KILO	3.30
CEBOLLA BOSUI	Funda 200 gramos	0.76
ALBAHACA	Funda 50 gramos	0.35
MENTA	Funda 50 gramos	0.35
TOMILLO	Funda 50 gramos	0,35
ROMERO	Funda 50 gramos	0,35
OREGANO	Funda 50 gramos	0.35
RABANO	KILO	2.00
RABANO	Funda 300 gramos	0.55
PEREJIL CRESPO	Funda 100 gramos	0.62
PEREJIL NORMAL	Funda 100 gramos	0.62
ZANAHORIA	KILO	1.60
ZANAHORIA	Funda 300 gramos	0.39
CEBOLLA PUERRO	KILO	1.35
ACELGA	Funda 400 gramos	0.64
MINIZANAHORIA	KILO	2.65
MINIZANAHORIA	Bandeja 200 gramos	0.55

FUENTE: Andean Organics

ELABORACION: Autores

Cuadro 5.3 Precio - Producto

PRODUCTO	PRECIO
AGUACATE	1
NARANJA	2
MANDARINA	0,2
PIÑA	0,2
SANDIA	0,3
PAPAYA	0,4
GUINEO	0,4
KIWI	0,9
PERA	0,7
UVA	0,5
MANZANA VERDE	0,4
MANZANA ROJA	0,3
MORA	0,9
UVILLA	0,6
DURAZNO	1,2
COCO	0,6
GUANABANA	1,2
LIMON SUTIL	0,4
LIMON GRADE	0,15
GRANADILLA	1,1
NARANJILLA	0,4

FUENTE: Provefrut
ELABORACION: Autores

ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Los precios de los productos se establecen en un nivel muy cercano al promedio del mercado, pero mayor en cierto porcentaje, dada la ventaja competitiva, el segmento y nicho a atacar, el valor agregado al servicio y al proveer estos productos de una manera totalmente diferente al acostumbrado.

5.5.3 PLAZA

La cadena de comercialización de frutas y vegetales, MERCATO, contara con tres locales, ubicados en la ciudad de Quito, específicamente en los sectores de: Quito tenis, Cumbaya, y el Valle de los chillos.

Los clientes podrán disfrutar de un ambiente limpio, fresco y acogedor, que les permitirá realizar sus compras con tranquilidad al gusto de cada persona.

5.5.4 PROMOCION

Mercato promocionara sus productos mediante la publicidad y la promoción de ventas.

La publicidad se va a realizar mediante medios pagados para informar, y posicionar en la mente de los consumidores, el producto y servicio. Para captar la atención de los clientes se realizara:

- Publicidad en radio y televisión
- Vallas publicitarias
- Página web
- Fundas ecológicas

La ubicación tomara gran porcentaje dentro de la estrategia promocional, dado que las sucursales estarán posicionadas en puntos estratégicos dentro de los barrios donde se encuentra nuestro nicho de mercado será más fácil realizar una publicidad más acertada a nuestros futuros clientes.

TÁCTICAS DE VENTAS

Se establecerán días para promocionar ciertos productos con un precio menor al acostumbrado, esto atraerá a muchos compradores cada día buscando diferentes productos para abastecerse para un número determinado de días, lo cual aumentará los ingresos de un día, compensando el porcentaje no ganado por producto pero si por cantidad.

Se creará tarjetas de cupo para abonar crédito y con estas se puede comprar dentro de las sucursales.

Se ofrecerá el servicio de preparación de pedidos semanales para clientes frecuentes lo cual facilitará su compra y se creará fidelidad hacia la marca.

SLOGAN

Calidad y frescura

CAPITULO VI

6. PLAN FINANCIERO

6.1 EVALUACIÓN FINANCIERA

Se ha determinado para el análisis financiero del proyecto diferentes escenarios de valoración proyectados a 7 años. De esta manera se evaluará al proyecto desde diferentes puntos para lograr exigir los mejores resultados.

