PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACHOTILLO EN QUITO.

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

MABEL STEFANIE MORALES SOLIS

DIRECTOR: ING. CHRISTIAN FAJARDO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, JUNIO 2018

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Christian Fajardo, Mgtr.

LECTORES:

Roberto Ordoñez, Mgtr.

Ramiro Soria, Mgtr.

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres quienes han sido el pilar fundamental en mi formación profesional, quienes me han llenado tanto de fortaleza como de sabiduría, para superar cada obstáculo y sobretodo han sabido ser una guía y un apoyo incondicional a lo largo de este camino.

Mabel

AGRADECIMIENTOS

Un profundo agradecimiento a todos los profesores que me han formado a lo largo de la carrera, pero sobre todo a mi director de tesis por guiarme y brindarme los conocimientos necesarios para la culminación de este trabajo.

A mi hijo por su paciencia, a mis amigos y a todas las personas que me apoyaron y me dieron fuerzas para seguir adelante.

Mabel

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
1. SITUACIÓN ACTUAL 2
1.1. El Producto 2
1.1.1. Origen, Historia, Propiedades nutricionales y principales características del achotillo. 2
1.1.2. Variedades de achotillo, etapas de cultivo y cosecha. 7
1.1.3. Caracterización histórica de empresas comercializadoras de achotillo en el Ecuador 13
1.1.4. Condiciones actuales de las empresas comercializadoras de achotillo en la ciudad de Quito 13
1.2. GENERALIDADES 14
1.2.1. Nombre o Razón Social 14
1.2.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s) 15
1.2.3. Imagen Corporativa 15
1.2.4. R.U.C 16
1.2.5. Registro de Marca en Ecuador 17
1.2.6. Permisos Funcionamiento y Comercialización 18
1.3. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO 25
1.3.1. Entorno General 25
1.3.2. Entorno Específico 27
2. MARCO TEÓRICO 29
2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 29
2.1.1. Definición de Planificación Estratégica 29
2.1.2. Importancia de la Planificación Estratégica 30
2.1.3. Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica 31
2.2. ESTRATEGIAS 33
2.2.1. Definición Estrategias 33
2.2.2. Tipos de Estrategias 34
2.3. MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 36
2.3.1. Misión 36
2.3.2. Visión 36
2.3.3. Valores Estratégicos 38
2.3.4. Análisis Interno y Externo 38
2.3.5 Determinación de objetivos 40

2.3.6 Formulación de las Estrategias 41
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACHOTILLO 43
3.1 ENCUESTA 43
3.1.1 Objetivos de la Encuesta 43
3.1.2 Diseño de la Encuesta 43
3.1.3 Corrida de la Encuesta 45
3.1.4 Tabulación de la Encuesta 46
3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación 46
3.2 VALORES EMPRESARIALES 54
3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES 59
3.3.1 Para empleados 59
3.3.2 Para clientes 59
3.3.3 Para proveedores 60
3.4 PLANEACIÓN 60
3.4.1 Objetivos a Largo Plazo 60
3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo 61
3.4.3 FODA 62
3.4.4 Planificación Estratégica 64
3.4.5 Planificación Operativa (POA) y Táctica 65
3.4.6 Planificación de Contingencia 68
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 69
3.5.1 Organigrama Estructural 69
3.5.2 Organigrama Funcional 70
3.6 CONTROL 74
3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial 74
3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados 75
3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes 76
3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores 77
4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 78
4.1 Activos 78
4.1.1 Activos Fijos 78
4.1.2 Activos Intangibles 80
4.1.3 Capital de Trabajo 81
4.2 COSTOS Y GASTOS 81
4.2.1 Costos de Producción 82

4.2.2 Gastos Administrativos 82
4.2.3 Gastos de Ventas 82
4.3 PRESUPUESTO 83
4.3.1 Ingresos 83
4.3.2 Egresos 84
4.4 ESTADOS FINANCIEROS 91
4.4.1 Estado de Situación Proyectado 91
4.4.2 Estado de Resultados Integral 92
4.4.3 Flujo de Efectivo 93
4.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO 94
4.5.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN) 94
4.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) 95
4.5.3 Tasa de Descuento 95
4.5.4 Período de Recuperación de Inversión 96
4.5.5 Relación Beneficio Costo 96
4.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO 97
4.6.1 Punto De Equilibrio 97
4.6.2 Análisis De Sensibilidad 99
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 101
5.1. CONCLUSIONES 101
5.2. RECOMENDACIONES 102
6. BIBLIOGRAFÍA 103
ANEXOS 107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción Taxonómica del Achotillo 4
Tabla 2. Aporte Nutricional Achotillo 6
Tabla 3. Variedades de Achotillo 7
Tabla 4. Fecha de declaración de Patente Personas Naturales 18
Tabla 5. Fecha de declaración de patente Personas Jurídicas 19
Tabla 6. Tarifa para pago de impuesto de acuerdo al patrimonio neto. 20
Tabla 7. Tabla de límites de cuota del impuesto 20
Tabla 8. Requisitos para inscripción en el registro de actividades económicas tributarias – raet (patente) personas naturales 21
Tabla 9. Requisitos para inscripción en el registro de actividades económicas tributarias – raet (patente) sociedades 22
Tabla 10. Porcentaje de reducción de impuestos por empleo joven. 23
Tabla 11. Edad de los Encuestados 46
Tabla 12. Sexo de los Encuestados 47
Tabla 13. Pregunta 1 de la Encuesta 48
Tabla 14. Pregunta 2 de la Encuesta. 48
Tabla 15. Pregunta 3 de la Encuesta. 49
Tabla 16. Pregunta 4 de la Encuesta 50
Tabla 17 Pregunta 5 de la Encuesta 51
Tabla 18. Pregunta 6 de la Encuesta 52
Tabla 19. Pregunta 7 de la Encuesta 52
Tabla 20. Pregunta 8 de la Encuesta 53
Tabla 21. Cadena de Valor de la empresa Delifruits S.A. 58
Tabla 22. Matriz de Factores Externos (EFE) 62
Tabla 23. Matriz de Factores Internos 62
Tabla 24. Matriz Foda 63
Tabla 25. Planeación Estratégica. 64
Tabla 26. POA. Planificación Financiera 65
Tabla 27. POA. Planificación de Logística y Ventas. 66
Tabla 28. POA. Planificación de Marketing. 67
Tabla 29. POA. Plan de Contingencia. 68

Tabla 30. Monitoreo Administrativo de Empresarial. 74
Tabla 31. Monitoreo Administrativo de Empleados. 75
Tabla 32. Monitoreo Administrativo de Clientes. 76
Tabla 33. Monitoreo Administrativo de Proveedores. 77
Tabla 34. Inversión Total 78
Tabla 35. Total de Activos Fijos 79
Tabla 36. Construcción e Instalaciones. 79
Tabla 37. Maquinaria y Equipo. 79
Tabla 38. Equipos de Oficina. 80
Tabla 39. Equipo de Cómputo. 80
Tabla 40. Muebles y Enseres 80
Tabla 41. Activos Intangibles. 81
Tabla 42. Costos de Producción. 82
Tabla 43. Gastos Administrativos 82
Tabla 44. Gastos de Ventas 83
Tabla 45. Presupuesto de Ingresos 83
Tabla 46. Ingresos por ventas. 83
Tabla 47. Presupuesto de Compras Directa. 84
Tabla 48. Presupuesto de Compras Indirecta. 85
Tabla 49. Presupuesto Mano de Obra Directa 85
Tabla 50. Presupuesto Mano de Obra Indirecta. 85
Tabla 51. Presupuesto Sueldos y Salarios Administrativos. 86
Tabla 52. Incremento de Talento Humano anualmente 87
Tabla 53. Resumen de Sueldos y Beneficios del 2020 al 2024 88
Tabla 54. Estado de Situación Proyectado Delifruits S.A. 91
Tabla 55. Estado de Resultados Integral Delifruits S.A. 92
Tabla 56. Flujo de Efectivo Delifruits S.A. 93
Tabla 57. VAN 94
Tabla 58. TIR 95
Tabla 59. Tasa de Descuento 95
Tabla 60. Período de Recuperación de la inversión. 96
Tabla 61. Relación Beneficio Costo. 97
Tabla 62. Costos Fijos y Variables 98

Tabla 63. Punto de Equilibrio Delifruits S.A. 98
Tabla 64. Escenario Pesimista 99
Tabla 65. Escenario Optimista 100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Temporada de Cosecha del Achotillo 5
Figura 2. Variedad de Achotillo R134 8
Figura 3 Variedad de Achotillo R162 8
Figura 4. Variedad de Achotillo R167 9
Figura 5. Variedad de Achotillo Jeetle 9
Figura 6. Variedad de Achotillo Rongrien 10
Figura 7. Logo Delifruits S.A. 16
Figura 8. Requisitos para Obtención de la LUAE 24
Figura 9. Licencia Única de Actividades Económicas 25
Figura 10. Logo El Fruton 28
Figura 11. Logo Green Garden 28
Figura 12. Fórmula para calcular la muestra. 45
Figura 13. Edad de los Encuestados 47
Figura 14. Sexo de los Encuestados 47
Figura 15. Pregunta 1 de la Encuesta 48
Figura 16. Pregunta 2 de la Encuesta 49
Figura 17. Pregunta 3 de la Encuesta 50
Figura 18. Pregunta 4 de la Encuesta 51
Figura 19 Pregunta 5 de la Encuesta 51
Figura 20. Pregunta 6 de la Encuesta 52
Figura 21. Pregunta 7 de la Encuesta 53
Figura 22. Pregunta 8 de la Encuesta 54
Figura 23. Organigrama Estructural 69

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de este trabajo de investigación permite evaluar la factibilidad de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de achotillo en la ciudad de Quito.

En el primer capítulo, se presenta la situación actual, el origen del Achotillo y como este llegó al Ecuador, sus propiedades nutricionales, así como sus características, también se detalla la forma correcta tanto de cultivo como de cosecha y un análisis de las empresas y los medios de comercialización actuales de esta fruta.

En el segundo capítulo se recopila toda la información secundaria a la que se ha tenido acceso tanto en libros como revistas, sitios web, instituciones gubernamentales para la puesta en marcha del plan de negocios.

En el tercer capítulo se obtuvieron datos primarios a través de encuestas y se definió el ambiente interno que regirá en la organización, así como las políticas organizacionales para todos quienes la conformen, se desarrolló una planeación estratégica para la empresa la misma que determina la dirección del negocio.

En el capítulo cuarto se realizó un análisis de viabilidad financiera con un horizonte de valuación de 5 años, se analizó la inversión inicial requerida para el inicio del negocio se detalla activos con los que contará la empresa, los ingresos y gastos que se generarán anualmente por el giro propio del negocio, la tasa de rentabilidad de la inversión y el período de recuperación de la misma, se realizó una evaluación que toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, con la que se determinó que es viable la creación de la empresa comercializadora de achotillo en la ciudad de Quito.

INTRODUCCIÓN

El Ecuador, es un país con una gran riqueza natural, cultural y una posición geográfica privilegiada la cual permite la producción de un sinfín de productos en diferentes provincias. Actualmente, por medio del Ministerio de Agricultura y Ganadería se está fomentando la implementación de proyectos agrícolas que permitan la diversificación de productos y evitar así el sobre cultivo de productos tradicionales. Existen incentivos de tipo económicos y tributarios para la creación de empresas dedicadas a la comercialización de productos del agro con visión de exportación, el objetivo, que los ingresos no dependan únicamente de la venta de petróleo.

El achotillo es una fruta que se produce en el país desde hace muchos años sin embargo no es cosechada ni comercializada a gran escala.

Hoy en día, se pone mucho énfasis en llevar una vida saludable, en el país se está fomentando mejorar el estilo de vida mediante el consumo de productos que contengan mayor aporte nutricional, que sean orgánicos y sanos. Bajo este contexto podemos considerar que las frutas forman en gran medida parte de la dieta diaria recomendada.

Con lo mencionado anteriormente, es posible determinar que existe una demanda insatisfecha en el país puesto que la población está abierta a consumir la gran variedad de frutas que se dan, sin embargo, quienes la producen no la cosechan, ni la comercializan de manera adecuada.

Con estos antecedentes, se lleva a cabo este estudio que, mediante el análisis del entorno, competidores, indicadores financieros, legales y técnicos permitirán determinar la factibilidad de la creación de una empresa comercializadora de achotillo en la ciudad de Quito.

1. SITUACIÓN ACTUAL

1.1. El Producto

1.1.1. Origen, Historia, Propiedades nutricionales y principales características del achotillo.

El producto objeto de estudio se lo conoce como achotillo en el Ecuador, rambután en el resto del mundo y también se lo denomina mamahuevo, su nombre científico es: Nephelium lappaceum es derivado de malayo rambut, que significa cabello, es un árbol de tipo tropical de medio tamaño, que pertenece a la familia Sapindaceae, es nativo del sudeste de Asia originario de Malasia. Está relacionado con otros frutos pertenecientes a la misma familia son comestibles de tipo tropicales entre ellos está el lichi, el longan y el mamoncillo. Se cree que es nativo del archipiélago malayo. (Jardín, 2018)

Según las investigaciones este fruto llegó al Ecuador después de la primera guerra mundial, con la derrota de Alemania, ocurrió una ola migratoria europea la misma que generó beneficios para América Latina, con la presencia de los alemanes como Federico Von Buchwald y Carlos Gebert en la selva ecuatoriana quienes habitaron la cercanía de los ríos Quevedo y Chipe respectivamente. Con el paso del tiempo desarrollaron una cultura agrícola para así conseguir el cultivo de varios productos, entre ellos caucho, balsa, camarones, frutas, cacao; no obstante Von cuando mejoró su capacidad económica fue a buscar más opciones a otros continentes, viajó a Indonesia y alrededor de Asia trajeron algunos productos los mismo que se adaptaron a la perfección al clima Ecuatoriano entre ellos estaba el Rambután, al que por la dificultad del nombre lo llamaron ‘achotillo’ por el parecido que tiene al fruto obtenido de la planta de achiote. (LA HORA, 2012)

Esta fruta no tradicional es en su mayoría cultivada en lugares como Quevedo, Buena Fe, San Gerardo, Santo Domingo, y La Concordia, dado su clima húmedo con temperaturas que va desde los 15ºC a 28ºC, además de que se requiere de lluvias para el desarrollo del cultivo y en estas zonas existen precipitaciones entre 1000 y 2000 mm dentro de un año. (LA HORA, 2016)

Según el Ministerio de Cultura y Patrimonio existen alrededor de 100 variedades de esta planta se produce en climas calientes, crece y produce mejor a pleno sol, puede sembrarse en lomas o en áreas planas siempre y cuando éstas no sean muy húmedas. Solo el árbol hembra, que es hermafrodita, produce frutos y empieza a producir entre 4 y 6 años, un árbol adulto puede producir hasta 400 kilos de frutos por año, se cultiva en varios países entre ellos: Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Brasil, Argentina y Guayana Francesa se le conoce como mamón chino o lichas, no obstante, en México y Ecuador se lo conoce como achotillo o rambután. En Ecuador, solo se produce una de todas las variedades según datos reportados por el Ministerio de Cultura y Patrimonio las zonas donde se reporta la producción de este fruto, es en el noroccidente de la provincia de Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas y Los Ríos. (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016)

En Ecuador lo encontramos con mayor producción en la Provincia de los Ríos, Quevedo con 7 hectáreas, Buena Fe con 12 hectáreas, La reserva con 3 hectáreas, 24 de mayo con 2 hectáreas, Gualipe con 5 hectáreas, Santa María con 2 hectáreas, y en Santo Domingo de los Tsáchilas con 4 hectáreas, Esmeralda la (concordia) con 3 hectáreas. Con un total de 38 hectáreas que producen esta deliciosa fruta. En su mayoría se comercializan en la sierra, como Quito, Ambato y tenemos también a Guayaquil. (Holguin., 2010)

De acuerdo a la clasificación taxonómica el achotillo se ubica de la siguiente manera:

Tabla 1. Descripción Taxonómica del Achotillo

Clase	Magnoliophyta
Subclase	Magnoliopsida
Orden	Sapindales
Familia	Sapindaceae
Género	Nephelium
Especie	Lappaceum

Fuente: Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria en Costa Rica

Dentro de la descripción botánica de la planta de achotillo nos referimos al árbol, el cual en libre crecimiento sin poda puede alcanzar una altura de 15 a 20 metros, con un grosor de tronco de hasta 60 cm diámetro. En el caso de árboles injertado con un manejo adecuado de poda puede alcanzar una altura de 5 a 7 metros. En cuanto a las hojas estas son compuestas y alternas de 7 a 30 cm de largo con raquis rojizo, velludas cuando jóvenes con 1 a 4 pares de hojuelas alternas o sub opuestas, éstas son elípticas, aunque alguna oblicuas hacia la base son de color verde claro tornándose oscuras cuando maduran. (Arias T. & Calvo V., 2014)

Las flores crecen en inflorescencias en el extremo de los brotes tiene dos tipos de flores masculinas y hermafroditas. Las masculinas producen gran cantidad de polen en donde el pistilo no es funcional o no está presente. Las flores son de color blanco verdoso de pedicelos cortos y finos recubiertos de una densa pubescencia. El cáliz es de color verde dividido en 4 a 6 sépalos verde amarillos. Los frutos son redondos u ovalados de color rojo claro a intenso, con variación de esas tonalidades, también los hay de color amarillo, color que ha sido descartado para la producción comercial por oxidarse muy rápidamente, perdiendo calidad pos-cosecha. Los pelos o espinaretes varían de color y tamaño. (Arias T. & Calvo V., 2014)

El árbol del rambután es de tamaño mediano (15 a 25 m de altura), el tronco puede llegar a tener de 50 a 60 cm de diámetro y su corteza es de color gris o café oscuro, el follaje es denso y la copa un tanto abierta. Es un árbol perennifolio y muy tupido, con hojas pinnadas compuestas que pueden llegar a medir de 7 a 30 cm de longitud. Sus flores son muy pequeñas, las cuales pueden ser hermafroditas y masculinas, nacen en panículas muy ramificadas. Hasta ahora, afortunadamente, el rambután no ha sufrido ataques de plagas

ni enfermedades. El fruto del rambután es, generalmente, de forma globosa u ovoide con el pericarpio cubierto con espinas blandas de apariencia pilosa, que pueden ser de color amarillo, anaranjado o rojo; tiene un anaquel corto que provoca el secado rápido de las espinas, las cuales dentro de los 10 a 14 días de cosechados los frutos van perdiendo el color y se tornan de parduscas a negras. Esta pérdida de color de las espinas del fruto disminuye su valor comercial. Este fruto se consume exclusivamente fresco y su sabor es entre agridulce y dulce, con una pulpa muy jugosa. (Pérez Romero & Jürgen Pohlan, 2004)

El rambután es una especie extremadamente sensible a la sequía y requiere de mucha agua durante todo su período de crecimiento. El momento más crítico es la primera estación seca después de su trasplante en el campo. (Arias T. & Calvo V., 2014)

Según la empresa Ecofruit S.A. exportadora de frutas ecuatorianas el achotillo se produce de forma abundante en el mes de mayo y agosto se detallan a continuación los meses de mayor producción en el siguiente cuadro.

Figura 1. Temporada de Cosecha del Achotillo
Fuente: Ecofruit S.A.