Dentro de la inversión inicial podemos encontrar varios ítems para instalaciones, maquinaria, vehículos y motocicletas, muebles y equipos de computación, sin embargo, no se propone la compra de ningún terreno para la construcción de los puntos de venta, se arrendara los mismos para lograr un mejor impulso en el balance, dado que no se invertirá en este tipo de activos fijos. (ANEXO 1,2,3,20)

Cuadro 6

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL					
	ITEM	CONCEPTO	EXTENSION	COSTO UNITARIO	VALOR
INMUEBLES	1	INSTALACIONES	240	38,85	9324
	2	MOTOCICLETAS	3	2237,35	6712,05
	3	VEHICULOS / CAMIONETA 4X4	1	20000	20000
	4	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	1	86590	86590
	5	PRESUPUESTO PARA MUEBLES	1	3050	3050
		TOTAL			

La maquinaria será comprada a una empresa llamada *vitrinas buenaño*.

Se ha establecido utilizar un préstamo para apalancar el proyecto a través de los beneficios de trabajar con el mismo como son el escudo fiscal. Se utilizara un 80% de deuda, nivel óptimo para el apalancamiento. El mismo se pagara durante el periodo de 5 años y se ha establecido pagos de capital iguales. (ANEXO 11)

Dentro del capital de trabajo se puede encontrar establecido el menaje para uso diario de los tres locales. (ANEXO 4)

Se ha elaborado y determinado el número de personal operativo así como el personal administrativo requerido y se ha establecido sus salarios y sueldos. (ANEXO 6,7)

En este negocio, dado que no se procesará ni se producirá, nuestra materia prima viene a ser todos los elementos que conforman las dos ramas más importantes, vegetales y frutas.

Se ha recopilado la información necesaria para determinar los costos anuales así como los gastos anuales, los mismos que serán utilizados para la elaboración del balance de ingresos y egresos lo que dará como resultado el flujo necesario para el análisis del proyecto. (ANEXO 5, 8)

Para el presupuesto de ventas se ha establecido los costos por kilo de todos los productos que se venderán, y de esta manera se ha sacado un precio promedio para cada rama de venta. Se ha logrado identificar los porcentajes para ventas de las dos ramas, es de esta manera como con un precio promedio para un número de kilos determinado para cada uno se ha logrado definir los ingresos de la compañía para el primer año. (ANEXO 9)

Los diferentes escenarios de evaluación se subdividen en: esperado, pesimista y optimista, y se evaluó cada uno de ellos a través del VAN (Valor actual neto), TIR (retorno sobre la inversión) des apalancada, VAA (Valor actual ajustado), y TIR apalancada.

Las tasas de descuento para la evaluación del VAN y VAA son distintas. Para la determinación de las mismas se debe calcular con anterioridad el KE des apalancado de Ecuador a través del CAPM, y por otro lado, el CPPC (costo promedio ponderado de capital). (ANEXO 10)

Para el escenario esperado, se ha dispuesto un incremento de costos por año del 5 % asumiendo economías de escala, las ventas podrán aumentar en un mayor porcentaje, apoyándonos en el conocimiento del negocio luego del primer año se

podrá lograr mayor eficiencia en los pedidos de productos, manejo de inventarios e incremento de participación de mercado.

Se establece un crecimiento de ventas para cada rama de un 8 % para los cinco primeros años.

Los resultados que se rebotan es un VAN de 222923 y una TIR des apalancada de 66%. (ANEXO 14)

Para analizar a través del VAA, se debe tomar en cuenta los efectos de la deuda, el valor presente neto del flujo de la deuda y el valor presente del escudo fiscal. En este caso, el VAA es de 316582 con una TIR apalancada de 229%. (ANEXO 12,13,17,18,19)

Para el análisis del escenario pesimista se ha reducido las ventas en un 10% sin embargo los costos se han reducido únicamente en un 2% dado que los costos por comprar menos volumen de mercadería son mayores y a la vez si las ventas proyectadas no alcanzan los objetivos se incurrirá en pérdidas. (ANEXO 15)

El crecimiento de las ventas a partir del segundo año se establece en un 5%, mientras que los costos aumentan constantemente en un 4%.