Entre las propiedades nutritivas de la fruta destacamos su riqueza en vitamina C, así como en vitamina B y ácido fólico, lo cual también nos ayuda a generar colágeno. Además, fortalece huesos y dientes y favorece la absorción del hierro de los alimentos y la resistencia a las infecciones. Por otro lado, también nos ayuda a mejorar síntomas producidos por resfriados. Además, contiene un alto índice de potasio y otros minerales

como el magnesio, lo cual favorece la actividad muscular normal e interviene en el equilibrio de agua dentro y fuera de la célula. (Enciclopedia del Rambután, 2018)

Las propiedades nutritivas del rambután son caracterizadas por un gran aporte de hidratos de carbono teniendo así un contenido calórico de alto impacto. En menor proporción podremos encontrar vitaminas del tipo B que son hidrosolubles como es el caso del ácido fólico, fundamental para mujeres embarazadas. El potasio es el mineral que más abunda, asimismo hay un aporte significativo de magnesio. La fibra que contiene el rambután ayudará en el tránsito intestinal. La fruta ayudará a nuestro organismo con la formación de glóbulos rojos, el correcto crecimiento de dientes y huesos, la transmisión e impulso nervioso, absorción de hierro, y el equilibrio total del ingreso y egreso de agua en las células. Por último, también es una fuente de antioxidantes y contiene escasa cantidad de sodio, lo cual la hace recomendable para quienes sufren de hipertensión, así como con afecciones en vasos sanguíneos y cardíacos. Es rica en fibra y nos ayuda a reducir el colesterol y en el caso de los diabéticos, la glucemia. (Enciclopedia del Rambután, 2018)

A continuación, se realiza un detalle del aporte nutricional del rambután:

Tabla 2. Aporte Nutricional Achotillo

Descripción	Valores	Descripción	Valores	Descripción	Valores
Grasa	0,68%	Nitrógeno	0,14%	Ceniza	0,33%
Proteína	0,91%	Calcio	9,58mg/100g	Hierro	0,34mg/100g
Magnesio	12,3mg/100g	Manganeso	1,06 mg /100g	Potasio	84,1mg/100g
Sodio	20,8mg/100g	Zinc	0,17mg/100g	Fósforo	16,6mg/100g
Tiamina	<0,010 mg/100g	Fibra	0,05%	Riboflavina	0,050mg/100g
Vitamina C	59,4 mg/100g	Vitamina A	<40 IU /100G	Fructuosa	2,90%
Glucosa	2,90%	Sucrosa	11,40%	Maltosa	<0,1%
Lactosa	0,10%	Azucares Totales	17,20%		

Fuente: Fundación para el Fomento y Promoción de la Investigación y Trasferencia de Tecnología Agropecuaria en Costa Rica

1.1.2. Variedades de achotillo, etapas de cultivo y cosecha.

Encontramos en el mundo diferentes variedades de achotillo, en distintos países se han realizado injertos para obtener frutos con mejor calidad, color, textura, tamaño del fruto y capacidad de desprendimiento de la pulpa. (Pérez Romero & Jürgen Pohlan, Revista de Agroecología, 2004).

A continuación, se detalla las variedades que hay de esta fruta, las cuales se encuentran en países como Indonesia, Malasia y Filipinas:

Tabla 3. Variedades de Achotillo

INDONESIA	**FILIPINAS**		**MALASIA**
Lebakbooloos	Queen Zaida	Roxas	Choll Ang
See Matjan	Baby Eulie	Zamora	Peng Thing Bee
Seematjan Ketjill	Princess Caroline	Quitino	Ya tow

Fuente: Fundación para el Fomento y Promoción de la Investigación y Trasferencia de Tecnología Agropecuaria en Costa Rica.

La variedad de achotillo más comercializada en los países asiáticos es See Matjan sin embargo como explica (Arias T. & Calvo V., pág. 20) en el manual de cultivo de rambután se posible distinguir las siguientes variedades de achotillo:

1. Variedad R134: Originaria en Malasia se caracteriza porque tener ramas con crecimiento erecto, fruto de forma redondeada, de color rojo, con peso promedio de 41 gramos, su pulpa conocida como arilo es moderadamente firme y se desprende fácilmente de la semilla. Cáscara delgada de espinaretes color verde amarillento. El contenido de azúcares sólido solubles oscila alrededor de 24 grados brix. (Arias T. & Calvo V., 2014)

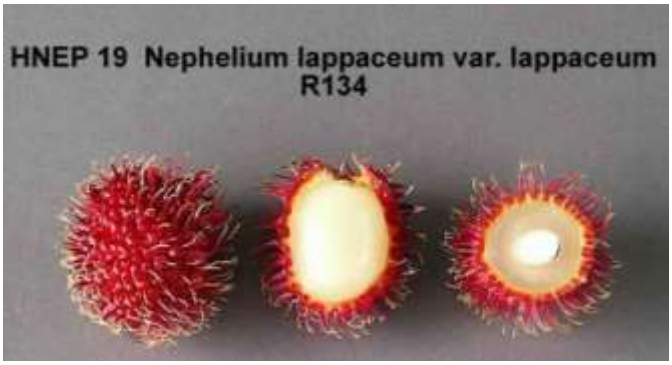


Figura 2. Variedad de Achotillo R134
Fuente: Frutas Exóticas de Costa Rica

2. Variedad R162: Originaria en Malasia de crecimiento muy vigoroso, posee un fruto ovalado de color rojo claro con espinaretes amarillentos. De pulpa firme y fácil desprendimiento de la semilla. El peso promedio oscila alrededor de los 42 gramos con un contenido de sólidos solubles aproximado de 20 grados brix. Es me maduración Tardía.

Figura 3 Variedad de Achotillo R162
Fuente: Frutas Exóticas de Costa Rica

3. Variedad R167: Originaria de Malasia presenta un fruto dulce y alargado de color rojo con espinaretes amarillentos. El tejido carnoso es firme y se desprende fácilmente de la semilla. El peso promedio oscila entre los 34 gramos y tiene un contenido de sólidos solubles de alrededor 20 grados brix. Presenta larga vida en anaquel pos cosecha por su característica de tener cáscara gruesa.

Figura 4. Variedad de Achotillo R167
Fuente: Frutas Exóticas de Costa Rica

4. Variedad Jeetle: Originaria de Singapour produce un fruto de color rojo con espinaretes color verde amarillento. El peso promedio es de 40 gramos, su cáscara gruesa le brinda mayor estabilidad en manejo pos cosecha. La pulpa es firme y se desprende fácilmente de la semilla. Tiene un contenido de sólidos solubles que oscila alrededor de 20 grados brix.

Figura 5. Variedad de Achotillo Jeetle
Fuente: Frutas Exóticas de Costa Rica

5. Variedad Rongrien: Esta variedad es originaria en Tailandia y el árbol es de porte bajo en relación con las otras variedades. De fruto pequeño, color rojo con espinaretes verdes. Su cáscara delgada le impide ser bien aceptada por los comerciantes, ya que limita su duración pos cosecha. Tiene un contenido de sólidos solubles superior a 20 grados brix.

Figura 6. Variedad de Achotillo Rongrien
Fuente: U. S. Department of Agriculture

Para el establecimiento del sistema de cultivo se recomienda suelos con profundidad mayor a 1 m, bien drenados, preferiblemente de textura franco-arenosa a franco-arcillosa y ricos en materia orgánica con pH de 5.5 a 6.5, ubicados en zonas de 0 a 800 msnm, con precipitaciones anuales promedio de 2,000 a 3,000 mm bien distribuidas y una temperatura promedio de 26 a 32 ºC. Este mismo asocio puede establecerse en terrenos con pendiente hasta 50 %, realizando terrazas individuales. (Alfonso, y otros, 2018).

Para su cultivo requiere suelos de arcilla magra arenosa, donde abunde materia orgánica o en la turba profunda, necesita buen desagüe, se cultiva en lugares húmedos de trópicos con porcentajes altos de humedad entre 69% y 79%, y porcentajes de 78% y 84% de humedad en época lluviosa, le gustan las temperaturas cálidas de los 24 a 29 grados centígrados, florece del nivel de mar a 1,600 o 1800 pies de altura (500 a 600 mts). (Pérez Romero & Jürgen Pohlan, Revista de Agroecología, 2004)

Entre los Agrónomos de filipinas se acostumbran poner 1 Kg. de sulfato de amonio junto con otro 1 Kg. de fórmula 12-24-12 para cada árbol, esto después de cosechado, se agregan otro 1 Kg. de sulfato de amonio un poco antes de la época de lluvias, el Rambután también puede ser abonado con humus de lombriz, estiércol o compostas orgánicas, bien alimentado reduce los tiempos de cosecha y garantiza una mayor y mejor producción, el árbol requiere riego en estación seca, pero sin llegar a inundarlo, la poda es necesaria para fortalecerlo y darle mejor forma, también los raleos de los frutos pequeños ayudan a

mejorar el tamaño y la calidad de los frutos medianos y grandes. (Pérez Romero & Jürgen Pohlan, Revista de Agroecología, 2004)

En cuanto al manejo de vivero se puede realizar la siembra de rambután en semilleros en donde inicialmente se realiza un proceso de pre germinado utilizando aserrín como sustrato. Las semillas son extraídas de frutas frescas, sanas, lavadas y secadas en la sombra y sembradas el mismo día en un germinador bajo sombra. Las semillas se colocan acostadas y cubiertas con una capa fina de 2 cm de aserrín se puede usar también una mezcla de aserrín con arena como sustrato. Las semillas germinan entre los 15-22 días después de la siembra. A los 15 días después de germinar, las plántulas son trasplantadas en bolsas de 10" x 12", calibre 4 mm, rellenas con una mezcla de tierra con buenas características y casulla de arroz en una proporción de 2:1. Las plantas permanecen bajo sombra durante los primeros tres meses con malla sarán al 50 %, y luego son gradualmente movidas a pleno sol para que se adapten a las condiciones ambientales del lugar de trasplante final. (Alfonso, y otros, 2018)

Se debe remover el arilo y colocar la semilla con la parte más ancha hacia abajo para garantizar el desarrollo rector de la raíz. La semilla una vez sacada del fruto no es recomendable secarla al sol ni en hornos y debe sembrase inmediatamente, máximo un día después de extraída, ya que el poder germinativo se pierde rápidamente. (Arias T. & Calvo V., 2014)

En cuanto a la cosecha los productores lo hacen mediante la observación directa del estado de madurez de la fruta en el campo. Un parámetro importante que puede ayudar a definir el estado de madurez de la fruta es el conteo de días después de la floración. (Ramírez, 2003)

Para llevar a cabo la recolección de los frutos de los árboles existen varios tipos de ganchos, cuchillas y tijeras podadoras, las cuales se atan a varas largas de bambú o a tubos de aluminio ensamblados telescópicamente. Normalmente, a estos instrumentos se les debe acoplar una red en forma de bolsa para evitar que el fruto caiga directamente al suelo. El corte del fruto se puede hacer por racimo o de manera individual, siempre y cuando se conserve el pedúnculo para evitar que la cáscara se rompa. Después de la cosecha, los frutos se tornan rápidamente de color oscuro para conservar el color de la

cáscara y la calidad gustativa de la pulpa se requieren dos condiciones un ambiente húmedo y la conservación de la fruta a una temperatura baja (entre 5 y 10°C). (Pérez Romero & Jürgen Pohlan, Revista de Agroecología, 2004)

Generalmente la cosecha de rambután se ha realizado mediante el uso de tijeras o chuzas fabricadas artesanalmente, colocadas en varillas de 4 metros o más, debido a la altura de los árboles. Está práctica no garantiza ni la selección ni el buen manejo de los frutos, además de que generalmente son tirados al suelo. El daño por heridas y golpes contribuyen grandemente al deterioro de los frutos, por lo que su venta y consumo deben ser rápido. (Arias T. & Calvo V., 2014)

Según (Saborío, 2010) se debe tomar en consideración los siguientes aspectos para el correcto manejo de los frutos:

- Cortar los frutos en la mañana de ser posible antes de que el sol caliente antes de las 10am.
- Utilice una podadora o tijeras extensible con soporte para no dejar caer los frutos al suelo.
- Corte solo los frutos en ramales y no individualmente.
- En caso de que los árboles sean altos utilice escaleras de bambú o aluminio.
- Deposite los frutos en cajas de plástico limpias y en no más de 20 cm de altura por caja para evitar el maltrato.
- En el campo las cajas se tapan con algún material para protegerlas de desecación y quema por el sol luego se transportan a la planta de recibo en el menos tiempo posible.
- Para cosechar el fruto, se corta con tijera el pecíolo dejando una pequeña parte de este. No se arrancan con la mano para evitar alguna herida y el posterior ingreso de hongos y bacterias.

1.1.3. Caracterización histórica de empresas comercializadoras de achotillo en el Ecuador

Según las búsquedas realizadas no existen empresas dedicadas a la producción de achotillo, los productores son fincas localizadas en Santo Domingo, Quevedo, La Concordia.

La forma de comercialización no es formal, se lo realiza en mercados locales de las respectivas ciudades, ventas ambulantes, ventas callejeras es decir en vías públicas y en algunos casos los productores ofrecen entrega directa a través de medios de transporte locales como servientrega, transportes interprovinciales, etc.

1.1.4. Condiciones actuales de las empresas comercializadoras de achotillo en la ciudad de Quito

Las empresas dedicadas a la comercialización de frutas en estado fresco o derivados de estas, están destinados en su gran mayoría a la exportación y dentro de su cartera de productos solo ofertan frutas tradicionales como banano, mango, papaya, piña. Productos que son los más comercializados y producidos en el Ecuador, sin embargo, hay muchas otras frutas que no se comercializan de igual forma y que son apetecidas en el mercado.

No existe una vasta información de empresas que se dediquen a la comercialización de achotillo, puesto que dicho fruto no es tan conocido en el país, las fincas que producen no suelen sacar provecho, nos referimos a que no la comercializan, la mayor cantidad de fruta producida no es cosechada y suele podrirse en los árboles, y otra parte se vende al borde de carreteras, la cantidad que se produce a nivel nacional no es representativa, esto puede deberse a falta de conocimiento de los agricultores, la poca capacidad de comercialización, y el desconocimiento del mercado.

Es conocido que nuestro país, es un gran representante cuando de producción de cacao se trata, el Ministerio de Agricultura y Ganadería han planteado un proyecto denominado “finca” en el que promueve aumentar la producción de cacao y junto con este, diversificar los cultivos en las zonas agrícolas. El proyecto Finca busca, precisamente, variar la

producción y no tener a todos los productores dedicado a un solo producto. Este proyecto tiene como misión cambiar la visión de monocultivo y establecer sistemas de cultivos complementarios, queremos ver árboles frutales, madereros y otras plantas de ciclo corto, explica el presidente de Unocace. (REVISTA LIDERES, 2017)

Si bien es cierto el "proyecto finca" se planteó para generar un aumento significativo de la producción de cacao, también busca diversificar ya que se encontró que algunos cultivos permiten una mejor producción de cacao, por ejemplo el árbol de achotillo, se sugiere sembrar este en líneas de cerca, o sembrarlos como reemplazo de árboles muertos de cacao, ya que el achotillo puede servir de sombra para el cacao. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018)

Además, la comercialización de achotillo se realiza de manera informal, los productores sacan sus cosechas a mercados locales y estos a su vez a mercados en ciudades más grandes, existen algunos de estos productores que ofrecen en páginas como mercado libre y Facebook, aunque son pocos los proveedores que encontramos en estos sitios, los mismos solo publican sus números de contacto y realizan entregas directas ya sea por servientrega o transporte terrestre.

Los productores al momento no se han unido como gremio para fortalecer la producción de achotillo, para su comercialización, los achotillos no cuentan con una comercialización formal, es decir no tienen un medio de cultivo, limpieza, marca, empaque, ni distribución correcta por lo que representa una buena oportunidad para formalizar la venta de este producto y buscar una mayor explotación de este.

1.2. GENERALIDADES

1.2.1. Nombre o Razón Social

El nombre de la compañía será DELIFRUITS S.A. es una simplificación de delicias de frutas.

1.2.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

El tipo de empresa para este proyecto es una sociedad anónima con personalidad jurídica, el capital está dividido en acciones y estas son de libre transmisión, es decir, los socios pueden vender libremente en el momento que lo convengan, no tiene un límite en cuanto al número de accionistas, además este tipo de empresas pueden cotizar en bolsa.

En cuanto a la línea de productos se dedicará a la comercialización de fruta fresca de Achotillo en la ciudad de Quito.

1.2.3. Imagen Corporativa

La imagen corporativa es la forma en que se percibe una compañía, es la imagen de lo que la compañía significa, es un ejercicio en la dirección de percepción del espectador, la imagen corporativa es nuestra carta de presentación, la primera impresión que el público tendrá de nosotros, para que esta funcione y ayude a obtener confianza de nuestro público debe tener requisitos básicos: debe reflejar los valores de nuestra empresa, nuestra personalidad debe estar comunicada en nuestra imagen. (Sitacyl, 2018)

La Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma, ya que si una organización crea una imaginen en su público esta ocupará un espacio en la mente de estos, facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor, disminuirá la influencia de los factores situacionales. Los tres aspectos fundamentales es que permite vender mejor, atrae inversores y atrae mejores trabajadores. (Capriotti, 2013)

Figura 7. Logo Delifruits S.A.
Fuente: Autor

1.2.4. R.U.C

La ley de Régimen Tributario Interno define al RUC como un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria. (Ecuador. Leyes, estatutos, etc., 2016)

El RUC sirve para realizar alguna actividad económica de forma permanente u ocasional en el Ecuador. La obtención de este obliga a la declaración de los valores generados en la actividad económica y pagar los tributos correspondientes. (SRI Servicio de Rentas Internas , 2018)

El RUC es emitido por el Servicio de Rentas Internas SRI, se obtendrá después de realizar la constitución de la compañía en la Superintendencia de Compañías. (SRI Servicio de Rentas Internas , 2018)

Los requisitos para la obtención de este documento mismo que depende del tipo de contribuyente, en este caso, sociedad privada la cual se define como persona jurídica de derecho privado, que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Compañías según (SRI Servicio de Rentas Internas , 2018) son:

1. Formulario RUC 01-A, debidamente lleno y firmado por el Representante Legal, apoderado o liquidador designado, según corresponda.
2. Escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
3. Nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
4. Documentos de identificación del representante legal.

1.2.5. Registro de Marca en Ecuador

El registro de marca es importante para la empresa puesto que impide la comercialización a terceros de productos idénticos o similares.

Según la legislación ecuatoriana en la Ley de Propiedad Intelectual en el capítulo VIII De las marcas sección 1 de los requisitos para el registro Art. 194. Menciona: Se entenderá por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marcas los signos que sean suficientemente distintivos y susceptibles de representación gráfica. También podrán registrarse como marca los lemas comerciales, siempre que no contengan alusiones a productos o marcas similares o expresiones que puedan perjudicar a dichos productos o marcas. (Ecuador. Leyes, estatutos, etc., 2000).

En primera instancia se debe realizar una búsqueda fonética para asegurarnos que no existe la marca que deseamos registrar el precio de esto es de $56.00 y lo realizan en las oficinas de atención al cliente del SENADI, posteriormente es necesario la creación de un casillero virtual ya que en este se llevara a cabo todo el trámite.

En él (REGLAMENTO A LA LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL, 2009) capítulo 7 Art. 58. Menciona que la solicitud para registrar una marca deberá presentarse en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, el cuál debe contener:

a) Identificación del solicitante, con la determinación de su domicilio y nacionalidad
b) Identificación del representante o apoderado, con la determinación de su

domicilio y la casilla judicial para efecto de notificaciones.

c) Descripción clara y completa de la marca que se pretende registrar.

d) Indicación precisa del tipo o la naturaleza de la marca que se solicita, en función de su forma de percepción.

e) Especificación individualizada de los productos o servicios amparados por la marca y determinación de la clase internacional correspondiente.

f) Identificación de la prioridad reivindicada, si fuere del caso.

Una vez que se ha llenado el formulario en el casillero virtual, el sistema generará un documento de pago mismo que puede será cancelado en cualquier dependencia del Banco del Pacífico, una vez registrado el pago entra a revisión y si no hay observaciones es publicado en la gaceta oficial.

Si existe alguna similitud con alguna de las marcas creadas anteriormente el dueño de la marca puede realizar una apelación al registro, si no hubiese objeción la marca se encuentra ya registrada si hay objeción la Dirección Nacional de Propiedad Industrial revisara y decidirán si registrar o no.

1.2.6. Permisos Funcionamiento y Comercialización

En cuanto a los permisos de funcionamiento se ha determinado que necesitamos patente otorgada por el Municipio de Quito, la fecha máxima de declaración depende del noveno dígito del Ruc.