Dentro del análisis optimista se propone aumentar las ventas en un 15% para el primer año respecto de la proyección de ventas del escenario esperado, y desde el segundo mensaje en adelante en un 8%. Los costos no subirán en un porcentaje similar pero menor dado que se podrá lograr mayor eficiencia y mejores y más altas economías de escala. Se incrementaran en un 5%. (ANEXO16)

El resumen de los resultados para los diferentes escenarios se detalla a continuación:

Cuadro 6.1

ESCENARIO	ESPERADO	PESIMISTA	OPTIMISTA
VAN	222923	115448	335534
TIR DESAPALANCADA	66%	51%	160%
VAA	316582	209107	429193
TIR APALANCADA	229%	168%	357%

6.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

Cuadro 6.2

PUNTO DE EQUILIBRIO							
	Q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe
1	185500	46708	197228	243936	0,25	1,06	1,32
2	200340	46708	208778	255486	0,23	1,04	1,28
3	216367	46708	218185	264892	0,22	1,01	1,22
4	233677	46708	228051	274758	0,20	0,98	1,18
5	252371	46708	238399	285106	0,19	0,94	1,13
6	272560	46708	249252	295960	0,17	0,91	1,09
7	294365	46708	260636	307344	0,16	0,89	1,04

PUNTO DE EQUILIBRIO PRIMER AÑO

$$R = pq - vq - F$$

$$q = \frac{F}{p - v}$$

$$q = \frac{46708}{1,81 - 1,06}$$

q = 62277 productos vendidos
1er año

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Hoy en día el consumo de productos como frutas y vegetales se ha incrementado debido a que la tendencia actual es consumir productos saludables (orgánicos).
- Es importante definir estrategias de marketing que nos ayuden a posicionarnos en la mente del consumidor.
- Según las encuestas realizadas el servicio a domicilio y las ensaladas listas forman parte fundamental del proyecto, porque el nicho de mercado al que vamos a atacar es de clase media, media- alta; en las cuales los integrantes trabajan y no cuentan con el tiempo suficiente para realizar este tipo de compras.
- Si se logra implantar las estrategias propuestas y cumplir con los objetivos establecidos, es posible crear un ambiente diferente en el cual los compradores se sientan satisfechos al momento de realizar sus compras.
- Analizando las estrategias y presupuestos de los diferentes departamentos, se concluye la posible rentabilidad del proyecto, con los resultados positivos obtenidos en el plan financiero.
- La viabilidad del proyecto está sustentada en el análisis del estudio de mercado y el análisis financiero, arrojándonos un VAN de \$35 y una TIR de 66%.
- El estudio de mercado demuestra que la tendencia de demanda es de crecimiento, lo cual permite tener confianza en que el proyecto no solo se

mantendrá en el mercado, sino que también tiene posibilidad de ir acrecentando.

- Las estrategias propuestas en el mix de marketing permitirá fidelizar a los clientes y obtener ventas repetitivas gracias a que se brindara un ambiente propicio e innovador.
- Antes de poner en marcha la cadena comercializadora de frutas y vegetales se recomienda el tomar en cuenta la investigación realizada y todos los aspectos detallados durante el proyecto.
- Se recomienda crear una cultura de mejora en el servicio al cliente, en todos los tipos de negocio y en especial en la cadena comercializadora MERCATO, debido a que la relación con el cliente es directa, y es donde se transmite el grado de cultura de nuestro país.

BIBLIOGRAFIA

- Fundamentos de Finanzas Corporativas , Ross Wester Phil y Jordan, Séptima Edición, Mac Graw Hill
- Sapag, C.; Nassir; SAPAG, C.; Reinaldo. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Narres K. Malhotra. Investigación de Mercados.
- Kushel; Jennifer. (2001). Solo para emprendedores. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- En la estrategia esta el éxtio, CONSTANTINOS C. MARKIDES, Grupo editorial Norma.
- Thomas; Dan. (1996). El sentido de los negocios. Compañía Editorial Continental. México.
- Dirección de Marketing. Kotler Philip, Keller Kevin Lane.
- Joseph Bower, Oficio y Arte de la Gerencia, Volumen I.
- Fred R. Davis, Conceptos de Administración Estratégica, 5ª Edición, 1997, Pág. 163
- Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ª Edición, 2004,
- Carlos A. Conti, Cultura Organizacional.
- Jon R. Katzembach y Douglas K. Smith, La Disciplina de equipo.
- Carlos A. Conti, El Diseño de Organizaciones Competitivas.
- www.flacso.org.ec
- www.legiscomex.com
- www.inec.fin.ec
- www.ecuavisa.com/noticias-internacionales/22917-economia-de-ecuador.
- www.bce.fin.ec
- www.ecuadorencifras.com

- www.elmercurio.com.ec
- www.elcomercio.com.ec

ANEXO 1

PRESUPUESTO DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS				
ITEM	CONCEPTO	EXTENSION	COSTO UNITARIO	VALOR
1	CONGELADOR DE 100 85X60	6	850	5100
2	AUTO SERVICIO REFRIGERANTE PARA VERDURAS Y FRUTAS (ppv x m) INCLUIDO INSTALACION (\$200)	21	3300	69300
3	MESA DE TRABAJO CON ENTREPAÑO Y ESPALDAR MUINOCO Model No. MTSE-75/070	3	250	750
4	CAUNTER / CAJA	3	150	450
5	COMPUTACION (CAJAS REGISTRADORAS)	3	350	1050
6	BALANZA	3	963	2890
7	DISPENSADORA DE JUGOS	3	2350	7050
TOTAL			8213	86590

ANEXO 2

PRESUPUESTO PARA MUEBLES				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	ESCRITORIOS	2	200	400
2	COMPUTADOR	2	700	1400
3	ARCHIVADORAS	4	50	200
4	SILLAS	9	50	450
5	SILLONES	2	300	600
TOTAL			1300	3050

ANEXO 3

ACTIVOS INTANGIBLES			
ITEM	CONCEPTO	VALOR	N ANOS
1	PREOPERATIVOS / CONSTITUCION DE LA EMPRESA	1200	5

ANEXO 4

CAPITAL DE TRABAJO				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	TABLAS DE PICAR (POR 4)	2	27	54,8
2	BATIDORA APHAMIX (4.2 LITROS)	1	538	538
3	LICUADORA	1	50	50
4	CUCHARAS MEDIDORAS (POR 5)	1	14	14,3
5	CUBIERTOS (JUEGO)	5	50	250
TOTAL				907

ANEXO 5

COSTOS ANUALES								
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
1	MATERIA PRIMA							
	VERDURAS Y FRUTAS	171105	179660	188643	198076	207979	218378	229297
	SUBTOTAL MP	171105	179660	188643	198076	207979	218378	229297
2	SALARIOS							
	SUBTOTAL M.O.D	17623	18037	18461	18895	19339	19794	20259
3	ARRIENDO	3000	3300	3630	3993	4392	4832	5315
4	ENERGIA	500	1080	1080	1080	1080	1080	1080
5	PUBLICIDAD	5000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
	SUBTOTAL OTROS	8500	11080	11080	11080	11080	11080	11080
	TOTAL	197228	208778	218185	228051	238399	249252	260636

ANEXO 6

NOMINA PERSONAL DE PLANTA									
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MENSUAL	CANTIDAD	ANNUAL	13ER	14TO	IESS	FND. RESERVA	ANNUAL
1	CAJERO	250	3	3000	250	648	334,5	250	4482,5
2	COCINERO	250	3	3000	250	648	334,5	250	4482,5
3	AYUDANTES DE LIMPIEZA	240	3	2880	240	648	321,12	240	4329,12
4	MOTOCICLISTAS	240	3	2880	240	648	321,12	240	4329,12
	TOTAL	980	12	11760	980	2592	1311	980	17623

ANEXO 7

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO								
ITEM	CONCEPTO	SUELDO MENSUAL	CANTIDAD	ANNUAL	13ER	14TO	IESS	ANNUAL
1	GERENTE GENERAL	900	1	10800	900	240	82	12022
2	JEFE MARKETING	550	1	6600	550	240	50	7440
3	ADMINISTRADOR	550	1	6600	550	240	50	7440
5	SECRETARIA EJECUTIVA	280	1	3360	280	240	26	3906
TOTAL		2280		27360	2280	960	208	30808

ANEXO 8

GASTOS GENERALES		
ITEM	CONCEPTO	TOTAL
1	SUELDOS	30808
2	MUEBLES DE OFICINA	3050
3	TELEFONO, LUZ, AGUA	250
4	GUARDIANIA	12600
	TOTAL	46708