Tabla 4. Fecha de declaración de Patente Personas Naturales

1	10 mayo
2	12 mayo
3	14 mayo
4	16 mayo
5	18 mayo
6	20 mayo
7	22 mayo
8	24 mayo
9	26 mayo
0	28 mayo

Fuente Municipio de Quito

Tabla 5. Fecha de declaración de patente Personas Jurídicas

NOVENO DÍGITO RUC	FECHA DE VENCIMIENTO
1	10 junio
2	12 junio
3	14 junio
4	16 junio
5	18 junio
6	20 junio
7	22 junio
8	24 junio
9	26 junio
0	28 junio

Fuente Municipio de Quito

Al tener todos los documentos detallados en la Tabla 5. Requisitos para inscripción en el registro de actividades económicas tributarias, RAET (patente) las sociedades deben ser ingresados en la administración zonal más cercana esta se encuentra divididas por sectores.

El Municipio de Quito otorgara un usuario y una clave con la cual se puede ingresar al sistema de declaración de patente el cálculo para pago de patente estaba basado en el patrimonio generado en el ejercicio económico anterior.

Están exonerados del pago de impuestos los Artesanos debidamente calificados por la Junta Nacional del Artesano y las Entidades Estatales y Entidades privadas con carácter social. (Municipio de Quito , 2018)

Es posible aplicar reducciones para los siguientes casos: Adultos mayores: gozan de una reducción del impuesto de patente del 50% y personas jurídicas y naturales obligadas a llevar contabilidad que demuestren pérdidas en el respectivo ejercicio fiscal tienen el 50% de reducción de la Patente; y cuando demuestre un descenso de la utilidad de más del 50% respecto a los 3 años anteriores, el impuesto se deducirá a una tercera parte. (Municipio de Quito , 2018)

En cuanto a los incentivos a actividades productivas tenemos que el primer año de inicio de actividades, 10 dólares de patente y el segundo año, 50% de la base imponible de la patente. (Municipio de Quito , 2018)

Tabla 6. Tarifa para pago de impuesto de acuerdo al patrimonio neto.

DESDE	HASTA	F. BASICA	F. EXCEDENTE
0	10.000,00	-	1%
10.000,01	20.000,00	100,00	1,20%
20.000,01	30.000,00	220,00	1,40%
30.000,01	40.000,00	360,00	1,60%
40.000,01	50.000,00	520,00	1,80%
50.000,01	(+50,000,00)	700,00	2,00%

Fuente Municipio de Quito

Tabla 7. Tabla de límites de cuota del impuesto

RANGOS DE PATRIMONIO		TECHO
250.000,01	750.000,00	5.000,00
750.000,01	1.000.000,00	6.000,00
1.000.000,01	1.500.000,00	7.000,00
1.500.000,01	2.000.000,00	8.000,00
2.000.000,01	3.500.000,00	10.000,00
3.500.000,01	6.000.000,00	15.000,00
6,000,000.01	10.000.000,00	20.000,00
10,000,000.01	En adelante	25.000,00

Fuente Municipio de Quito

El RAET es el Registro de Actividades Económicas Tributarias mediante el cual se le asigna un número al contribuyente para su inscripción en el catastro, sirve para inscribir a las personas naturales obligadas o no a llevar contabilidad y a las personas jurídicas en el catastro de actividades económicas.

Los requisitos dependerán si es una persona natural o persona Jurídica, se detallan a continuación para cada caso.

Tabla 8. Requisitos para inscripción en el registro de actividades económicas tributarias – raet (patente) personas naturales

REQUISITOS GENERALES	
Formulario de Inscripción firmado por el Contribuyente o Apoderado. (En caso de que firme otra persona a su nombre será necesario presentar un poder especial).	
Original y copia simple o copia notariada de la cédula de identidad y certificado de votación (última elección) del Contribuyente o de su Apoderado. En caso de extranjeros no residentes presentar original y copia simple o copia notariada del pasaporte.	
Copia simple del RUC.	
Copia simple de la factura o planilla de los servicios básicos del domicilio tributario que consta en el RUC y de al menos uno de los establecimientos ubicados en el Cantón Quito. (De uno de los tres últimos meses).	
Acuerdo de Responsabilidad y Uso de Medios Electrónicos firmado por el Contribuyente o Apoderado.	
Copia simple del RUC del contador. (Para Personas Naturales obligadas a llevar contabilidad).	
En el caso de que la Inscripción la realice una tercera persona, original y copia simple o copia notariada de la cédula de identidad de la persona autorizada y que consta como tal en el formulario de Inscripción.	
REQUISITOS ADICIONALES	
Artesanos	Original y copia simple o copia notariada de la calificación artesanal vigente, emitida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.
Personas con discapacidad mayor o igual al 30%	Original y copia simple o copia notariada del carné del CONADIS o Ministerio de Salud.
Reporte de Actualización de datos de Contribuyentes proporcionado por el Servicio de Rentas Internas en los casos en los que la fecha de inicio de actividades registradas en el RUC no sea igual a la fecha de inicio de actividades en el Cantón Quito.	

Fuente: Municipio de Quito

Tabla 9. Requisitos para inscripción en el registro de actividades económicas tributarias – raet (patente) sociedades

REQUISITOS GENERALES	
Formulario de Inscripción firmado por el Representante Legal o Apoderado (En caso de que firme otra persona a su nombre será necesario presentar un poder especial)	
Presentación de la cédula de identidad original del Representante Legal o Apoderado.	
Presentación del nombramiento vigente del Representante Legal inscrito en el Registro Mercantil o en la entidad de control respectiva. En el caso de Sociedades Civiles, De Hecho, Patrimonios Independientes o Autónomos con o sin Personalidad Jurídica, Contrato de Cuentas de Participación, Consorcio de Empresas, se requiere presentar el nombramiento del Representante Legal con reconocimiento de firmas o protocolizado.	
Presentación de la factura o planilla de los servicios básicos donde ejecuta la actividad económica (De uno de los tres últimos meses)	
Acuerdo de Responsabilidad y Uso de Medios Electrónicos firmado por el Representante Legal o Apoderado.	
Presentación del RUC del contador. (Para Personas Jurídicas o Sociedades obligadas a llevar contabilidad)	
En el caso de que la Inscripción la realice una tercera persona, presentación de la cédula de identidad original de la persona autorizada y que consta como tal en el formulario de Inscripción.	
REQUISITOS ADICIONALES	
Documento que sustente la creación de la Sociedad de acuerdo a cada tipo:	
Sociedades bajo el control de la Superintendencia de Compañías	Presentación de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
Sociedades bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros	Presentación de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
Organizaciones sin fines de lucro y bajo control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	Presentación del Acuerdo Ministerial o del Registro Oficial donde se encuentre publicado.
Civiles y Comerciales o Civiles y Mercantiles	Presentación de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil.
Sector Público y Empresas Públicas	Presentación de la Ley, Decreto, Ordenanza o Resolución de creación de la entidad o institución pública o del Registro Oficial donde se encuentre publicado.
Fideicomisos	Presentación de la Escritura pública de creación o contrato social otorgado ante notario o juez.
Sucesiones Indivisas	Presentación de la Posesión efectiva elevada a escritura pública.
Presentación del Reporte de Actualización de datos de Contribuyentes proporcionado por el Servicio de Rentas Internas en los casos en los que la fecha de inicio de actividades registradas en el RUC no sea igual a la fecha de inicio de actividades en el Cantón Quito.	

Fuente: Municipio de Quito

Adicional al pago de patente se debe cancelar un Impuesto Municipal anual, denominado 1.5xmil el cual se deben pagar únicamente las personas Jurídicas y Naturales obligadas a llevar Contabilidad. Se paga en función de los activos totales menos el pasivo corriente y contingente x 1.5 por mil. La declaración se la debe realizar a través de la página web. (Municipio de Quito , 2018)

Están exonerados del pago de este impuesto las Entidades del Estado y privadas con carácter social, Empresas multinacionales y de economía mixta, con el porcentaje de propiedad pública, las personas naturales amparadas exclusivamente en la Ley de

Fomento Artesanal, las personas naturales y jurídicas con porcentaje de actividad agropecuaria. (Codigo Tributario , 2018, pág. 10)

Para estimular el empleo joven se otorga hasta el 50% de reducción del impuesto de 1.5 por mil sobre los activos totales si se contrata personas entre 18 y 29 años. Para acogerse a este beneficio el empleador deberá reportar, por lo menos seis aportaciones consecutivas al Instituto de Seguridad Social (IESS) dentro de un año por cada trabajador joven contratado el plazo máximo de estímulo es de 10 años. (Municipio de Quito , 2018)

Tabla 10. Porcentaje de reducción de impuestos por empleo joven.

% DE ESTÍMULO DEL VALOR A PAGAR EN IMPUESTO DEL 1.5 X MIL DE ACTIVOS TOTALES				
% de incremento de jóvenes, en relación al número inicial de venes en nómina del empleador	Empleadores con 1-9 trabajadores totales	Empleadores con 10-49 trabajadores totales	Empleadores con 50-199 trabajadores totales	Empleadores con 200 trabajadores totales - adelante
2% al 10%	N/A	30,0%	10,0%	5%
10,01% al 25%	40,0%	35,0%	15,0%	6,5%
25,01% al 50%	45,0%	40,0%	20,0%	8%
50,01% en adelante	50,0%	45,0%	25,0%	10,00%

Fuente: Municipio de Quito

El Municipio de Quito busca estimular el emprendimiento joven, emprendimientos liderados por jóvenes comprendidos entre los 18 y 29 años de edad, dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Este estímulo otorga una disminución del 50% del valor de la patente Municipal durante tres años y del 50% del valor del impuesto de 1.5 por mil sobre los activos totales durante 5 años. (Municipio de Quito , 2018)

Otro permiso necesario es la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) este es un documento habilitante indispensable para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito. El régimen administrativo para su obtención consta en la Ordenanza Metropolitana Nro. 308. (Peñarreta, 2015).

La licencia metropolitana única para el ejercicio de las actividades económicas LUAE, es el documento con el que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza a su

titular el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado en el territorio del Distrito. La LUAE integra las autorizaciones administrativas concedidas por los diversos órganos del Municipio, con competencia en uso y ocupación de suelo, sanidad, prevención de incendios, rotulación, ambiente y turismo; y previo convenio de cooperación o colaboración, por otros órganos y organismos del sector público, actualmente, la Intendencia de Policía. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito , 2010)

El proceso para obtener la LUAE puede iniciarse a través de la página web del Municipio de Quito o con la presentación del formulario impreso lleno y firmado junto con los demás requisitos en cualquiera de sus Administraciones Zonales. Una vez otorgada tiene validez de un año calendario. (Peñarreta, 2015)

Figura 8. Requisitos para Obtención de la LUAE
Fuente: Municipio de Quito

La LUAE se clasifica en tres categorías dependiendo de la actividad del negocio siendo así tenemos la categoría I que son actividades económicas que están determinadas por el bajo riesgo para las personas, bienes y ambiente, y están sometidas al procedimiento simplificado. La categoría II aquellas que están determinadas por el mediano y alto riesgo para las personas, bienes y ambiente, y están sometidas al procedimiento ordinario por ultimo en la categoría III son industrias con ICUS restringido o que generan un impacto ambiental significativo, y están sometidas a procedimiento especial.

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
LICENCIA METROPOLITANA ÚNICA PARA EL EJERCICIO DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (LUAE)
No. 0020231

EL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y EL MINISTERIO DEL INTERIOR, CONFIEREN LA PRESENTE LICENCIA

Número Licencia	5213	Número Patente	154084
Razón Social	MARCO TOUR CIA LTDA	Número RUC	1791765338001
Nombre Comercial	MARCO TOUR CIA LTDA	Procedimiento	Ordinario - CATEGORIA 2
Número Trámite	2013LUAE5271	Predio Local	348681
Dirección	CALLE DE LOS LIQUENES N50-237 DE LAS FRUTILLAS()	Número ICUS	0
Actividad Económica	CIIU: ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJE: SUMINISTRO DE INFORMACION, ASESORAMIENTO Y PLANIFICACION EN MATERIA DE VIAJES, ORGANIZACION DE EXCURSIONES, ALOJAMIENTO, TRANSPORTE PARA VIAJANTES Y TURISTAS, SUMINISTROS DE BILLETES DE VIAJE, ETC.		
Actividad Economica Especifica			

AUTORIZACIONES ADMINISTRATIVAS INCLUIDAS EN LA PRESENTE LUAE — VIGENCIA HASTA: 2013-12-31

PATENTE MUNICIPAL
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE BOMBEROS 19662
PERMISO TURISTICO Registro Turistico: 1701503329 Actividad: Transporte Turistico Tipo: Empresa de Transporte Terrestre Categoria: Transporte Terrestre Turistico

LA PRESENTE LICENCIA NO EXIME AL ESTABLECIMIENTO DE POSIBLES SANCIONES POR DESACATO A LAS ORDENANZAS METROPOLITANAS VIGENTES

La presente LUAE podrá ser extinguida por la Autoridad Administrativa Otorgante, cuando hubiere sido evadido un cumplir con los requisitos establecidos en las normas administrativas o Reglas Técnicas que le hubieren sido aplicables.
El establecimiento queda sujeto a supervisiones periódicas de las condiciones de funcionamiento.
Este documento debe exhibirse obligatoriamente en un lugar visible.

Quito, 06 de Febrero del 20 13

MDMQ

Arq. FERNANDO MAURICIO LARA J. (NORTE)

Figura 9. Licencia Única de Actividades Económicas
Fuente: Municipio de Quito

Junto con la obtención de LUAE se obtiene el permiso emitido por el Cuerpo de Bomberos, para esto no es necesario acercarse a las oficinas del Cuerpo de Bomberos a solicitar una inspección, ya que una vez realizado el trámite en el municipio automáticamente se asignará un inspector para visitar el establecimiento.

1.3. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1.3.1. Entorno General

El Ecuador con una población de aproximadamente 16,645.460 habitantes se encuentra ubicado en la costa noroccidental de América del Sur, limita con Colombia al norte, al sur y al este con Perú y al oeste está el Océano Pacífico ahí encontramos a las Islas Galápagos que también forman parte del territorio ecuatoriano. Ecuador ocupa alrededor de 283.561 km² aproximadamente y es el octavo país con mayor población de Latinoamérica. Está formado por cuatro regiones: región litoral o costa, región andina o sierra, región amazónica u Oriente y las Islas Galápagos estos a su vez se dividen en

provincias el país cuenta con 24 provincias, las mismas que se subdividen en cantones y parroquias. (CONSULADO DEL ECUADOR EN PAISES BAJOS, 2018)

Según informes presentados por el Banco Central del Ecuador sobre la evolución del Producto Interno Bruto en relación al año 2016, el PIB registró un crecimiento refiriéndonos a términos reales de 3% durante el año 2017. (Banco Central del Ecuador, 2018)

Este dinamismo se explica principalmente, según un comunicado de la entidad, por el aumento del Gasto del Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno General y las Exportaciones. En términos corrientes, el PIB alcanzó $ 103,057 millones. En términos anuales, se destaca la variación positiva del Gasto de Consumo Final de los Hogares, 4.9%; el Gasto de Consumo Final del Gobierno General, 3.8%; las Exportaciones, 0.6%; mientras que la inversión (FBKF) registró una reducción de -0.5%. Por su parte, las Importaciones se incrementaron en 9.5%. El Gasto de Consumo Final de los Hogares presentó una tasa de variación positiva de 4.9%, con una contribución al crecimiento del PIB de 2.96 puntos porcentuales a la variación anual del PIB. Este desempeño está asociado al incremento del crédito de consumo ordinario en 59%, el de consumo prioritario en 20% y el productivo en 66%, así como a un mayor dinamismo de las diferentes actividades económicas. El Gasto de Consumo Final del Gobierno General, en el año 2017, registró un crecimiento de 3.8% con relación al año anterior, contribuyendo positivamente a la variación del PIB en 0.56 puntos porcentuales. En este resultado refleja el incremento en la adquisición de bienes y servicios para el área de salud en 20.3% con respecto al año 2016. Las Exportaciones presentaron un incremento de 0.6% con respecto al 2016, contribuyendo positivamente a la variación del PIB en 0.18 puntos porcentuales, en donde se destaca el crecimiento de banano, café y cacao, 6.3%; camarón elaborado, 10.0%; pescado y otros productos acuáticos elaborados, 2.6%; aceites refinados de petróleo, 20.9%; flores 7.0%; entre otros. (TELEGRAFO, 2018)

1.3.2. Entorno Específico

Las regiones naturales del Ecuador se caracterizan por el tipo de clima que posee es así que, la región Costa tiene un clima cálido seco y húmedo y una topografía relativamente plana, la región sierra tiene clima templado y frío presenta algunos valles en donde el clima es más bien caliente y se establece a lo largo de la Cordillera Central de los Andes, por último, la región oriental que se caracteriza por tener clima cálido húmedo y una topografía plana. (WILFRIDO, 2005)

Según datos del Ministerio de Agricultura y ganadería existen alrededor de 2,600,000 hectáreas de superficie cultivada en el país, 241,320 hectáreas corresponden a superficies hortifrutícolas, nos referimos a cultivos de hortalizas y frutas, de las cuales 123,070 hectárea corresponden a hortalizas y 118,250 a frutales. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018)

El 54% de la superficie de los frutales, está localizado en la costa ecuatoriana, el 41% en la sierra y únicamente el 5% en el oriente. Las provincias productoras de frutas están principalmente en la costa: Los Ríos, Manabí y el Guayas. (WILFRIDO, 2005)

Según datos proporcionados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería se establece que la producción total de rambután en Ecuador durante el año 2008 fue de 38 hectáreas. La superficie sembrada, alcanzó las 35 hectáreas, la superficie cosechada y la producción total llegó a ser 42 toneladas en donde la más representativa fue la provincia de Los Ríos ya que alcanzo el 82%, seguido por Santo Domingo de los Tsáchilas con un 8.5% y finalmente la provincia de Esmeraldas con un 8%. (Beltrán Villón & García Pérez, 2013)

1.3.2.1 Competidores

La comercialización de achotillo fresco es el principal producto no se registra una empresa que comercialice achotillo sin embargo encontramos una gran cantidad de distribuidores de fruta fresca que se convertirán en nuestros competidores directos.
Entre ellos podemos citar:

El Fruton

Figura 10. Logo El Fruton
Fuente: El Fruton Cía. Ltda.

Empresa con 10 años en el mercado ecuatoriano dedicada a la comercialización de frutas y verduras en estado fresco ubicado en la ciudad de Quito misma que ofrece entrega a domicilio.

Green Garden

Figura 11. Logo Green Garden
Fuente: Green Garden

GREEN GARDEN es una empresa dedicada a la comercialización de frutas y verduras, misma que tiene más de 18 años en el mercado ecuatoriano. Cuentan con una amplia gama de frutas y verduras en estado natural al igual que productos semi-procesados. Actualmente, Green Garden vende sus productos a los diferentes supermercados del país, mini-mercados, hoteles, restaurantes, caterings, y a industrias; principalmente localizados en la ciudad de Quito y Guayaquil.

1.3.2.2 Proveedores

Los principales proveedores de achotillo serán los productores de las principales zonas como son Santo Domingo, Buena Fe, La Reserva, 24 de mayo, y Santa María, en la Provincia de los Ríos, Quevedo, San Gerardo Provincia de Bolívar.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1. Definición de Planificación Estratégica

La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La Planeación estratégica se centra en la integración entre la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (Fred R., 2013)

Según Michael Porter la estrategia muestra la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios políticos a través de las cuales busca la consecución de dichas metas. Asimismo, Porter argumenta que la política a través de la cual la empresa busca el logro de sus metas debe basarse en la construcción de una posición única y valiosa en el mercado sobre la base de un conjunto de actividades específicas que posea una empresa. (Tarziján M., 2013).