PRESUPUESTO DE INGRESOS										
ITEM	TIPO DE PRODUCTO	VARIEDAD	COSTO POR ITEM POR KILO	PRECIO POR ITEM	COSTO PROMEDIO POR TIPO DE PRODUCTO	COSTO PROMEDIO POR MES EN MATERIA PRIMA	PRECIO	UNIDAD	CANTIDAD	ANUAL
								NUMERO DE KILOS VENDIDOS EN EL MES	PRESUPUESTO DE VENTA	
1	VERDURAS	LECHUGA SALAD	0,50	1,50	0,86	9417	1,76	10963	19318	231810
		LECHUGA ROMANA	0,50	1,50						
		LECHUGA ROJA	0,50	1,50						
		ESPINACA	1,80	3,60						
		CEBOLLA PAITEÑA	0,60	1,80						
		ALBACA	0,70	1,40						
		RABANO	2,00	4,00						
		PEREGIL CRESPO	0,62	1,24						
		PEREGIL NORMAL	0,62	1,24						
		ZANAHORIA	1,60	3,20						
		CEBOLLA PUERRO	0,30	1,20						
		ACELGA	1,60	3,20						
		MINI ZANAHORIAS	2,65	5,30						
		BROCOLI	0,40	1,20						
		TOMATE	1,00	2,00						
		PAPA CEBOLLA PERLA	0,30	0,60						
		PIMIENTO	1,00	1,70						
		PIMIENTO	0,80	1,36						
		BERENGENA	0,40	0,68						
		VAINITA	0,50	1,05						
		GENGIBRE	0,85	2,04						
		COL MORADA	0,27	0,51						
		COL BLANCA	0,17	0,41						
		AJO	2,70	4,59						
		AJI	0,90	1,53						
		YUCA	0,45	0,68						
CAMOTE	0,60	1,08								
REMOLACHA	0,89	1,69								
PAPANABO	0,30	0,54								
COLIFLOR	0,25	0,53								
2	FRUTAS	AGUACATE	1	1,7	0,7	4842	1,85	7308	13526	162317
		NARANJA	2	4,2						
		MANDARINA	0,2	1,1						
		PINA	0,2	1,1						
		SANDIA	0,3	1,2						
		PAPAYA	0,4	2,2						
		GUINEO	0,4	0,72						
		KIWI	0,9	2,7						
		PERA	0,7	2,1						
		UVA	0,5	2,75						
		MANZANA VERDE	0,4	2,2						
		MANZANA ROJA	0,3	2,1						
		MORA	0,9	1,98						
		FRUTILLA		0						
		UVILLA	0,6	1,02						
		DURAZNO	1,2	2,64						
		COCO	0,60	1,5						
		GUANABANA	1,2	3						
		LIMON SUTIL	0,4	1,04						
		GRADE	0,15	0,36						
GRANADILLA	1,1	2,31								
NARANJILLA	0,4	2,8								
TOTAL					MENSUAL	14259	1,81	18271	32844	394128
					ANUAL	171105		219252		

ANEXO 10

DETERMINACION DE LA TASA DE DESCUENTO- CPPC

Kd	9,50%	
Ke des USA		
rf	2,27%	www.puentenet.com/cotizaciones/tasas.shtml
Bd	1,1	RETAIL STORE www.damodaran.com
PRM	10,14%	
ke d USA	13,42%	
EMBI	8,39%	Pagina super bancos promedio del 2009
Ke desap Ecuador	21,81%	
Ke ap Ecuador		
t Ecuador	36,25%	
D/V	0,791	
E/V	0,209	
V/V	1	
D/E	378,56%	
Ke ap Ecuador	51,53%	
CPPC	15,56%	

ANEXO 11**PRESTAMO**

VALOR PRESTAMO	86392
NUMERO AÑOS	5
TASA ANUAL	9,50%

TABLA DE AMORTIZACION DEUDA

AÑO	SALDO K	PAGO K	PAGO I	CUOTA
0	86392			
1	69113	17278	8207	25486
2	51835	17278	6566	23844
3	34557	17278	4924	22203
4	17278	17278	3283	20561
5	0	17278	1641	18920

ANEXO 12

VP DE LA DEUDA

TASA ANUAL DEUDA 9,50%

AÑO	1	2	3	4	5
CUOTA	25486	23844	22203	20561	18920
VP CUOTA	23275	19886	16911	14302	12018
TOTAL VP DEUDA	86392				

ANEXO 13

VP ESCUDO FISCAL

TASA IMPOSITIVA 36,25%

AÑO	1	2	3	4	5	TOTAL
INTERES	8207	6566	4924	3283	1641	24622
ESCUDO FISCAL	2975	2380	1785	1190	595	8925
VP ESCUDO FISCAL	2717	1985	1360	828	378	
TOTAL VP ESCUDO FISCAL	7267					