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción, estrategias para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2009)

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos. (Roncancio, 2018)

En síntesis, podemos mencionar que la Planificación Estratégica analiza la situación tanto externa como interna de una empresa, define objetivos, estrategias y con esto un plan de acción, todo esto dirigido por la alta gerencia quien establece el orden y el tiempo en el que serán implementados.

2.1.2. Importancia de la Planificación Estratégica

Es de gran relevancia en una empresa, la adopción de prácticas en términos de planeación estratégica ya que, identifica sistemáticamente las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan la base para una ventajosa toma de decisiones en el presente, y así, aprovechar o crear las oportunidades y transformar los peligros en ocasiones de mejora estratégica. (Castro, 2013)

La importancia de realizar una planificación estratégica en las empresas, es que les ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos; así como, mejorar e innovar de manera recurrente y puntual al igual que sus cooperantes para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización y avances tecnológicos, lo cual exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización. (ARGOTI, 2016)

Es importante realizar una planificación estratégica porque esta determina una comunicación importante entre en el ambiente interno de la empresa con el mercado es indispensable por que marca una ruta de acción y además permite evaluar progreso y con esto determinar éxito o fracaso en las diferentes metas planteadas por la organización.

Establecer una Planificación Estratégica clara facilita a los directivos cumplir con la visión de la empresa además de guiar de manera objetiva y con mayor motivación la participación activa del personal generando un trabajo conjunto para conseguir las metas planteadas.

2.1.3. Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

2.1.3.1 *Ventajas*

Es importante realizar una Planificación Estratégica porque contribuye a realizar actividades ordenadas y con un fin, establece las necesidades de cambio a futuro, proporciona lineamiento que permiten establecer un control, centra la atención hacia los objetivos y a obtener los resultados deseados.

La planificación también permite a la gerencia visualizar de mejor manera las futuras posibilidades y evaluar los campos clave para una posible participación generando una dirección más efectiva, confiada y a la vez agresiva.

Según el artículo publicado por (Roncancio, Portal Gestión Pensemos, 2018) se establece las siguientes ventajas al realizar una planificación estratégica:

- Da a todo el equipo un sentido de dirección
- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio
- Aumenta la longevidad del negocio
- Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito
- Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva
- Permite tomar mejores decisiones
- Incrementa la eficiencia operacional
- Identifica y establece prioridades para la organización.
- Establece una estructura para coordinar y controlar las actividades.
- Reduce los efectos y cambios adversos.
- Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos.

- Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas.
- Facilita la distribución del tiempo y los recursos.
- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo.
- Da una base para establecer las responsabilidades individuales.
- Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades.
- Fomenta una buena actitud hacia el cambio.
- Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización.

2.1.3.2 *Desventajas*

La planeación estratégica está limitada por la poca precisión de información y por la incertidumbre de los hechos futuros. Puede representar un alto costo para la organización, así como puede "ahogar" la iniciativa. (Mora, 2019)

Según lo manifestado por (Benitez, 2010) las desventajas de realizar una planificación estrategia es que no se puede obtener resultados en el corto plazo, además de los cambios profundos que se deben realizar en la estructura organizacional misma que provoca desajustes y resistencia al cambio.

Implementar un plan estratégico puede resultar costoso de realizar para pequeñas y medianas empresas. La planificación estratégica, el marketing o la gestión adecuada de los recursos humanos, añade una gran cantidad de gastos adicionales para una empresa. Se requieren esfuerzos adicionales hacia el análisis de los entornos externos e internos y algunas herramientas tienen que ser diseñados, para aplicar correctamente el proceso de planificación estratégica. (Gonzalez, 2017)

2.2. ESTRATEGIAS

2.2.1. Definición Estrategias

La estrategia específica las acciones de la empresa para alcanzar una ventaja competitiva mediante la selección y la administración de un grupo de negocios que compiten en distintas industrias y mercados de productos. (Hitt, 2004).

La Estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, entonces, aprovechas sus oportunidades y poder evaluar los riesgos en función de objetivos y metas. (García, 2013)

Estrategia es construir una posición única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posee una empresa. (Gallardo, 2012)

Estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes. (Mintzberg, 1998)

Una estrategia es generar actividades que al ser ejecutadas brinden una ventaja competitiva a la empresa son diseñadas por los altos ejecutivos, buscan diferenciación con la competencia y de ello depende obtener o no rentabilidad para la empresa. (Fred R., 2013)

2.2.2. Tipos de Estrategias

2.2.2.1. Estrategias Competitivas Genéricas

Las estrategias genéricas no son más que las acciones ofensivas o defensivas que una empresa realizará para obtener una ventaja competitiva frente a los competidores, Michael Porter las define como las respuestas a las 5 fuerzas competitivas que permitirán generar un mejor rendimiento frente a la inversión. (Porter M. , 2010)

(Porter M. , 2010) define 3 estrategias genéricas mismas que permitirán un desempeño superior al promedio de la industria

- **Liderazgo en Costos**: Este tipo de estrategia es la más clara, consiste en que la organización se convierta en el fabricante con costo más bajo de la industria. Los beneficios de esta estrategia es que puede operar en diversos sectores de la industria afines, tiene un ámbito más extenso en donde se puede buscar economías de escala, obtención de una patente, acceso preferencial a materias primas entre otros. (Porter M. , 2010)

Si una empresa puede lograr un liderazgo global en costes y más que nada logra mantenerlo se colocará en poco tiempo por encima de la media en su sector industrial incluso llegando a controlar los precios en el promedio de la industria o cerca de él. La posición originará rendimientos mayores con precios equivalentes o más bajos que los de los rivales. (Porter M. , 2010)

Es apropiado para mercados en que el cliente es sensible al precio. Lo ideal es que la ventaja de costos no sea fácilmente imitable, un líder en costos tiene dos posibilidades para lograr un desempeño superior en utilidades, bajos precios y margen elevado. (García, 2013)

Un líder en coste debe alcanzar la paridad o proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado, aunque su ventaja competitiva se origina en el liderazgo en costes. La paridad basada en la diferenciación le permite traducir su ventaja directamente en beneficios mayores que los de sus competidores. La proximidad

bajada en la diferenciación significa que el descuento del precio necesario para obtener una participación aceptable en el mercado no anula la ventaja en costes, y por ello el líder recibe rendimientos mayores al promedio. (Porter M. , 2010)

Se consigue una ventaja en costos de dos maneras, una controlando los factores del costo refiriéndose a la porción más significativa del costo total y reconfigurando la cadena de valor al adoptar procedimientos más eficientes. Los riesgos inherentes a esta estrategia son el cambio tecnológico que anule la experiencia, olvidarse del cliente, mala imagen de la marca. (García, 2013)

- **Diferenciación:** Con este tipo de estrategia buscamos que una empresa se distinga de su competencia en aspectos fácilmente reconocidos por los compradores.

Escoge uno o más atributos que sean importantes, relevantes y esto permitirá adoptar un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Es importante que esta singularidad sea premiada con un precio más alto si es fácilmente notoria y relevante frente a los competidores. Cada industria tiene su medio para diferenciarse, puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con que lo vende, en el plan de marketing. (Pimentel, 1999)

Una compañía mejora su diferenciación en dos formas fundamentales al realizar sus actividades actuales de valor de manera más especial o cuando reconfigura su cadena de valor de algún modo que aumente su singularidad. Las compañías diferenciadoras se caracterizan por varios enfoques. (Porter M. E., 2015)

Esta estrategia es apropiada para mercados en los que las preferencias de los clientes son muy diversas, para obtener éxito con una estrategia de diferenciación se deben estudiar las necesidades y la conducta de los compradores y luego incluir los atributos deseados, la diferenciación exitosa permite obtener precio extra, incrementar las ventas por unidad, ganar la lealtad de los clientes hacia su marca. Los riesgos que se pueden presentar son imitación o valor agregado no percibido o elevado. (García, 2013)

- **Enfoque:** Se basa en especializarse en un segmento del mercado, requiere conocer todas las necesidades de esa fracción se limita a una parte del mercado total.

Vuelve atractivo la implementación de este enfoque. Al emplear esta estrategia debe tener la capacidad y recursos necesarios. Los riesgos que se pueden presentar son diferenciación excesiva o costos excesivo. (García, 2013)

2.3. MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1. Misión

Es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares, identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado y describe los valores y prioridades de una organización (Fred R., 2013).

La misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa, quienes somos, que hacemos, porque estamos aquí. (Thompson, 2012)

La misión o el propósito identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. (Koontz, 2012)

Es la razón de ser de la organización, su propósito a largo plazo, existe para lograr algo en el entorno que le rodea, representa la identidad y personalidad de la empresa hoy y mirando hacia el futuro. Da respuesta a preguntas tales como: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio, de nuestro cometido?, ¿Qué es y que debe ser nuestro negocio?, ¿Cuál es su proyecto vital?, ¿Cuál es el posicionamiento que debemos tener en el mercado?, En que nos diferenciamos de la competencia?, las respuestas deben dar dirección y significado a todos los miembros de la organización. (Medina Q., 2009)

2.3.2. Visión

(Thompson, 2012) describe a la visión como las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.

Es dejar plasmado a donde queremos que llegue la empresa en un tiempo determinado, hablamos de la percepción de lo que la empresa debería ser en un futuro, es la explicación del por qué todos se levantan, todos los días y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización. Cumple algunas características entre ellas que debe ser dinámica, corta, clara, medible, realista. (Fred R., 2013)

La visión proporciona la razón de ser y el por qué realizar determinadas acciones y actividades, es la imagen de la organización proyectada al futuro, fuerza motivadora capaz de cohesionar un grupo, es el deseo del avance progresivo hacia un objetivo compartido, alcanzable y concreto. (Medina Q., 2009)

La visión es ver lo que otros no ven. Una visión es mucho más que una declaración sobre un pedazo de papel puesto en un tablero en el comedor o destacado con un marcador en el informe anual. Es su razón de vivir, debe ser la pasión del líder que debe estar motivado por un fuerte deseo de hacerla realidad, debe impactar todas las decisiones, debe ser algo desafiante paro alcanzable, debe ser emocionante, que su gente se motive para alcanzarla. El papel de un líder es pintar la imagen de esa visión, la tracen y la hagan propia, para que la energía de la organización esté enfocada en el mismo objetivo. (Soderquist, 2005)

Establecer una visión es necesariamente un objetivo a largo plazo, pues conlleva al establecimiento de metas hacia un horizonte lejano que empuja a las personas a lograr más de lo que actualmente están logrando y, necesariamente, el compromiso para hacerla cumplir debe estar impregnado tanto en el líder como en los encargados de llevarla a cabo. (Fernández, 2015)

La visión expresa los propósitos básicos de una organización y las creencias de los directivos de ella. Llegando incluso, en muchas ocasiones a convertirse en la piedra angular de la dirección y el método de operación de la organización. La visión se considera como un sistema de ideologías vasto en valores y creencias acerca de la organización, el cual comparten sus miembros y que es lo que se distingue de las otras organizaciones, la visión debe tener una capacidad de unificación, de vincular al individuo con la organización, de crear una conciencia de grupo y una mística. (Sanchez, 2015)

Establecer una Visión, requiere de unos principios básicos como son proveer una dirección clara y evitar ambigüedades, no focalizarse en la competencia porque limita su alcance, debe ser creativa e innovadora, debe integrar todos los sistemas de la organización. La visión debe ser desafiante pero no imposible. (Fernández, 2015)

2.3.3. Valores Estratégicos

Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias a corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización, los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes preciadas, como la práctica de la trasparencia, el respecto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente. (Chiavenato, 2011)

Los valores son verdades profundas, básicas, fundamentales y de aplicación universal que forman parte de nuestros hábitos y tienen un valor duradero permanente. Tiene relación con los actos de hacer para ser, comunicar para ser, integrar y cambiar para ser. Los valores se hacen o elaboran con las personas y no se les hace a las personas. (Medina Q., 2009)

Los valores no es más que las creencias o cualidades de cada individuo, los valores estratégicos serán los definidos por la alta dirección y que acompañan a las estrategias competitivas definidas y serán los cuales actúan y determinan conductas en la organización, grupo de trabajo y de manera individual. (Sanchez, 2015)

2.3.4. Análisis Interno y Externo

2.1.3.3 *Análisis Interno:*

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación

de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión. (Fred R., 2013)

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formales e informales, capacidad financiera, etc. (Pimentel, 1999)

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión. (Gallardo, 2012)

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son problemas que impiden el adecuado desempeño. El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas. (Fernández, 2015)

2.1.3.4 *Análisis Externo:*

Se trata de identificar e impulsar los factores estratégicos que potencian las oportunidades y frenan las amenazas, la influencia de los competidores potenciales está determinada por la fuerza de las barreras de entrada, que disuaden a nuevas empresas a incorporarse en el sector, las cinco fuerzas de Porter definen el tipo y nivel de competencia en un sector y los potenciales beneficios, la fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar. (Gallardo, 2012)

Según (Porter M. , 2010) las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

2.3.5 Determinación de objetivos

Un objetivo es un enunciado escrito que expone los resultados que se deberán alcanzar dentro de un periodo determinado. Este debe ser cuantificado y ser difícil, relevante y compatible. Los posibles números de la cuantificación sirven para orientar el desempeño de los gerentes hacia un resultado mensurable, difícil, importante y compatible con los demás resultados. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014)

Según (Koontz, 2012) los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control. Los objetivos deben ser por un lado a corto o largo plazo, y, por otro si son amplios o específicos. El principal interés está en los objetivos verificables, lo que significa que al final del periodo deber ser posible determinar si los objetivos se consiguieron. Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la efectividad, la eficiencia y, por tanto, la eficacia de las acciones gerenciales.

Los objetivos son resultados deseados y altamente probables de ser alcanzados. Su función es alcanzar lo que la misión establece y busca. Los objetivos no tratan con ideales, intenciones ni abstracciones no cuantificables, sino que se expresan en términos medibles y alcanzables. Todo objetivo debe ser alcanzable (factible), cuantificable, conveniente, aceptable, flexible, motivador, comprensible, contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicado dentro de un periodo de tiempo y quedar registrado por escrito. (Lerma y Kirchner, 2012)

Fijar objetivos es esencial en toda organización porque se buscan alcanzar una situación es lo que la empresa intenta lograr, son de vital importancia para evaluar las acciones y la eficacia de la organización además de ser una unidad de medida para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la empresa. (Castro J. , 2013)

(Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014) menciona que la importancia de los objetivos se evalúa en razón de los siguientes aspectos:

a) Los objetivos proporcionan una directriz o un fin común.
b) Permiten el trabajo en equipo y eliminan las tendencias egocéntricas de los grupos que existen dentro de la organización.
c) Sirven de base para evaluar los planes y evitan errores provocados por la omisión.
d) Mejoran la posibilidad de prever el futuro. La organización debe dirigir su destino, en lugar de someterse a la fatalidad o el azar.
e) Cuando los recursos son escasos, los objetivos ayudan a orientar y prevenir su distribución con buen criterio.

2.3.6 Formulación de las Estrategias

Actualmente, los diseñadores de estrategias se apoyan en diversas matrices que muestran las relaciones entre variables decisivas, como la matriz del portafolio de empresas Boston Consulting Group, esta busca la relación entre la tasa de crecimiento y su posición competitiva relativa, identificada por la participación de mercado y la matriz FODA esta última para analizar la situación competitiva de una compañía o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas). (Koontz, 2012)

(Medina Q., 2009) Menciona que para realizar una correcta formulación de estrategias es importante tomar en cuenta tanto los factores internos como externos de la organización, se puede utilizar matrices que facilitan el análisis y planteamiento de la estrategia.

La matriz FODA es una herramienta que ayuda a identificar en forma sistemática y organizada sus fortalezas internas y con ello aprovechar las mejores oportunidades que ofrezca el entorno en el que opera, las estrategias de la organización deben hacer uso de las fortalezas internas identificadas y defenderse de sus debilidades, como identificar las

mejores oportunidades del mercado y buscar minimizar las amenazas externas en contra del funcionamiento de la organización. La matriz de la gran estrategia también nos ayuda a formular estrategias basadas en la posición competitiva y en el crecimiento del mercado. (Medina Q., 2009)

La formulación estratégica es el desarrollo de planes para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas FODA, la formulación de la estrategia parte del establecimiento y revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección. (Castro L. , 2012)

El análisis FODA es una herramienta de planificación que permite resumir en un formato simple los resultados del análisis del entorno externo e interno, esta matriz permite obtener una proyección de resultados en relación a las metas estratégicas además que nos ayude a la identificación y evaluación de las alternativas estratégicas. (Castro L. , 2012)

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACHOTILLO

3.1 ENCUESTA

3.1.1 Objetivos de la Encuesta

Se procede a realizar una investigación de campo para conocer la aceptación de nuestro producto en el mercado de la ciudad de Quito.

3.1.2 Diseño de la Encuesta

ENCUESTA

Por favor responda las siguientes preguntas según su criterio:

Edad: _____ **Sexo:** Masculino ☐ Femenino ☐

1. ¿Le gustan las frutas?

SI ☐ NO ☐

2. ¿Con qué frecuencia consume frutas?

☐ 1 - 2 días a la semana

☐ 3 - 4 días a la semana

☐ 5 - 7 días a la semana

3. ¿Cuánto gasta en frutas semanalmente?

☐ $1.00 - $5.00

☐ $6.00 - $10.00

☐ Más de $10.00

4. ¿Qué tipo de frutas son de su preferencia?

☐ **Neutras: No se distingue el sabor**	☐ **Dulces: Ricas en azúcar**	☐ **Semi-ácidas: contiene azúcar y además cítrico.**	☐ **Ácidas: Alto contenido cítrico.**
Coco	Cereza	Fresa	Limón
Aguacate	Banana	Manzana Verde	Naranja
Almendra	Melón	Lima	Kiwi
Maní	Papaya	Mango	Mora
	Sandía	Durazno	Piña

5. ¿Conoce la fruta achotillo?

SI ☐ NO ☐

6. Tomando en cuenta que el achotillo es una fruta rica en vitaminas, fibra, antioxidantes, reduce el colesterol y la glicemia (nivel de azúcar en sangre). ¿Estaría dispuesto a comprar achotillo?

SI ☐ NO ☐

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1lb de achotillo en tarrina?

- ☐ $2.00 - $4.00
- ☐ $4.01 - $6.00
- ☐ Más de $6.00

8. ¿Dónde le gustaría encontrar este producto?

- ☐ Supermercados
- ☐ Tiendas o Fruterías del Barrio
- ☐ Mercados

Otros: _____

3.1.3 Corrida de la Encuesta

Para establecer la muestra se toma en cuenta la población del Cantón Quito con un crecimiento poblacional del 2% anual, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_\alpha^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z_\alpha^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Figura 12. Fórmula para calcular la muestra.

Fuente: Feedback Networks

Donde:

N= Tamaño de la muestra población ciudad de Quito

E= Margen estimado de error (5%)

P= Probabilidad (50%)

Z= Nivel de confianza (95%)

Aplicando la fórmula señalada el tamaño de muestra total calculada fue de 392 encuestas que fueron realizadas en diferentes sectores de la ciudad de Quito como son: Ofelia, Condado, La Mariscal, Quitumbe.

3.1.4 Tabulación de la Encuesta

La tabulación de las encuestas realizadas en diferentes sectores de la ciudad de Quito, son ilustradas de manera gráfica en las que se detalla el resultado obtenido representado en porcentaje.

3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación

Tabla 11. Edad de los Encuestados

EDAD		
Menos 20	8	2%
20-30	93	24%
31-40	121	31%
41-50	105	27%
Más de 50	65	17%
TOTAL	392	100%

Fuente: Autor

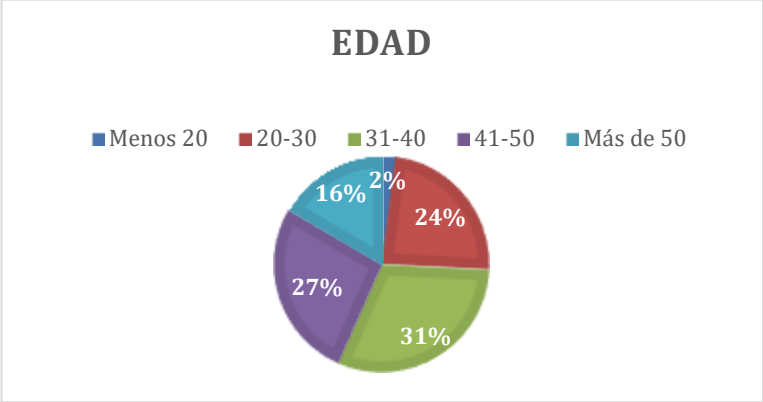


Figura 13. Edad de los Encuestados

Fuente: Autor

Del 100% de los encuestados, el 31% pertenece a edades de 31 a 40 años.

Tabla 12. Sexo de los Encuestados

SEXO		
Masculino	161	41%
Femenino	231	59%
TOTAL	392	100%

Fuente: Autor

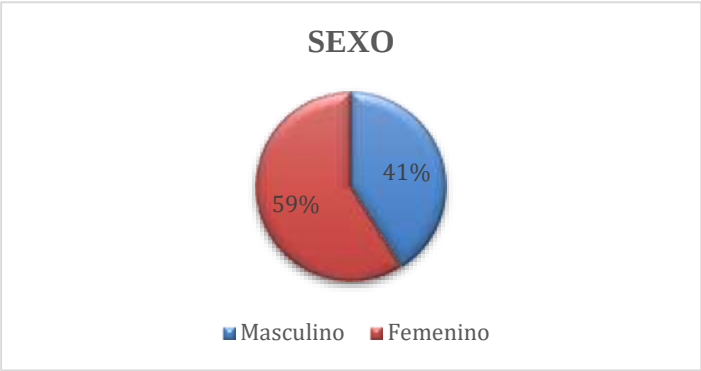


Figura 14. Sexo de los Encuestados

Fuente: Autor

Del 100% de los encuestados se puede evidenciar que el 59% son Mujeres y el 41% Hombres.

Tabla 13. Pregunta 1 de la Encuesta

PREGUNTA 1.		
SI	392	100%
NO		0%
TOTAL	392	100%

Fuente: Autor

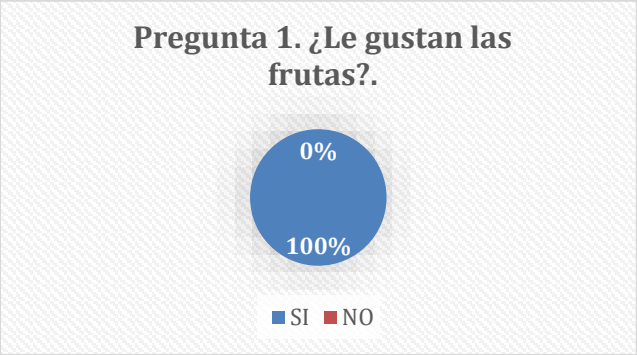


Figura 15. Pregunta 1 de la Encuesta

Fuente: Autor

De las 392 personas que corresponden al 100% de los encuestados le gusta consumir frutas.

Tabla 14. Pregunta 2 de la Encuesta.

PREGUNTA 2.		
1 -2 días a la semana	73	19%
3 - 4 días a la semana	230	59%
5 - 7 días a la semana	89	23%
TOTAL	392	100%

Fuente: Autor

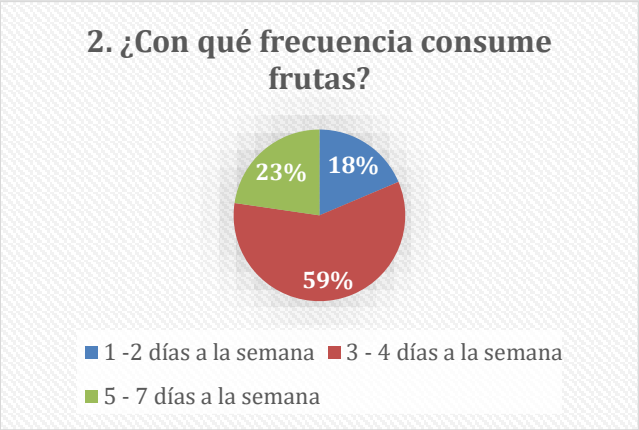


Figura 16. Pregunta 2 de la Encuesta

Fuente: Autor

Podemos observar que el 59% de los encuestados consumen frutas entre 3-4 días a la semana.

Tabla 15. Pregunta 3 de la Encuesta.

PREGUNTA 3.		
$1.00 - $5.00	85	22%
$6.00 - $10.00	121	31%
Más de $10.00	186	47%
TOTAL	392	100%

Fuente: Autor

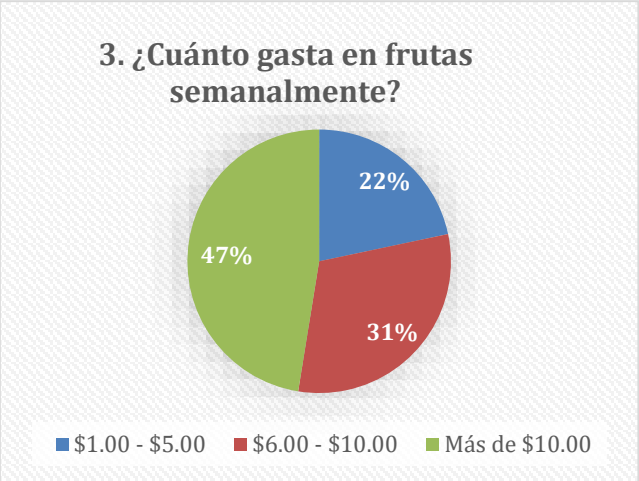


Figura 17. Pregunta 3 de la Encuesta

Fuente: Autor

Del 100% de los encuestados hemos determinado que el 47% gasta más de $10,00 dólares en frutas.

Tabla 16. Pregunta 4 de la Encuesta

PREGUNTA 4.		
Neutras.	35	8%
Dulces.	142	31%
Semi-ácidas.	151	33%
Ácidas.	123	27%
TOTAL	451	100%

Fuente: Autor

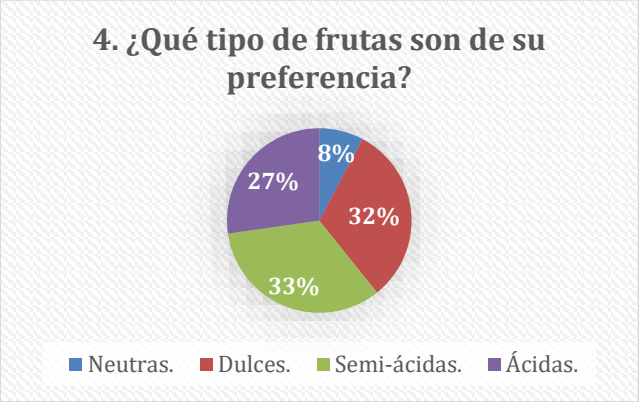


Figura 18. Pregunta 4 de la Encuesta

Fuente: Autor

Del 100% de los encuestados el 33% prefieren las frutas semi-ácidas y el 32% prefieren frutas dulces.

Tabla 17 Pregunta 5 de la Encuesta

PREGUNTA 5.		
SI	174	44%
NO	218	56%
TOTAL	392	100%

Fuente: Autor

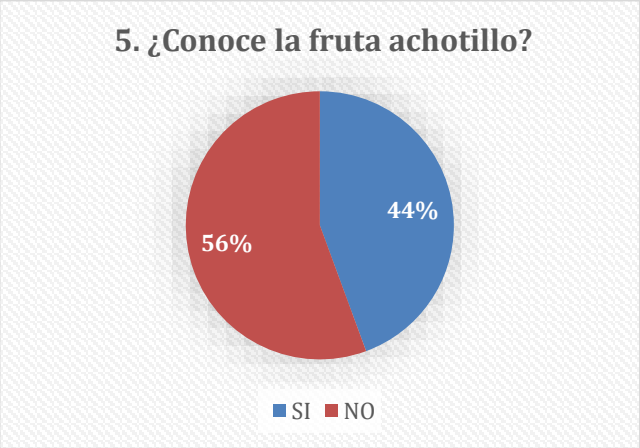


Figura 19 Pregunta 5 de la Encuesta

Fuente: Autor

Del 100% de los encuestados el 56% no conoce el achotillo.

Tabla 18. Pregunta 6 de la Encuesta

PREGUNTA 6.		
SI	310	79%
NO	82	21%
TOTAL	392	100%

Fuente: Autor

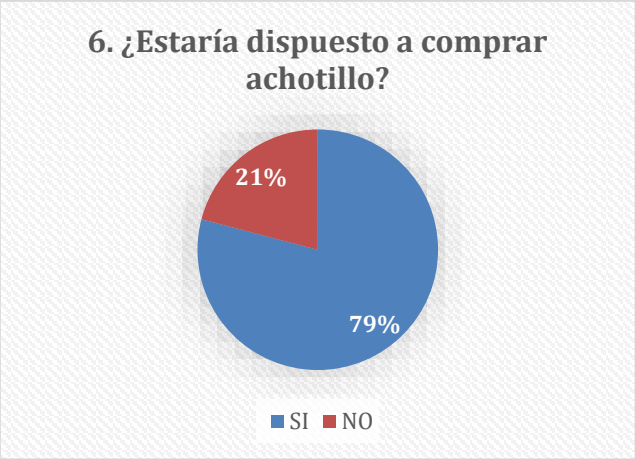


Figura 20. Pregunta 6 de la Encuesta

Fuente: Autor

El 79% de las personas encuestadas estarían dispuestas a comprar achotillo.

Tabla 19. Pregunta 7 de la Encuesta

PREGUNTA 7.		
$2.00 - $4.00	298	76%
$4.01 - $6.00	94	24%
Más de $6.00	0	0%
TOTAL	392	100%

Fuente: Autor

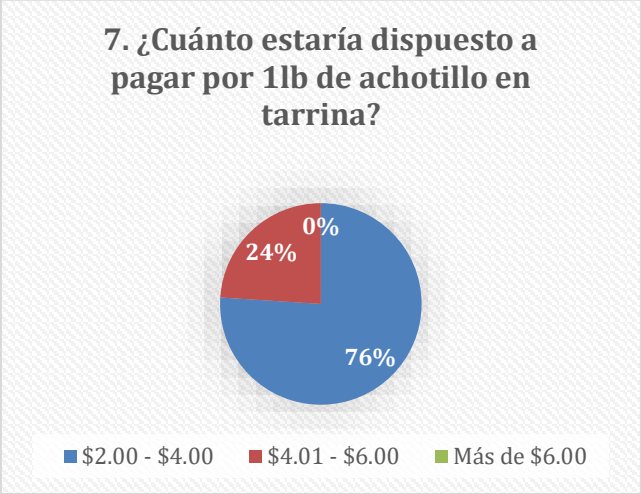


Figura 21. Pregunta 7 de la Encuesta

Fuente: Autor

Del 100% de los encuestados el 76% estaría dispuesto a pagar entre $2.00 y $4.00 por 1lb de achotillo en tarina.

Tabla 20. Pregunta 8 de la Encuesta

PREGUNTA 8.		
Supermercados	279	57%
Tiendas o Fruterías del Barrio	91	18%
Mercados	123	25%
TOTAL	493	100%

Fuente: Autor

Figura 22. Pregunta 8 de la Encuesta

Fuente: Autor

El 57% de los encuestados preferiría encontrar este producto en supermercados.

3.2 VALORES EMPRESARIALES

3.2.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de achotillo con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos frescos elaborados bajo estándares de calidad y accesibilidad, con un grupo de trabajo altamente calificado y comprometido en contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas.

3.2.2 Visión

Ser para el 2025 una empresa reconocida a nivel nacional por comercializar productos frescos y de primera calidad.

3.2.3 Código de Ética de la empresa

Él código de ética propuesto para la empresa contiene las normas, reglamentos y valores a los que deberán regirse todas las personas que formen parte de la organización tanto directa como indirectamente sin importar el cargo o función que estén desempeñando.

3.2.3.1 Principios

- Respeto: Es uno de los valores más representativos de la organización puesto que es indispensable reconocer, aceptar, apreciar y valorar cada una de las cualidades de las personas.
- Responsabilidad: Es considerada un valor de gran influencia en la empresa puesto que todos los integrantes de la misma deben ser capaces de comprometerse, actuar y responder de forma correcta.
- Honestidad: Un valor muy importante en la organización porque caracteriza la conducta recta y honrada de las personas, así como los compromete a actuar con la verdad.
- Lealtad: Un principio fundamental que denota un profundo compromiso de los colaboradores con la empresa. La organización busca la fidelización tanto de clientes como de colaboradores.
- Puntualidad: Un principio muy importante en la empresa porque resalta un profundo respeto al tiempo de cada individuo conservando la premisa “el tiempo es dinero”.

3.2.3.2 Accionistas

Para generar una relación eficiente se buscará mantener una buena comunicación, la misma que debe ser oportuna, clara, asertiva que permita proporcionar información sólida y concisa, para poder tomar decisiones que conlleven a la obtención de resultados positivos tanto financieros como administrativos.

Los colaboradores mantendrán un actuar justo, honesto y respetuoso, acatarán las disposiciones establecidas por los accionistas y de más normas que rijan en la organización.

3.2.3.3 Relación con los clientes

Desde el punto estratégico la satisfacción del cliente es un factor importante para la empresa y permitirá establecer una posición de liderazgo en el mercado. Los empleados deberán mantener una relación con clientes donde se destaque honestidad, sociabilidad, profesionalismo y deben abstenerse de prácticas engañosas.

Los colaboradores de la empresa velarán por cada uno de los intereses de los clientes y brindarán soluciones adecuadas a sus necesidades. Se garantizará el servicio de postventa y se facilitará el acceso a la misma.

La empresa reconoce la importancia de una libre competencia misma que permite generar oportunidades comerciales. La competencia estará libre de prácticas comerciales desleales, manipuladas o con el objetivo de restringir.

3.2.3.4 Selección de proveedores

La empresa garantizará transparencia, franqueza e imparcialidad en las relaciones con sus proveedores. La elección de proveedores estará sujeta a los principios de competencia leal, calidad y servicio ofertado.

La calidad de los productos será evaluada bajo estándares internacionales de acuerdo al bien o servicio ofertado.

3.2.3.5 Cumplimiento del Código de Ética

El Código de Ética de la empresa refleja los principios, valores y cultura organizacional de la empresa y todos los miembros que conformen la organización deben comprometerse a cumplir con absoluto compromiso transparencia y profesionalismo.

3.2.4 Cadena de Valor

Michael Porter desarrollo está herramienta que permite identificar las actividades principales de una empresa, así como actividades de apoyo las cuáles generaran en el producto final un valor agregado.

Tabla 21. Cadena de Valor de la empresa Delifruits S.A.

DELIFRUITS S.A.						
Actividades de Apoyo	*Aprovisionamiento*	Adquisición de suministros principales y secundario, Procurador Gestión de Compras.				MARGEN
	Innovación y Desarrollo	Investigación y desarrollo de productos derivados del Achotillo.				
	Recursos humanos	Selección, capacitación, evaluación de todo el talento humano de la empresa.				
	Infraestructura Empresarial	Procurador Gestión Financiera, planeacion, diseño y control finanzas y contabilidad.				
Actividades Primarias	*Logistica Interna*	*Operaciones*	*Logística Externa*	*Marketing y Ventas*	*Servicio Postventa*	
	1. Manejo eficiente del sistema de recolección y almacenamiento. 2. Proceso de limpieza del producto	1. Recepción del Producto 2. Verificación de Calidad 3. Empaque. 4. Etiquetado 5.	1. Distribución 2. Contratos 3. Seguros y Licencias	1. Campañas publicitarias 2. Ofertas y Promociones 3. Planificación de ventas.	1. Seguimiento a clientes. 2. Solución de conflictos. 3. Buzón de quejas y/o sugerencias.	

Fuente: Autor

3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Delifruits S.A. ha establecido ciertas directrices según las necesidades organizacionales y ligadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Las mismas nos permitirán mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente dentro de la empresa.

3.3.1 Para empleados

- En concordancia a uno de los principios de la organización, la puntualidad, todos los colaboradores deberán asistir a la hora establecida.
- Todos los colaboradores deberán realizar el trabajo encomendado con eficiencia y eficacia.
- Actuarán respetuosamente frente a los clientes con trato justo y esmerado.
- Cada uno de los empleados mantendrán un comportamiento ético y moral.
- Cada empleado es responsable de conocer la funciones y tareas asignados a su puesto de trabajo, así como de los jefes asegurarse que el empleado las conoce.
- Los colaboradores deberán asistir a los cursos a los que la organización les designe.
- Todos los colaboradores respetaran los horarios de trabajo establecidos en el contrato laboral.
- Todos los colaboradores usaran vestimenta apropiada según el área de trabajo.
- Las áreas de trabajo de cada colaborador deberán permanecer limpia y ordenada.
- Usar cada uno de los recursos proporcionados por la organización con responsabilidad evitando el desperdicio.

3.3.2 Para clientes

- Respetar cada uno de los compromisos que se haya establecido con los clientes
- Está prohibido el uso de armas de fuego, armas blancas dentro de las instalaciones de la organización.
- La organización proporcionara toda la información necesaria del producto ofertado, así como un seguimiento post-venta.
- Se exigirá respeto, tolerancia y no se aceptará ningún tipo de discriminación

para los miembros de la organización.

- Mantener una comunicación permanente para atender quejas, opiniones y/o sugerencias.

3.3.3 Para proveedores

- Los proveedores pasarán por un proceso de selección quienes cumplan los requisitos deberán firmar un acuerdo de responsabilidad de proveer productos bajo los estándares de calidad solicitados.
- Mantener una postura abierta frente a los cambios que se generen en cuanto a la preferencia de producto esperado.
- Los productos serán entregados lavados, limpio y según los estándares solicitados, pasarán por un control de calidad previo.
- Se elaborará un documento de respaldo al proveedor del peso total de fruta que cumplió los estándares de calidad solicitada y sobre este se realizará el pago.
- Asistir de manera obligatoria a las capacitaciones realizadas por la organización para un correcto manejo del producto.
- Los precios serán negociados y se mantendrán fijos a menos que el proveedor solicite una renegociación de estos.
- Efectuar los pagos de acuerdo con los convenios establecidos.
- Mantener una comunicación permanente para atender quejas, opiniones y/o sugerencias.

3.4 PLANEACIÓN

3.4.1 Objetivos a Largo Plazo

- Incrementar la comercialización de achotillo en Quito en un 4% para el año 2023.
- Iniciar la exportación de achotillo en el año 2023.
- Incrementar la cartera de productos derivados del achotillo en un plazo de

2 años.

3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo

3.4.2.1 Departamento Contable y Financiero

- Establecer presupuestos para realizar una adecuada estimación tanto de ingresos como de gastos.
- Analizar la estabilidad financiera y la obtención de créditos.
- Mantener al día los registros contables e información financiera.
- Elaborar informes tanto contables como financieros de forma semestralmente.
- Calcular anualmente índices financieros como instrumento de evaluación de la empresa.

3.4.2.2 Departamento de logística y Ventas

- Gestionar el aprovisionamiento y coordinar de manera eficiente las rutas y tiempos de entrega.
- Establecer un procedimiento para la fidelización de clientes.
- Capacitaciones constantes en servicio y atención al cliente.
- Realizar un plan de servicio postventa.

3.4.2.3 Departamento de Marketing

- Elaborar campañas publicitarias en diferentes medios.
- Elaborar estudios de mercado para el lanzamiento de nuevos productos.
- Creación de contenido para generar mayor posicionamiento.