ESCENARIO DE VALORACION ESPERADO

AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7
INGRESOS								
VENTAS VERDURAS		23183	25038	27041	29204	31540	34063	36789
PRECIO		1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
VENTAS FRUTAS		162317	175302	189327	204473	220830	238497	257577
PRECIO		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
MARGINALES		300	300	300	300	300	300	300
TOTAL INGRESO		341389	368676	398146	429973	464347	501471	541565
EGRESOS								
COSTOS		197228	208778	218185	228051	238399	249252	260636
GASTOS		46708	46708	46708	46708	46708	46708	46708
DEPRECIACIONES		13126	13126	13126	12659	12659	8659	8659
AMORTIZACIONES		2480	2480	2480	2480	2480	0	0
TOTAL EGRESOS		259542	271091	280498	289897	300245	304619	316003
UTILIDAD BRUTA		81847	97584	117648	140076	164102	196852	225562
15% TRABAJADORES		12277	14638	17647	21011	24615	29528	33834
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		69570	82947	100000	119064	139487	167324	191728
25% IMPUESTO RENTA		17392	20737	25000	29766	34872	41831	47932
UTILIDAD NETA		52177	62210	75000	89298	104615	125493	143796
Inversión EN ACTIVOS	125676							
CAPITAL DE TRABAJO	907	998	1098	1207	1328	1461	1607	1768
DEPRECIACIONES		13126	13126	13126	12659	12659	8659	8659
AMORTIZACIONES		2480	2480	2480	2480	2480		
VALOR DE DESECHO								53235
FLUJO NETO DE CAJA	-126583	68781	78913	91813	105765	121215	135759	216064

COSTO DE OPORTUNIDAD O TASA DE DESCUENTO KE D	21,81%
---	--------

VAN	-126583	56464	53181	50794	48035	45193	41551	54288
VAN APALANCADO	222923							
TIR	66%							

ESCENARIO DE VALORACION PESIMISTA

AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7
INGRESOS								
VENTAS VERDURAS		20865	21908	23003	24153	25361	26629	27961
PRECIO VERDURAS		1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
VENTAS FRUTAS		146085	153390	161059	169112	177568	186446	195768
PRECIO FRUTAS		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
MARGINALES		300	300	300	300	300	300	300
TOTAL INGRESO		307280	322629	338745	355667	373436	392093	411682
EGRESOS								
COSTOS		193806	201559	209621	218006	226726	235795	245227
GASTOS		46708	46708	46708	46708	46708	46708	46708
DEPRECIACIONES		13126	13126	13126	12659	12659	8659	8659
AMORTIZACIONES		2480	2480	2480	2480	2480	0	0
TOTAL EGRESOS		256120	263872	271934	279852	288573	291162	300594
UTILIDAD BRUTA		51160	58757	66811	75815	84863	100931	111089
15% TRABAJADORES		7674	8814	10022	11372	12729	15140	16663
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		43486	49943	56789	64443	72134	85791	94425
25% IMPUESTO RENTA		10871	12486	14197	16111	18033	21448	23606
UTILIDAD NETA		32614	37457	42592	48332	54100	64343	70819
Inversión EN ACTIVOS	107990							
CAPITAL DE TRABAJO	907	998	1098	1207	1328	1461	1607	1768
DEPRECIACIONES		13126	13126	13126	12659	12659	8659	8659
AMORTIZACIONES		2480	2480	2480	2480	2480	0	0
VALOR DE DESECHO								53235
FLUJO NETO DE CAJA	-108897	49218	54161	59405	64799	70700	74609	143087

COSTO DE OPORTUNIDAD O TASA DE DESCUENTO KE D	21,81%
---	--------

VAN	-108897	40404	36500	32865	29429	26359	22835	35952
VAN DESAPALANCADO	115448							
TIR	51%							

ESCENARIO DE VALORACION OPTIMISTA

AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7
INGRESOS								
VENTAS VERDURAS		26660	28793	31097	33584	36271	39173	42307
PRECIO VERDURAS		1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
VENTAS FRUTAS		186665	201598	217726	235144	253955	274271	296213
PRECIO FRUTAS		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
MARGINALES		300	300	300	300	300	300	300
TOTAL INGRESO		392552	423932	457823	494424	533954	576647	622754
EGRESOS								
COSTOS		209206	219666	230649	242182	254291	267006	280356
GASTOS		46708	48576	50519	52540	54641	56827	59100
DEPRECIACIONES		13126	13126	13126	12659	12659	8659	8659
AMORTIZACIONES		2480	2480	2480	2480	2480	0	0
TOTAL EGRESOS		271519	283848	296774	309861	324071	332492	348115
UTILIDAD BRUTA		121033	140084	161048	184564	209883	244155	274639
15% TRABAJADORES		18155	21013	24157	27685	31482	36623	41196
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		102878	119072	136891	156879	178400	207532	233443
25% IMPUESTO RENTA		25719	29768	34223	39220	44600	51883	58361
UTILIDAD NETA		77158	89304	102668	117659	133800	155649	175083
Inversión EN ACTIVOS	107990							
CAPITAL DE TRABAJO	907	998	1098	1207	1328	1461	1607	1768
DEPRECIACIONES		13126	13126	13126	12659	12659	8659	8659
AMORTIZACIONES		2480	2480	2480	2480	2480	0	0
VALOR DE DESECHO								53235
FLUJO NETO DE CAJA	-108897	93762	106007	119481	134126	150400	165915	247351

COSTO DE OPORTUNIDAD O TASA DE DESCUENTO KE D	21,81%
---	--------

VAN	-108897	76971	71440	66101	60915	56074	50781	62149
VAN DESAPALANCADO	335534							
TIR	160%							

ESCENARIO DE VALORACION ESPERADO APALANCADO PARA EL CALCULO DEL VAA

AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7
INGRESOS								
VENTAS VERDURAS		23183	25038	27041	29204	31540	34063	36789
PRECIO		1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
VENTAS FRUTAS		162317	175302	189327	204473	220830	238497	257577
PRECIO		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
MARGINALES		300	300	300	300	300	300	300
TOTAL INGRESO		341389	368676	398146	429973	464347	501471	541565
EGRESOS								
COSTOS		197228	208778	218185	228051	238399	249252	260636
GASTOS		46708	46708	46708	46708	46708	46708	46708
DEPRECIACIONES		13126	13126	13126	12659	12659	8659	8659
AMORTIZACIONES		2480	2480	2480	2480	2480	0	0
INTERESES		8207	6566	4924	3283	1641		
TOTAL EGRESOS		267749	277657	285422	293180	301887	304619	316003
UTILIDAD BRUTA		73640	91019	112723	136793	162460	196852	225562
15% TRABAJADORES		11046	13653	16908	20519	24369	29528	33834
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		62594	77366	95815	116274	138091	167324	191728
25% IMPUESTO RENTA		15648	19341	23954	29069	34523	41831	47932
UTILIDAD NETA		46945	58024	71861	87206	103569	125493	143796
Inversión EN ACTIVOS	107990							
CAPITAL DE TRABAJO	907	998	1098	1207	1328	1461	1607	1768
DEPRECIACIONES		13126	13126	13126	12659	12659	8659	8659
AMORTIZACIONES		2480	2480	2480	2480	2480		
VALOR DE DESECHO								53235
PRESTAMO	86392							
PAGO DEL CAPITAL		17278	17278	17278	17278	17278		
FLUJO NETO DE CAJA	-22505	46270	57449	71396	86394	102890	135759	216064

VAA

VAN DESAPALANCADO	222923
VP DEUDA	86392
VP ESCUDO FISCAL	7267
VAA	316582
TIR	229%

ESCENARIO DE VALORACION PESIMISTA APALANCADO PARA EL CALCULO DEL VAA								
AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7
INGRESOS								
VENTAS VERDURAS		20865	22534	24337	26284	28386	30657	33110
PRECIO VERDURAS		1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
VENTAS FRUTAS		146085	157772	170394	184025	198747	214647	231819
PRECIO FRUTAS		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
MARGINALES		300	300	300	300	300	300	300
TOTAL INGRESO		307280	331838	358361	387006	417942	451354	487438
EGRESOS								
COSTOS		193806	201559	209621	218006	226726	235795	245227
GASTOS		46708	46708	46708	46708	46708	46708	46708
DEPRECIACIONES		13126	13126	13126	12659	12659	8659	8659
AMORTIZACIONES		2480	2480	2480	2480	2480	0	0
INTERES		8207	6566	4924	3283	1641		
TOTAL EGRESOS		256120	263872	271934	279852	288573	291162	300594
UTILIDAD BRUTA		51160	67966	86427	107154	129370	160192	186845
15% TRABAJADORES		7674	10195	12964	16073	19405	24029	28027
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		43486	57771	73463	91080	109964	136163	158818
25% IMPUESTO RENTA		10871	14443	18366	22770	27491	34041	39704
UTILIDAD NETA		32614	43328	55097	68310	82473	102122	119113
Inversión EN ACTIVOS	107990							
CAPITAL DE TRABAJO	907	998	1098	1207	1328	1461	1607	1768
DEPRECIACIONES		13126	13126	13126	12659	12659	8659	8659
AMORTIZACIONES		2480	2480	2480	2480	2480		
VALOR DE DESECHO								53235
PRESTAMO	86392							
PAGO DE CAPITAL		17278	17278	17278	17278	17278		
FLUJO NETO DE CAJA	-22505	30942	41656	53424	66171	80334	110781	191381