3.4.3 FODA

Para determinar la situación actual de la empresa en el mercado, he utilizado la herramienta FODA misma que me permite analizar tanto fortalezas como oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de generar estrategias que faciliten la toma de decisiones y permitan el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tabla 22. Matriz de Factores Externos (EFE)

Fuente: Autor

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

		OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES EXTERNOS	1	Capacidad de crecimiento.	0,30	4	1,20
	2	Competencia baja.	0,20	3	0,60
	3	Incentivos a emprendedores.	0,20	3	0,60
	4	Alto consumo de frutas.	0,30	4	1,20
			1,00		3,60
		AMENAZAS	**PONDERACIÓN**	**CLASIFICACIÓN**	**PUNTUACIONES**
	1	Fácil imitación.	0,40	4	1,20
	2	Proveedores limitados.	0,25	4	1,40
	3	Plagas en los cultivos.	0,10	3	0,60
	4	Situación económica inestable en el país.	0,25	2	0,30
			1,00		3,50

Tabla 23. Matriz de Factores Internos

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

		FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES INTERNOS	1	Producto de calidad.	0,30	3	0,60
	2	Buena presentación del producto.	0,10	3	0,90
	3	Reducida comercialización formal del achotillo.	0,30	4	1,40
	4	Poca inversión en Talento Humano.	0,30	3	0,45
			1,00		3,35
		DEBILIDADES	**PONDERACIÓN**	**CLASIFICACIÓN**	**PUNTUACIONES**
	1	Empresa nueva en el mercado.	0,4	2	0,20
	2	El achotillo no se produce todo el año.	0,2	4	1,60
	3	Poco conocimiento por parte de los consumidores.	0,3	3	1,05
	4	Se comercializa solo un tipo de producto.	0,1	3	0,45
			1,00		3,30

Fuente: Autor

Tabla 24. Matriz Foda

MATRIZ FO DA DELI FRUITS S.A.		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
		Producto de calidad.	Empresa nueva en el mercado.
		Buena presentación del producto.	El achotillo no se produce todo el año.
		Reducida comercialización formal del achotillo.	Poco conocimiento por parte de los consumidores
		Poca inversión en Talento Humano.	Se comercializa solo un tipo de producto.
		ESTRATEGIAS FO	**ESTRATEGIAS DO**
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES**	Aprovechar la gran producción de está fruta para comercializarla manteniendo una buena presentación y ofreciendo productos de calidad en un mercado con gran aceptación y poco explotado.	Aprovechar el tiempo de mayor cosecha para generar publicidad y darnos a conocer a los consumidores aprovechando la aceptabilidad del mercado buscando generar una cartera de productos más amplia.
	Capacidad de crecimiento.		
	Competencia baja.		
	Incentivos a emprendedores.		
	Alto consumo de frutas.		
	AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
	Fácil imitación.	Ofertar un producto de alta calidad que permita la distincion de este por parte del consumidor con precios accesibles.	Realizar campañas para generar un reconocimiento de marca asi como dar a conocer los beneficios del consumo de esta fruta.tener mejores procesos dentro de la imprenta, y de esta manera tener una mayor aceptación en el mercado.
	Proveedores limitados.		
	Paglas en los cultivos.		
	Situación económica inestable en el país.		

Fuente: Autor

3.4.4 Planificación Estratégica

Tabla 25. Planeación Estratégica.

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General	**ÁMBITO:**	Gerente General	**ESTRATEGIAS:**	3
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente Contable y Financiero, Gerente Marketing, Gerente de Logística y			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CHA INIC	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					AVANCE DE ESTRA	IPO DE RECURSO
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Incrementar la comercialización de achotillo en Quito en un 4% para el año 2023.	1	Establecer normas de buen uso de los recursos buscando la optimización de estos.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gere	may.-20	jul.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Crear campañas publicitarias para dar a conocer el producto.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gere	may.-20	jul.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Fijar precios de acuerdo al mercado.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gere	may.-20	jul.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		4	Participar en ferias para dar a conocer el producto.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gere	may.-20	jul.-23	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Iniciar la exportación de achotillo en el año 2023.	5	Realizar estudios de mercado para buscar mercados potenciales.	Gerente Logística y Ventas/Gerente de Marketing	may.-20	jul.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Participar en ferias para dar a conocer el producto.	Gerente Logística y Ventas/Gerente de Marketing	may.-20	jul.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		7	Obtener certificaciones de calidad.	Gerente Logística y Ventas/Gerente de Marketing	may.-20	jul.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		8	Realizar registros y obtener permisos de comercialización internacional.	Gerente Logística y Ventas/Gerente de Marketing	may.-20	jul.-23	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	a cartera de productos derivados del achotillo en un pla	9	Realizar estudios de mercado para establecer demanda de los clientes.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gere	may.-20	jul.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		10	Crear una imagen, empaques y demás para los nuevos productos.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gere	may.-20	jul.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		11	Ampliar la maquinaria.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gere	may.-20	jul.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		12	Buscar el personal idóneo para la creación de nuevos productos.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gere	may.-20	jul.-23	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente General	Gerente Contable Financiero	Gerente Contable Financiero
	Gerente de Logística y Ventas	Gerente de Logística y Ventas
	Gerente de Marketing	Gerente de Marketing

Fuente: Autor

3.4.5 Planificación Operativa (POA) y Táctica

Tabla 26. POA. Planificación Financiera

LÍDER DE PROYECTO:	Marcos Alejandro Vernaza	**ÁMBITO:**	Finanzas	**ESTRATEGIAS:**	5
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiquinga, Ximena Silva.			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Establecer presupuestos para realizar una adecuada estimación tanto de ingresos como de gastos.	1	Efecturar análisis en la estructura de costos y gastos.	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Mantener un registro de ventas y gastos para realizar estimaciones.	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Definir el presupuesto de cada área.	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Analizar la estabilidad financiera y la obtención de créditos.	5	Tener la información financiera al día.	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Analizar con los directores de cada área los estados financieros.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		7	Verificar y analizar los estados de ingresos y gastos.	Gerente Contable y Financiero/Gerente General	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		8	Revisión y aprobación de los balances.	Gerente Contable y Financiero/Gerente General	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Mantener al día los registros contables e información financiera.	9	Llevar el registro y archivo de factura y retenciones realizadas.	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		10	Realizar declaraciones mensuales tanto de Rentenciones en la fuente como de IVA	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		11	Registrar oportunamente documentos de compra y pago a proveedores	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		12	Generar reportes mensuales tanto de cuentas por cobrar como de cuentas por paga	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
4	Elaborar informes tanto contables como financieros de forma semestralmente.	13	Analizar los costos de los proveedores.	Gerente Contable y Financiero/Gerente General	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		14	Realizar oportunamente ajustes a los estados financieros.	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		15	Presentar informes semestrales a la Gerencia General	Gerente Contable y Financiero/Gerente General	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		16	Evaluar los resultados obtenidos.	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
5	Calcular anualmente índices financieros como instrumento de evaluación de la empresa.	17	Ejecutar modelos de evaluación económica.	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		18	Realizar de revisiones periódicas del mayor de impuestos.	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		19	Analizar los estados financieros.	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		20	Evaluar la información para la obtención de créditos.	Gerente Contable y Financiero/Gerente General	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		21	Gestionar nuevas fuentes de financiamiento.	Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		22	Evaluar el impacto económico que genera la situación actual del país.	Gerente Contable y Financiero/Gerente General	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	6				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
5	Número total de actividades:	22				% DE AVANCE TOTAL:											0%	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente de Finanzas	Gerente General	Gerente General

Fuente: Autor

Tabla 27. POA. Planificación de Logística y Ventas.

LÍDER DE PROYECTO:	GERENTE DE LOGÍSTICA Y VENTAS
APOYO DEL PROYECTO:	GERENTE GENERAL

ÁMBITO:	Logística y Ventas

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Gestionar el aprovisionamiento y coordinar de manera eficiente las rutas y tiempos de entrega.	1	Medir, analizar y optimizar tiempos de entrega de cada pedido.	Gerente de Logística y Ventas	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Evaluar la calidad de los productos recibidos.	Gerente de Logística y Ventas/Gerente General	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Planificar actividades de compra, almacenaje y distribución.	Gerente de Logística y Ventas	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		4	Controlar y coordinar la cadena de suministro.	Gerente de Logística y Ventas	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Establecer un procedimiento para la fidelización de clientes.	5	Establecer una cultura enfocada en el cliente.	Gerente de Logística y Ventas/Gerente General/Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Brindar atención personalizada.	Gerente de Logística y Ventas	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		7	Mantener al equipo de trabajo motivado.	Gerente de Logística y Ventas/Gerente General	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		8	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Gerente de Logística y Ventas	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Capacitaciones constantes en servicio y atención al cliente.	9	Programar el tema y días que el personal será capacitado	Gerente de Logística y Ventas	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		10	Brindar capacitaciones y actualización de estrategias de venta virtuales	Gerente de Logística y Ventas	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		11	Evaluación de conocimientos al personal periódicamente.	Gerente de Logística y Ventas	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		12	Medición de ventas	Gerente de Logística y Ventas/Gerente General/Gerente Contable y Financiero	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
4	Realizar un plan de servicio postventa.	13	Tener asesores especializados para nuestros clientes.	Gerente de Logística y Ventas/Gerente General	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		14	Crear una encuesta de sugerencia o quejas para los clientes.	Gerente de Logística y Ventas	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		15	Establecer un progama de referidos.	Gerente de Logística y Ventas/Gerente de Marketing	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		16	Generar herramientas digitale para comunicación directa.	Gerente de Logística y Ventas/Gerente de Marketing	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
4	Número total de actividades:	16				% DE AVANCE TOTAL:											0%	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente de Logística y Ventas	Gerente de Finanzas	Gerente General

Fuente: Autor

Tabla 28. POA. Planificación de Marketing.

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente de Marketing	**ÁMBITO:**	Marketing	**ESTRATEGIAS:**	3
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente General, Gerente Contable y Financiero.			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Elaborar campañas publicitarias en diferentes medios.	1	Definir los medios publicitarios que se utilizarán.	Gerente de Marketing/Gerente General/Gerente Contable y Financiero.	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Diseñar el mensaje y lanzar campañas publicitarias.	Gerente de Marketing/Gerente General.	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Evaluar resutaldos.	Gerente de Marketing/Gerente General.	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Elaborar estudios de mercado para el lanzamiento de nuevos productos.	5	Definir productos con valor agregado derivado del achotillo.	Gerente de Marketing/Gerente General.	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Recolectar y analizar la información.	Gerente de Marketing.	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		7	Presentar informes de las posibilidades de ofrecer nuevos productos.	Gerente de Marketing/Gerente General/Gerente Contable y Financiero.	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Creación de contenido para generar mayor posicionamiento.	9	Desarrolar un plan de comunicación efectiva paara los consumidores.	Gerente de Marketing/Gerente General.	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		10	Desarrollar un plan de evolución del posicionamiento.	Gerente de Marketing.	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		11	Desarrollar un programa de monitoreo.	Gerente de Marketing.	mar.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Número total de actividades:	9				% DE AVANCE TOTAL:											0%	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente de Marketing	Gerente de Finanzas	Gerente General

Fuente: Autor

3.4.6 Planificación de Contingencia

Tabla 29. POA. Plan de Contingencia.

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente Contable y Financiero, Gerente Marketing, Gerente de Logística y Ventas.

ÁMBITO:	Gerente General

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Contratar un seguro para proteger los activos de la empresa.	1	Buscar las mejores tasas con mayor cantidad de beneficios posibles.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing			X					X					0%	Recurso Propio
		2	Asignar fondos para la contratación del mismo.	Gerente Contable y Financiero			X					X					0%	Recurso Propio
		3	Conocer cada una de las claúsulas de la póliza y mantenerla vigente.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing			X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Crear fondos de seguridad para ser utilizados en adquirir o renovar maquinaria o para ser utilizados en eventualidades.	4	Generar en la organización una cultura de ahorro.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing			X					X					0%	Recurso Propio
		5	Asignar porcentaje para ahorro	Gerente Contable y Financiero			X					X					0%	Recurso Propio
		6	Mantener en una cuenta de aparte y utilizarlo solo en caso de emergencia.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing			X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Crean un plan de prevención y gestión de riesgos.	7	Definir brigadas de seguridad en caso de riesgos naturales.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing			X					X					0%	Recurso Propio
		8	Genera una cultura de prevención de riesgos y asegurarse que todo el personal lo conoce.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing			X					X					0%	Recurso Propio
		9	Instalar una alarma de seguridad y realizar simulacros.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing			X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Número total de actividades:	9				% DE AVANCE TOTAL:											0%	

*** Fecha de inicio y finalización se determinaran en caso de que ocurra la contigencia.**

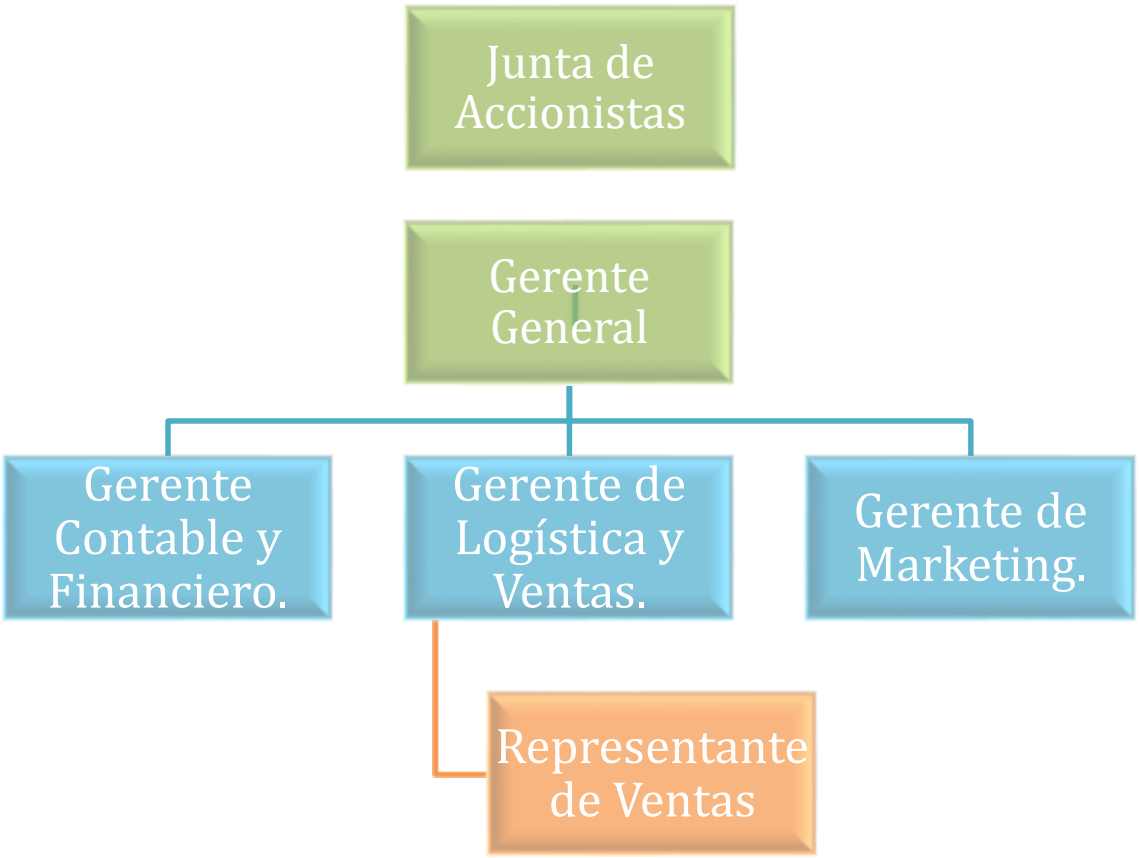
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente General	Gerente Contable Financiero	Gerente Contable Financiero
	Gerente de Logística y Ventas	Gerente de Logística y Ventas
	Gerente de Marketing	Gerente de Marketing

Fuente: Autor

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.5.1 Organigrama Estructural

Figura 23. Organigrama Estructural



Fuente: Autor

3.5.2 Organigrama Funcional

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

- Fijar el valor anual de gastos mediante cheque del Gerente General.
- Aprobar el Presupuesto.
- Realizar y aprobar los estatutos de la organización, así como las modificaciones que se realicen después de legalizada.
- Designar Administradores de la empresa es decir Gerente General y Presidente, así como la remuneración a percibir.
- Analizar y Aprobar los estados financieros anuales.
- Definir y autorizar la compra o venta de activos fijos.
- Resolver el destino de las utilidades generadas de ser el caso.
- Tomar decisiones en cuanto al capital social sea este incrementar o disminuir.
- Fijar la remuneración que se percibirán en los diferentes puestos de la organización.
- Aprobar la disolución, transformación o fusión de la empresa.

GERENTE GENERAL

- Representar Legalmente a la organización, firmar contratos u obligaciones de la sociedad.
- Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir las actividades de cada área para cumplir con los objetivos de la organización.
- Analizar los Estados Financieros.
- Seleccionar el personal adecuado para trabajar en la organización.
- Administrar eficientemente los recursos de la empresa.
- Tomar decisiones.
- Elaborar informes de la gestión realizada para ser analizados con la Junta General de Accionista.
- Motivar y supervisar los diferentes equipos de trabajo.
- Ordenar Pagos.

- Evaluar el cumplimiento de cada uno de los objetivos de cada área.
- Calificar a clientes y proveedores.
- Control y apoyar en el aprovisionamiento de achotillo.

GERENTE CONTABLE Y FINANCIERO

- Habilidades de negociación.
- Elaborar informes financieros, contable y de posibilidades de inversión.
- Buscar y presentar las mejores opciones de financiamiento.
- Elaborar y controlar el presupuesto de la organización y el de cada área.
- Manejar cuentas bancarias.
- Controlar costos y definir precios de venta.
- Conocimiento y manejo eficiente de herramientas tecnológicas.
- Realizar de manera oportuna el registro contable.
- Elaborar un plan financiero y de Contingencia.
- Apoyar eficientemente a las demás áreas de la organización.
- Brindar asesoría en la toma de decisiones del Gerente General.
- Realizar y enviar oportunamente a las entidades de control correspondientes las declaraciones mensuales tanto de retenciones en la fuente como de IVA, así como declaraciones de Impuesto a la Renta y estados financieros.
- Elaborar y calcular las remuneraciones mensuales de cada trabajador.
- Realizar el pago tanto a proveedores como a trabajadores de la empresa.

GERENTE LOGÍSTICA Y VENTAS

- Planificar y controlar cada una de las actividades correspondientes al transporte, almacenaje y distribución.
- Realizar y evaluar los procedimientos para el correcto manejo de maquinaria y del producto.
- Planificar y evaluar cada uno de los procesos logísticos.
- Controlar calidad del producto.

- Gestionar el aprovisionamiento de achotillo.
- Establecer controles para carga y descarga del producto.
- Controlar y gestionar el espacio físico disponible tanto para limpieza como para producto empacado.
- Realizar y gestionar presupuestos de venta.
- Realizar y evaluar metas y objetivos para el departamento.
- Realizar pronóstico de ventas.

GERENTE DE MARKETING

- Realizar estudios de mercado.
- Realizar campañas publicitarias en diferentes medios.
- Evaluar los resultados obtenidos mediante campañas publicitarias.
- Establecer eficientes relaciones públicas por medio de canales digitales.
- Definir un público objetivo.
- Identificar a la competencia y el mercado potencial.
- Definir estrategias para mejorar el posicionamiento de la marca.
- Analizar tendencias del mercado.
- Coordinar, dirigir y controlar a su equipo de trabajo.
- Investigar y proponer la viabilidad y rentabilidad de los productos existentes, así como de nuevos productos.

REPRESENTANTE DE VENTAS

- Es responsable de identificar clientes potenciales, la apertura de nuevos clientes, así como la atención de clientes existentes.
- Mantenerse en contacto realizar visitas con clientes.
- Realizar presentaciones de los productos, entregar catálogos y muestras.
- Asesorar a los clientes y brindar toda la información del producto.
- Indicar precios, políticas de crédito, garantía, servicio pos venta, fechas de entrega, promociones y demás.

- Manejar las quejas y sugerencias de los clientes y de ser el caso resolver inconvenientes que puedan presentarse.
- Mantener al día su registro de ventas, así como su cartera de clientes.
- Mantener una comunicación efectiva con los demás colaboradores de la organización para manejar información referente a estrategias de venta.
- Cumplir el presupuesto de ventas asignado.
- Coordinar y mantener al cliente informado en cuanto a órdenes de compra recibidas y tiempo de entrega.

3.6 CONTROL

3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 30. Monitoreo Administrativo de Empresarial.

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente Contable y Financiero, Gerente Marketing, Gerente de Logística y Ventas.

MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Establecer normas de buen uso de los recursos buscando la optimización de estos.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X					X	
2	Crear campañas publicitarias para dar a conocer el producto.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X			X			
3	Fijar precios de acuerdo al mercado.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X					X	
5	Participar en ferias para dar a conocer el producto.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X						X
6	Tener la información financiera al día.	Gerente Contable y Financiero	X				X		
7	Analizar con los directores de cada área los estados financieros.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X				X		
8	Verificar y analizar los estados de ingresos y gastos.	Gerente Contable y Financiero/Gerente General	X						X
9	Revisión y aprobación de los balances.	Gerente Contable y Financiero/Gerente General	X				X		
10	Definir productos con valor agregado derivado del achotillo.	Gerente de Marketing/Gerente General.	X				X		
11	Recolectar y analizar la información.	Gerente de Marketing.	X					X	
12	Presentar informes de las posibilidades de ofrecer nuevos productos.	Gerente de Marketing/Gerente General/Gerente Contable y Financiero.	X			X			
13	Realizar estudios de mercado para buscar mercados potenciales.	Gerente Logística y Ventas/Gerente de Marketing	X			X			
14	Participar en ferias para dar a conocer el producto.	Gerente Logística y Ventas/Gerente de Marketing	X						X
15	Obtener certificaciones de calidad.	Gerente Logística y Ventas/Gerente de Marketing	X						X
16	Realizar registros y obtener permisos de comercialización internacional.	Gerente Logística y Ventas/Gerente de Marketing	X						X
17	Evaluación del personal a través del nivel de desempeño.	Gerente General.	X					X	
18	Realizar pruebas de aptitud a los empleados.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X						X
19	Revisión de las pruebas elaboradas.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X						X
20	Generar indicadores del desempeño laboral del personal.	Gerente General/Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X				X		
21	Realizar declaraciones mensuales tanto de Rentenciones en la fuente como de IVA.	Gerente Contable Financiero/Gerente General	X				X		
22	Generar reportes mensuales tanto de cuentas por cobrar como de cuentas por pagar.	Gerente Contable Financiero/Gerente General	X				X		

Elaborado por:

Gerente General

Revisado por:

Gerente Contable Financiero

Gerente de Logística y Ventas

Gerente de Marketing

Gerente General

Aprobado por:

Gerente Contable Financiero

Gerente de Logística y Ventas

Gerente de Marketing

Gerente General

Fuente: Autor

3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 31. Monitoreo Administrativo de Empleados.

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente Contable y Financiero, Gerente Marketing, Gerente de Logística y Ventas.

MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de cumplimiento de la hora de ingreso y salida de todo el personal.	Gerente General	X						X
2	Cumpliemiento del correcto uso del uniforme, pantalones azul jean de trabajo y camiseta blanca con el logo de la empresa.	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X						X
3	Entregar manual de políticas internas y funciones de cada trabajador y verificar su cumplimiento.	Gerente General/Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X						X
5	Cumplir el tiempo establecido de trabajo 8 horas diarias de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.	Gerente General/Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X						X
6	Se mantendrá un registro de horas extras el tiempo adicional será autorizado por el gerente de cada área.	Gerente General/Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X					X	
7	Envío oportuno de informes, reportes de cada área.	Gerente General/Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X					X	
8	Elaborar documentos de nómina de pago.	Gerente General	X					X	
9	Elaborar y entregar cheques previa aprobación de la gerencia general.	Gerente General	X					X	
10	Realizar evaluaciones periódicas y permanentes a todos los miembros de la organización	Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas/ Gerente de Marketing	X					X	

Elaborado por:

Gerente General

Revisado por:

Gerente Contable Financiero

Gerente de Logística y Ventas

Gerente de Marketing

Gerente General

Aprobado por:

Gerente Contable Financiero

Gerente de Logística y Ventas

Gerente de Marketing

Gerente General

Fuente: Autor

3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 32. Monitoreo Administrativo de Clientes.

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente Contable y Financiero, Gerente Marketing, Gerente de Logística y Ventas.

MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Brindar atención personalizada.	Gerente General	X					X	
2	Mantener un buzón de Sugerencias, recomendaciones o quejas..	Gerente General	X						X
3	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Gerente General	X				X		
5	Seguimiento al programa de referidos.	Gerente General	X					X	

Elaborado por:

Gerente General

Revisado por:

Gerente Contable Financiero

Gerente de Logística y Ventas

Gerente de Marketing

Gerente General

Aprobado por:

Gerente Contable Financiero

Gerente de Logística y Ventas

Gerente de Marketing

Gerente General

Fuente: Autor

3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 33. Monitoreo Administrativo de Proveedores.

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente Contable y Financiero, Gerente Marketing, Gerente de Logística y Ventas.

MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de Facturas, Retenciones y Pagos	Gerente Financiero/Gerente General	X					X	
2	Aprovisionamiento Oportuno	Gerente de Logística y Ventas.	X						X
3	Capacitaciones a Proveedores	Gerente General/Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas	X						X
5	Verificar la calidad de los productos	Gerente General/Gerente Contable Financiero/Gerente Logística y Ventas	X					X	
6	Cumplimiento de las normas de almacenamiento.	Gerente Logística y Ventas/ Gerente General	X						X
7	Control de los medios de transporte utilizados por los proveedores	Gerente Logística y Ventas/ Gerente General	X					X	
8	Elegir muestras al azar para verificar la calidad de los productos.	Gerente General/Gerente Logística y Ventas	X						X

Elaborado por:

Gerente General

Revisado por:

Gerente Contable Financiero

Gerente de Logística y Ventas

Gerente de Marketing

Gerente General

Aprobado por:

Gerente Contable Financiero

Gerente de Logística y Ventas

Gerente de Marketing

Gerente General

Fuente: Autor

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para la implementación de este proyecto es necesaria una inversión de $30.000 esta inversión será utilizada para inversión en activos fijos, gastos de constitución de la compañía y capital de trabajo.

Tabla 34. Inversión Total

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Fijos	$ 15.428,90
Activos Diferidos (Gastos de constitución)	$ 2.250,00
Capital de Trabajo	$ 12.321,10
TOTAL INVERSIÓN	**$ 30.000,00**

Fuente: Autor

4.1 Activos

Los activos representan las propiedades de la empresa, vinculadas al desarrollo de su actividad mercantil. Los activos son bienes y derechos tangibles e intangibles de propiedad del ente económico, de cuya utilización se esperan beneficios presentes o futuros. (Montiel, 2010)

4.1.1 Activos Fijos

Se realizó un estudio financiero que permitirá evaluar la viabilidad de proyecto para esto empezamos estableciendo los Activos necesarios para el funcionamiento de este.

Consideramos activos fijos a los activos tangibles que comprenden propiedad, planta y equipo los mismos serán utilizados por más de un período para la producción o suministros de bienes. (Ross, 2010)

Para la operatividad de este proyecto será necesario realizar ciertas adecuaciones, así como la instalación de equipos, maquinaria y mobiliario que contribuirán al óptimo procesamiento, embalaje, almacenamiento, conservación y posterior transporte del producto, se considera un monto total en activos fijos de $ 15. 428,90.

Tabla 35. Total de Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	
DETALLE	**VALOR**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 4.380,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 4.530,99
EQUIPO DE OFICINA	$ 350,58
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 3.496,43
MUEBLES Y ENSERES	$ 2.670,90
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 15.428,90**

Fuente: Autor

A continuación, se presenta un desglose de cada una de las cuentas que conforman el total de activos fijos:

Tabla 36. Construcción e Instalaciones.

CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				
Rubro / Descripción	**Unidad**	**Cantidad**	**Precio unitario**	**Precio global**
Cuarto Frío	M2	$ 9,00	$ 220,00	$ 1.980,00
Adecuaciones para Oficinas Administrativas	M2	$ 50,00	$ 12,00	$ 600,00
Cisterna de agua (Capacidad 6 metros cúbicos)	M3	$ 6,00	$ 300,00	$ 1.800,00
TOTAL CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				**$ 4.380,00**

Fuente: Autor

Tabla 37. Maquinaria y Equipo.

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Balanca Electrónica Industrial - 50 Kilogramos	$ 1,00	$ 110,00	$ 110,00
Bandas transportadoras eléctricas	$ 1,00	$ 844,99	$ 844,99
Lavadora y secadora industrial de rambutan.	$ 1,00	$ 2.200,00	$ 2.200,00
Paletera Hidráulica	$ 1,00	$ 1.176,00	$ 1.176,00
Mesa de selección y clasificación	$ 2,00	$ 50,00	$ 100,00
Mesa de empaque y pre-embalaje	$ 1,00	$ 100,00	$ 100,00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			**$ 4.530,99**

Fuente: Autor

Tabla 38. Equipos de Oficina.

Fuente: Autor

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Teléfono de escritorio	$ 6,00	$ 58,43	$ 350,58
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			**$ 350,58**

Tabla 39. Equipo de Cómputo.

EQUIPO DE CÓMPUTO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Gerencia - Estratégicos			
Computadores de escritorio	$ 5,00	$ 532,72	$ 2.663,60
SUBTOTAL EQUIPOS DE COMPUTO - GERENCIA			**$ 2.663,60**
Operativos y de Apoyo			
Computadores de escritorio	$ 1,00	$ 532,72	$ 532,72
Laptop HP - Representante de Ventas	$ 1,00	$ 300,11	$ 300,11
SUBTOTAL EQUIPOS DE COMPUTO - OPERATIVOS			**$ 832,83**
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			**$ 3.496,43**

Fuente: Autor

Tabla 40. Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Escritorios Ejecutivos	$ 5,00	$ 372,98	$ 1.864,90
Estaciones de trabajo modular	$ 2,00	$ 225,00	$ 450,00
Cajoneras	$ 2,00	$ 63,00	$ 126,00
Archivadores 4 módulos	$ 2,00	$ 115,00	$ 230,00
Sillas ejecutivas	$ 7,00	$ 125,60	$ 879,20
Mesa de reuniones con 6 sillas	$ 1,00	$ 473,00	$ 473,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			$ 2.670,90

Fuente: Autor

4.1.2 Activos Intangibles

Consideramos activos intangibles a los que no tienen una existencia física, pero que son valiosos para la empresa, mientras más alto sea el porcentaje de activos intangibles tales como investigación y desarrollo deben tener un bajo nivel de deuda. (Ross, 2010)

Tabla 41. Activos Intangibles.

ACTIVOS INTANGIBLES				
DETALLE	**VALOR**	**VIDA ÚTIL**	**AMORTIZACIÓN ANUAL**	**VALOR EN LIBROS AÑO 1**
Constitución en Línea	$ 800,00	1 año	$ 800,00	$ 800,00
Diseño de Marca	$ 500,00	10 años	$ 500,00	$ 500,00
Registro de Marca SENADI	$ 250,00	10 años	$ 250,00	$ 250,00
Permiso de Funcionamiento Municipio	$ 100,00	1 año	$ 100,00	$ 100,00
Permiso de Funcionamiento Agrocalidad	$ 600,00	2 años	$ 600,00	$ 600,00
TOTAL	**$ 2.250,00**		**$ 2.250,00**	**$ 2.250,00**

Fuente: Autor

4.1.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es la cantidad de dinero que la empresa necesita para mantener el giro habitual del negocio y es la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. El término corriente lo entendemos por aquello bienes o deudas que se establecen dentro del ciclo operativo de la empresa, que normalmente es de un año, y que a su vez coincide con el balance general. (Rizzo, 2007)

4.2 COSTOS Y GASTOS

Se realizó un estudio tanto de costos como de gastos en los que se incurrirá tomando en cuenta la definición de cada uno de estos.

Costo, en un amplio sentido financiero, es toda erogación o desembolso de dinero o su equivalente para obtener algún bien o servicio. El desembolso económico puede corresponder a un Costo o específicamente a un Gasto. Serán Costos los desembolsos causados en el proceso de fabricación o por la prestación de un servicio: sueldos y salarios del personal de la planta de producción, materias primas, servicios públicos relacionados con el proceso productivo entre otros. (Jiménez, 2010)

Los costos están relacionados con la producción y estos valores pueden ser recuperados mientras que los gastos guardan relación con la administración y no se pueden recuperan.

4.2.1 Costos de Producción

Son los que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos elaborados. Son tres elementos los que integran el costo de producción: materia prima directa, mano de obra directa y cargos indirectos. (Robles, 2012)

Tabla 42. Costos de Producción.

COSTOS DE PRODUCCION					
DETALLE	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
COSTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA					
Compra de cosecha para comercialización	$ 15.500,00	$ 16.681,50	$ 20.442,42	$ 21.700,65	$ 22.984,09
Desinfectante Quimico (Cloro)	$ 465,00	$ 500,45	$ 613,27	$ 651,02	$ 689,52
Agua Potabilizada	$ 20,56	$ 22,13	$ 27,12	$ 28,79	$ 30,49
SUBTOTAL COSTOS DE MPD	**$ 15.985,56**	**$ 17.204,08**	**$ 21.082,81**	**$ 22.380,46**	**$ 23.704,10**
COSTO DE MATERIA PRIMA INDIRECTA					
Embalaje	$ 2.247,50	$ 2.418,82	$ 2.964,15	$ 3.146,59	$ 3.332,69
Cajas de carton y termoformadas	$ 8.494,00	$ 9.141,46	$ 11.202,45	$ 11.891,96	$ 12.595,28
Pallets de Madera	$ 110,71	$ 123,75	$ 157,14	$ 172,50	$ 188,57
Etiquetas Autoadhesivas para Cajas	$ 1.240,00	$ 1.334,52	$ 1.200,00	$ 1.260,00	$ 1.320,00
SUBTOTAL COSTOS DE MPI	**$ 12.092,21**	**$ 13.018,55**	**$ 15.523,74**	**$ 16.471,05**	**$ 17.436,55**
OTROS COSTOS - TRANSPORTE					
Transporte Terrestre	$ 620,00	$ 660,00	$ 800,00	$ 840,00	$ 880,00
SUBTOTAL COSTOS DE TRANSPORTE	**$ 620,00**	**$ 660,00**	**$ 800,00**	**$ 840,00**	**$ 880,00**
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	**$ 28.697,78**	**$ 30.882,63**	**$ 37.406,55**	**$ 39.691,51**	**$ 42.020,65**

Fuente: Autor

4.2.2 Gastos Administrativos

Tabla 43. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Suministros de Oficina	$ 217,85	$ 220,25	$ 222,67	$ 225,12	$ 227,59
Sueldos y Salarios	$ 102.122,22	$ 107.228,34	$ 134.435,66	$ 141.157,45	$ 148.215,32
Servicios Básicos	$ 4.053,00	$ 4.097,58	$ 4.142,66	$ 4.188,23	$ 4.234,30
Depreciaciones	$ 1.920,72	$ 1.920,72	$ 1.920,72	$ 1.920,72	$ 1.920,72
Mantenimiento maquinarias	$ 300,00	$ 303,30	$ 306,64	$ 310,01	$ 313,42
Alquiler de copiadora, impresora, escaner, fax.	$ 100,00	$ 100,00	$ 120,00	$ 120,00	$ 120,00
Arriendo de Galpón	$ 9.600,00	$ 9.600,00	$ 9.600,00	$ 9.600,00	$ 9.600,00
Otros Gastos Imprevistos	$ 450,00	$ 454,95	$ 459,95	$ 465,01	$ 470,13
TOTAL	**$ 118.763,80**	**$ 123.925,14**	**$ 151.208,30**	**$ 157.986,54**	**$ 165.101,48**

Fuente: Autor

4.2.3 Gastos de Ventas

Se detalla los gastos en los que se incurrirá para lograr los objetivos de marketing, es importante invertir en promoción y publicada para dar a conocer la marca y sobre todo

las propiedades del producto esto permitirá llegar al mercado objetivo y cumplir las ventas esperadas.

Tabla 44. Gastos de Ventas.

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Promocion y Publicidad	$ 5.335,00	$ 3.165,65	$ 8.553,32	$ 11.355,00	$ 10.856,71
Otros Gastos imprevistos	$ 500,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00
TOTAL	**$ 5.835,00**	**$ 4.165,65**	**$ 9.553,32**	**$ 12.355,00**	**$ 11.856,71**

Fuente: Autor

4.3 PRESUPUESTO

4.3.1 Ingresos

Tabla 45. Presupuesto de Ingresos

DESCRIPCION	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
VENTAS - ACHOTILLO	$ 155.000,00	$ 166.815,00	$ 204.424,20	$ 217.006,51	$ 229.840,89
TOTAL INGRESOS POR VENTA	**$ 155.000,00**	**$ 166.815,00**	**$ 204.424,20**	**$ 217.006,51**	**$ 229.840,89**

Fuente: Autor

Tabla 46. Ingresos por ventas.

PRODUCTO: ACHOTILLO					
AÑO	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Cantidad Anual Toneladas	31	33	40	42	44
Precio Caja 4 Kg	$ 20,00	$ 20,22	$ 20,44	$ 20,67	$ 20,89
Precio por Tonelada	$ 5.000,00	$ 5.055,00	$ 5.110,61	$ 5.166,82	$ 5.223,66
TOTAL ANUAL	**$ 155.000,00**	**$ 166.815,00**	**$ 204.424,20**	**$ 217.006,51**	**$ 229.840,89**

Fuente: Autor

Después del análisis de ingreso por ventas podemos observar que entre cada año se mantiene un crecimiento en ventas del 8% así como un incremento en el precio de venta de 1.10%.

4.3.2 Egresos

Para los egresos se ha detallado los que inciden de manera directa e indirecta, en el presupuesto de compra directa hacemos referencia a la cantidad de cosecha que se va a comprar anualmente tomando en cuenta la producción local y consideramos un incremento de compra de achotillo en tonelada del 6% cada año considerando también un aumento en el precio de 1.10%.

Tabla 47. Presupuesto de Compras Directa.

Fuente: Autor

DETALLE	AÑOS				
	2020	2021	2022	2023	2024
INSUMO #1					
Cantidad de compra de cosecha (Tm)	31	33	40	42	44
Precio de compra en Tonelada (Tm)	$ 500,00	$ 505,50	$ 511,06	$ 516,68	$ 522,37
Subtotal Compra Insumo 1	**$ 15.500,00**	**$ 16.681,50**	**$ 20.442,42**	**$ 21.700,65**	**$ 22.984,09**
INSUMOS #2					
Agua Potabilizada	$ 20,56	$ 22,13	$ 27,12	$ 28,79	$ 30,49
INSUMOS #3					
Desinfectante Quimico (Cloro)	$ 465,00	$ 500,45	$ 613,27	$ 651,02	$ 689,52
TOTAL COMPRAS MPD	**$ 15.985,56**	**$ 17.204,08**	**$ 21.082,81**	**$ 22.380,46**	**$ 23.704,10**

En cuanto al presupuesto de compra indirecta se hace referencia al empaque y transporte del producto para esto hemos tomado en cuenta la capacidad de cada uno de estos contenedores, tanto empaque termo formado como cajas de cartón que contienen estos, la cantidad de recipientes va estrechamente relacionada con la cantidad de compra. Las cajas se apilarán una sobre otra sin sobrepasar 4 cajas y serán transportadas en pallets.

Tabla 48. Presupuesto de Compras Indirecta.