VAA	
VAN DESAPALANCADO	115448
VP DEUDA	86392
VP ESCUDO FISCAL	7267
VAA	209107
TIR	168%

ESCENARIO DE VALORACION OPTIMISTA APALANCADO PARA EL CALCULO DEL VAA								
AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7
INGRESOS								
VENTAS VERDURAS		26660	28793	31097	33584	36271	39173	42307
PRECIO VERDURAS		1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
VENTAS FRUTAS		186665	201598	217726	235144	253955	274271	296213
PRECIO FRUTAS		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
MARGINALES		300	300	300	300	300	300	300
TOTAL INGRESO		392552	423932	457823	494424	533954	576647	622754
EGRESOS								
COSTOS		209206	217574	226277	235328	244741	254531	264712
GASTOS		46708	48576	50519	52540	54641	56827	59100
DEPRECIACIONES		13126	13126	13126	12659	12659	8659	8659
AMORTIZACIONES		2480	2480	2480	2480	2480	0	0
INTERES		8207	6566	4924	3283	1641		
TOTAL EGRESOS		271519	281756	292402	303007	314522	320017	332471
UTILIDAD BRUTA		121033	142176	165421	191417	219433	256630	290283
15% TRABAJADORES		18155	21326	24813	28713	32915	38494	43542
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		102878	120850	140608	162705	186518	218135	246741
25% IMPUESTO RENTA		25719	30212	35152	40676	46629	54534	61685
UTILIDAD NETA		77158	90637	105456	122029	139888	163601	185055
Inversión EN ACTIVOS	107990							
CAPITAL DE TRABAJO	907	998	1098	1207	1328	1461	1607	1768
DEPRECIACIONES		13126	13126	13126	12659	12659	8659	8659
AMORTIZACIONES		2480	2480	2480	2480	2480		
VALOR DE DESECHO								53235
PRESTAMO	86392							
PAGO CAPITAL		17278	17278	17278	17278	17278		
FLUJO NETO DE CAJA	-22505	76483	90062	104990	121217	139210	173867	257323

VAA	
VAN DESAPALANCADO	335534
VP DEUDA	86392
VP ESCUDO FISCAL	7267
VAA	429193
TIR	357%

ANEXO 20

TABLA DE DEPRECIACION DE ACTIVOS									
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inversión inicial	Monto en US\$	Años	1	2	3	4	5	6	7
Edificio		20	0	0	0	0	0	0	0
Maquinaria, equipo, muebles	86590	10	8659	8659	8659	8659	8659	8659	8659
Equipos de computación y software	1400	3	467	467	467				
Vehículos	20000	5	4000	4000	4000	4000	4000		
	107990		13126	13126	13126	12659	12659	8659	8659

Gastos de constitución	12400	5	2480	2480	2480	2480	2480		
------------------------	-------	---	------	------	------	------	------	--	--

Inversión inicial	Dep./ Amort. Acum.	Valor libros	Valor de desecho de los AF	Utilidad	impuestos % en venta	impuestos en US\$	Valor de venta neto
Terrenos		70000	115500	45500	15,00%	6825	108675
Instalaciones y edificios	39375	73125	120656,25	47531	15,00%	7130	113527
Maquinaria, equipo, muebles	53272	22831	37671	14840	36,25%	5380	32291
Equipos de computación y software	7300	0	0	0	36,25%	0	0
Vehículos	10000	0	0	0	36,25%	0	0
	109947	165956	273827			19334	254493

Gastos de constitución	12400
------------------------	-------

ANEXO 21