DETALLE	AÑOS				
	2020	2021	2022	2023	2024
Empaque y Embalaje	$2.247,50	$2.418,82	$2.964,15	$3.146,59	$3.332,69
Cajas de empaque	$8.494,00	$9.141,46	$11.202,45	$11.891,96	$12.595,28
Etiquetas Adhesivas con Logo	$1.240,00	$1.334,52	$1.200,00	$1.260,00	$1.320,00
Pallets	$110,71	$123,75	$157,14	$172,50	$188,57
TOTAL COMPRAS MPD	**$12.092,21**	**$13.018,55**	**$15.523,74**	**$16.471,05**	**$17.436,55**

Fuente: Autor

A continuación, se detalla el talento humano necesario para cumplir con los objetivos empresariales que no hemos planteado los cargos has sido desglosados según el organigrama estructural los salarios han sido tomados de los salarios mínimos sectoriales establecidos por el Instituto de Seguridad Social.

Tabla 49. Presupuesto Mano de Obra Directa

MANO DE OBRA DIRECTA										
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	IESS	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
RECEPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA										
Operario #1	$ 1,00	$ 395,38	$ 395,38	$ 48,04	$ 32,95	$ 32,83	$ 13,18	$ -	$ 522,38	$ 6.268,56
LAVADO										
Operario #2	$ 1,00	$ 395,38	$ 395,38	$ 48,04	$ 32,95	$ 32,83	$ 13,18	$ -	$ 522,38	$ 6.268,56
PESAJE, EMPAQUE Y EMBALAJE										
Operario #3	$ 1,00	$ 395,38	$ 395,38	$ 48,04	$ 32,95	$ 32,83	$ 13,18	$ -	$ 522,38	$ 6.268,56
UBICACION EN CUARTO FRÍO Y/O TRANSPORTE										
Estibador #1	$ 1,00	$ 395,38	$ 395,38	$ 48,04	$ 32,95	$ 32,83	$ 13,18	$ -	$ 522,38	$ 6.268,56
SUBTOTAL MOD										**$ 25.074,22**

Fuente: Autor

Tabla 50. Presupuesto Mano de Obra Indirecta.

MANO DE OBRA INDIRECTA										
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	IESS	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
CONTROL										
Supervisor de Control de Calidad	$ 1,00	$ 450,00	$ 450,00	$ 54,68	$ 37,50	$ 32,83	$ 15,00	$ -	$ 590,01	$ 7.080,10
SUBTOTAL MOI										**$ 7.080,10**

Fuente: Autor

Tabla 51. Presupuesto Sueldos y Salarios Administrativos.

SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVOS										
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
AREA ESTRATÉGICA										
Gerente General	$ 1,00	$ 900,00	$ 900,00	$ 109,35	$ 75,00	$ 32,83	$ 30,00	$ -	$ 1.147,18	$ 13.766,20
AREA FINANCIERA										
Gerente Contable - Financiero	$ 1,00	$ 800,00	$ 800,00	$ 97,20	$ 66,67	$ 32,83	$ 26,67	$ -	$ 1.023,37	$ 12.280,40
Contador	$ 1,00	$ 450,00	$ 450,00	$ 54,68	$ 37,50	$ 32,83	$ 15,00	$ -	$ 590,01	$ 7.080,10
AREA MARKETING										
Gerente de Marketing	$ 1,00	$ 900,00	$ 900,00	$ 109,35	$ 75,00	$ 32,83	$ 30,00	$ -	$ 1.147,18	$ 13.766,20
AREA VENTAS										
Gerente de Logística y Ventas	$ 1,00	$ 900,00	$ 900,00	$ 109,35	$ 75,00	$ 32,83	$ 30,00	$ -	$ 1.147,18	$ 13.766,20
Representante de Ventas	$ 1,00	$ 600,00	$ 600,00	$ 72,90	$ 50,00	$ 32,83	$ 20,00	$ -	$ 775,73	$ 9.308,80
TOTAL ADMINISTRATIVO										**$ 69.967,90**

Fuente: Autor

Los datos proporcionados anteriormente se evidencias los salarios a percibir por cargo según el organigrama estructural establecido, tomando en cuenta el personal necesario para el área operativa. El talento humano se irá incrementando de acuerdo a las necesidades de la organización, según la planificación establecida a lo largo de los cinco años de proyección para una mejor comprensión de lo mencionado se ha realizado una tabla con el aumento del personal anualmente junto con un resumen de los gastos administrativos anuales.

Tabla 52. Incremento de Talento Humano anualmente

Fuente: Autor

INCREMENTO EMPLEADOS	2020	2021	2022	2023	2024
ADMINISTRATIVO					
ESTRATEGICO					
Gerente General	1				
FINANCIERO					
Gerente Contable Financiero	1				
Contador	1				
MARKETING					
Gerente Marketing	1				
VENTAS					
Gerente de Logística y Ventas	1				
Representante de Ventas	1		1		
SUBTOTAL ADMINISTRATIVOS	**6**	**0**	**1**	**0**	**0**
PRODUCCIÓN					
Mano de Obra Directa					
Recepción y Clasificacion Materia Prima					
Operario #1	1		1		
Lavado					
Operario #2	1				
Pesaje, Empaque y Embalaje					
Operario #3	1		1		
Ubicación en cuartos fríos y/o Transporte					
Estibador #1	1				
SUBTOTAL MANO OBRA DIRECTA	**4**	**0**	**2**	**0**	**0**
Mano de Obra Indirecta					
Supervisor de Control de Calidad	1				
SUBTOTAL MANO OBRA INDIRECTA	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**
INCREMENTO ANUAL	**0**	**0**	**3**	**0**	**0**
TOTAL DE EMPLEADOS	**11**	**0**	**3**	**0**	**0**

Tabla 53. Resumen de Sueldos y Beneficios del 2020 al 2024

RESUMEN DE SUELDOS Y BENEFICIOS DESDE EL 2020 AL 2024					
Cargos	Sueldo más Beneficios 2020	Sueldo más Beneficios 2021	Sueldo más Beneficios 2022	Sueldo más Beneficios 2023	Sueldo más Beneficios 2024
ADMINISTRATIVO					
ESTRATÉGICO					
Gerente General	$ 13.766,20	$ 14.454,51	$ 15.177,24	$ 15.936,10	$ 16.732,90
FINANCIERO					
Gerente Financiero	$ 12.280,40	$ 12.894,42	$ 13.539,14	$ 14.216,10	$ 14.926,90
Contador	$ 7.080,10	$ 7.434,11	$ 7.805,81	$ 8.196,10	$ 8.605,91
MARKETING					
Gerente Marketing	$ 13.766,20	$ 14.454,51	$ 15.177,24	$ 15.936,10	$ 16.732,90
VENTAS					
Gerente de Ventas	$ 13.766,20	$ 14.454,51	$ 15.177,24	$ 15.936,10	$ 16.732,90
Representante de Ventas	$ 9.308,80	$ 9.774,24	$ 19.571,75	$ 20.550,34	$ 21.577,86
SUBTOTAL ADMINISTRATIVOS	**$ 69.967,90**	**$ 73.466,30**	**$ 86.448,41**	**$ 90.770,83**	**$ 95.309,37**
PRODUCCIÓN					
Mano de Obra Directa					
Recepción y Clasificacion Materia Prima					
Operario #1	$ 6.268,56	$ 6.581,98	$ 13.179,64	$ 13.838,62	$ 14.530,55
Lavado					
Operario #2	$ 6.268,56	$ 6.581,98	$ 6.911,08	$ 7.256,64	$ 7.619,47
Pesaje, Empaque y Embalaje					
Operario #3	$ 6.268,56	$ 6.581,98	$ 13.179,64	$ 13.838,62	$ 14.530,55
Ubicacion en cuartos fríos y/o Transporte					
Estibador #1	$ 6.268,56	$ 6.581,98	$ 6.911,08	$ 7.256,64	$ 7.619,47
SUBTOTAL MANO OBRA DIRECTA	**$ 25.074,22**	**$ 26.327,94**	**$ 40.181,44**	**$ 42.190,52**	**$ 44.300,04**
Mano de Obra Indirecta					
Supervisor de Control de Calidad	$ 7.080,10	$ 7.434,11	$ 7.805,81	$ 8.196,10	$ 8.605,91
SUBTOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA	**$ 7.080,10**	**$ 7.434,11**	**$ 7.805,81**	**$ 8.196,10**	**$ 8.605,91**
TOTAL	**$ 102.122,22**	**$ 107.228,34**	**$ 134.435,66**	**$ 141.157,45**	**$ 148.215,32**

Fuente: Autor

Tabla 54. Depreciaciones

Fuente: Autor

DEPRECIACIONES								
ACTIVOS	**VALOR EN LIBROS AÑO 0**	**VIDA ÚTIL**	**DEPRECIACIÓN ANUAL**	**VALOR EN LIBROS 2019**	**VALOR EN LIBROS 2020**	**VALOR EN LIBROS 2021**	**VALOR EN LIBROS 2022**	**VALOR EN LIBROS 2023**
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 4.530,99	10 años	$ 453,10	$ 4.077,89	$ 3.624,79	$ 3.171,69	$ 2.718,59	$ 2.265,50
EQUIPO DE OFICINA	$ 350,58	10 años	$ 35,06	$ 315,52	$ 280,46	$ 245,41	$ 210,35	$ 175,29
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 3.496,43	3 años	$ 1.165,48	$ 2.330,95	$ 1.165,48	$ -	$ -	$ -
MUEBLES Y ENSERES	$ 2.670,90	10 años	$ 267,09	$ 2.403,81	$ 2.136,72	$ 1.869,63	$ 1.602,54	$ 1.335,45
VEHICULO	$ -	5 años	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL	**$ 11.048,90**		**$ 1.920,72**	**$ 9.128,18**	**$ 7.207,45**	**$ 5.286,73**	**$ 4.531,48**	**$ 3.776,24**

Tabla 55. Presupuesto de Gasto de Promoción y Publicidad

PRESUPUESTO DE GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD					
DESCRIPCION	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Creación y diseño pagina Web	$1.000				
Web Hosting y Dominio	$100	$152	$153	$155	$157
Participación en ferias nacionales y/o internaciona	$4.200	$3.000	$7.000	$9.600	$8.900
Achotillo de cortesía para posibles clientes	$35	$14	$1.400	$1.600	$1.800
TOTAL	$5.335	$3.166	$8.553	$11.355	$10.857

Fuente: Autor

4.4 ESTADOS FINANCIEROS

4.4.1 Estado de Situación Proyectado

Tabla 56. Estado de Situación Proyectado Delifruits S.A.

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 14.571,10**	**$ 10.484,51**	**$ 14.786,08**	**$ 17.502,09**	**$ 19.341,79**	**$ 24.645,32**
Caja / Bancos	$ 12.321,10	$ 10.484,51	$ 14.786,08	$ 17.502,09	$ 19.341,79	$ 24.645,32
Diferido por Constitución	$ 2.250,00					
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	**$ 15.428,90**	**$ 13.508,18**	**$ 11.587,45**	**$ 9.666,73**	**$ 7.746,01**	**$ 5.825,28**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 4.380,00	$ 4.380,00	$ 4.380,00	$ 4.380,00	$ 4.380,00	$ 4.380,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 4.530,99	$ 4.530,99	$ 4.530,99	$ 4.530,99	$ 4.530,99	$ 4.530,99
EQUIPO DE OFICINA	$ 350,58	$ 350,58	$ 350,58	$ 350,58	$ 350,58	$ 350,58
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 3.496,43	$ 3.496,43	$ 3.496,43	$ 3.496,43	$ 3.496,43	$ 3.496,43
MUEBLES Y ENSERES	$ 2.670,90	$ 2.670,90	$ 2.670,90	$ 2.670,90	$ 2.670,90	$ 2.670,90
VEHICULOS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		$ -1.920,72	$ -3.841,45	$ -5.762,17	$ -7.682,89	$ -9.603,62
TOTAL ACTIVOS	**$ 30.000,00**	**$ 23.992,69**	**$ 26.373,54**	**$ 27.168,82**	**$ 27.087,80**	**$ 30.470,60**
PASIVOS						
Préstamo a largo plazo	$ 20.000,00	$ 16.962,50	$ 13.505,73	$ 9.571,81	$ 5.094,89	$ -0,00
15% Participación Trabajadores por pagar		$ -	$ -	$ 709,38	$ 898,45	$ 1.574,43
22% Impuesto a la Renta por pagar		$ -	$ -	$ 884,36	$ 1.120,06	$ 1.962,79
TOTAL PASIVOS	**$ 20.000,00**	**$ 16.962,50**	**$ 13.505,73**	**$ 11.165,56**	**$ 7.113,40**	**$ 3.537,22**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 10.000,00	$ 10.000,00	$ 10.000,00	$ 10.000,00	$ 10.000,00	$ 10.000,00
Utilidad Neta	$ -	$ (2.969,82)	$ 5.837,62	$ 3.135,46	$ 3.971,13	$ 6.958,98
Utilidad Acumulada	$ -	$ -	$ (2.969,82)	$ 2.867,80	$ 6.003,27	$ 9.974,40
TOTAL PATRIMONIO	**$ 10.000,00**	**$ 7.030,18**	**$ 12.867,80**	**$ 16.003,27**	**$ 19.974,40**	**$ 26.933,38**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 30.000,00**	**$ 23.992,69**	**$ 26.373,54**	**$ 27.168,82**	**$ 27.087,80**	**$ 30.470,60**

Fuente: Autor

4.4.2 Estado de Resultados Integral

Tabla 57. Estado de Resultados Integral Delifruits S.A.

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Ingresos por Ventas	**$ 155.000,00**	**$ 166.815,00**	**$ 204.424,20**	**$ 217.006,51**	**$ 229.840,89**
VENTAS - ACHOTILLO	$ 155.000,00	$ 166.815,00	$ 204.424,20	$ 217.006,51	$ 229.840,89
Costos de Producción	**$ 28.697,78**	**$ 30.882,63**	**$ 37.406,55**	**$ 39.691,51**	**$ 42.020,65**
COSTOS DIRECTOS	$ 28.697,78	$ 30.882,63	$ 37.406,55	$ 39.691,51	$ 42.020,65
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 126.302,22**	**$ 135.932,37**	**$ 167.017,65**	**$ 177.315,00**	**$ 187.820,24**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 126.848,80**	**$ 128.090,79**	**$ 160.761,62**	**$ 170.341,54**	**$ 176.958,19**
Gastos Administrativos	**$ 121.013,80**	**$ 123.925,14**	**$ 151.208,30**	**$ 157.986,54**	**$ 165.101,48**
Suministros de Oficina	$ 217,85	$ 220,25	$ 222,67	$ 225,12	$ 227,59
Sueldos y Salarios	$ 102.122,22	$ 107.228,34	$ 134.435,66	$ 141.157,45	$ 148.215,32
Servicios Básicos	$ 4.053,00	$ 4.097,58	$ 4.142,66	$ 4.188,23	$ 4.234,30
Depreciaciones	$ 1.920,72	$ 1.920,72	$ 1.920,72	$ 1.920,72	$ 1.920,72
Mantenimiento maquinarias	$ 300,00	$ 303,30	$ 306,64	$ 310,01	$ 313,42
Alquiler de copiadora, impresora, escaner, fax.	$ 100,00	$ 100,00	$ 120,00	$ 120,00	$ 120,00
Arriendo Galpón	$ 9.600,00	$ 9.600,00	$ 9.600,00	$ 9.600,00	$ 9.600,00
Otros Gastos Imprevistos	$ 450,00	$ 454,95	$ 459,95	$ 465,01	$ 470,13
Constitución	$ 2.250,00				
Gastos de Ventas	**$ 5.835,00**	**$ 4.165,65**	**$ 9.553,32**	**$ 12.355,00**	**$ 11.856,71**
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ (546,58)**	**$ 7.841,59**	**$ 6.256,02**	**$ 6.973,46**	**$ 10.862,05**
Gasto Financiero (INTERES)	$ 2.423,24	$ 2.003,97	$ 1.526,82	$ 983,81	$ 365,85
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	**$ (2.969,82)**	**$ 5.837,62**	**$ 4.729,21**	**$ 5.989,64**	**$ 10.496,20**
15% Partic. Trabajadores	$ -	$ -	$ 709,38	$ 898,45	$ 1.574,43
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ (2.969,82)**	**$ 5.837,62**	**$ 4.019,82**	**$ 5.091,20**	**$ 8.921,77**
22% Impuesto a la Renta	$ -	$ -	$ 884,36	$ 1.120,06	$ 1.962,79
UTILIDAD NETA	**$ (2.969,82)**	**$ 5.837,62**	**$ 3.135,46**	**$ 3.971,13**	**$ 6.958,98**

Fuente: Autor

4.4.3 Flujo de Efectivo

Tabla 58. Flujo de Efectivo Delifruits S.A.

FLUJO DE CAJA							
	DETALLE	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
(+)	**A. FLUJO DE BENEFICIOS**						
(+)	Flujo de efectivo inicial		$ 12.321,10	$ 10.484,51	$ 14.786,08	$ 17.502,09	$ 19.341,79
(+)	Ventas		$ 155.000,00	$ 166.815,00	$ 204.424,20	$ 217.006,51	$ 229.840,89
(+)	Valor residual Activos						
	TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 167.321,10**	**$ 177.299,51**	**$ 219.210,28**	**$ 234.508,60**	**$ 249.182,69**
(-)	**A. FLUJO DE COSTOS**						
	Costos de Produccion		$ -28.697,78	$ -30.882,63	$ -37.406,55	$ -39.691,51	$ -42.020,65
	Gastos Administrativos		$ -116.843,07	$ -122.004,41	$ -149.287,58	$ -156.065,81	$ -163.180,76
	Gastos de Ventas		$ -5.835,00	$ -4.165,65	$ -9.553,32	$ -12.355,00	$ -11.856,71
	Gastos Financieros		$ -2.423,24	$ -2.003,97	$ -1.526,82	$ -983,81	$ -365,85
	B. INVERSIONES						
	Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ -15.428,90					
	Gastos de Constitución	$ -2.250,00					
(-)	**TOTAL FLUJO DE COSTOS**	**$ -17.678,90**	**$ -153.799,09**	**$ -159.056,66**	**$ -197.774,27**	**$ -209.096,14**	**$ -217.423,97**
(=)	**(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS**	**$ -17.678,90**	**$ 13.522,01**	**$ 18.242,85**	**$ 21.436,01**	**$ 25.412,46**	**$ 31.758,72**
(+)	Préstamo	$ 20.000,00					
(+)	APORTE SOCIOS	$ 10.000,00					
(-)	Amortización de Préstamo		$ -3.037,50	$ -3.456,77	$ -3.933,92	$ -4.476,93	$ -5.094,89
(-)	15% Participación Trabajadores			$ -	$ -	$ -709,38	$ -898,45
(-)	22% Impuesto a la Renta			$ -	$ -	$ -884,36	$ -1.120,06
(=)	**FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS**	**$ 12.321,10**	**$ 10.484,51**	**$ 14.786,08**	**$ 17.502,09**	**$ 19.341,79**	**$ 24.645,32**

Fuente: Autor

4.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

4.5.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

Este es uno de los métodos más conocidos y aceptados por los evaluadores de proyectos, mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectado a partir del primer período de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero. Si el resultado es mayor que cero indica que el proyecto es viable puesto que esta sobre la tasa exigida por el contrario si es menos que cero indica que no llega a la tasa deseada para recuperar la inversión. (Sapag, 2007)

Tabla 59. VAN

VAN			
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n**	**VALOR ACTUAL**
0	$ (30.000,00)	1,0000	$ (30.000,00)
1	$ 10.484,51	0,9455	$ 9.913,49
2	$ 14.786,08	0,8940	$ 13.219,35
3	$ 17.502,09	0,8453	$ 14.795,37
4	$ 19.341,79	0,7993	$ 15.460,05
5	$ 24.645,32	0,7558	$ 18.626,33
VAN =			**$ 42.014,60**

Fuente: Autor

Según este criterio de evaluación de rentabilidad de proyectos podemos observar tenemos un VAN positivo por lo que el proyecto es viable es decir se obtiene más de la rentabilidad esperada.

4.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es un segundo criterio de evaluación la Tasa interna de Retorno, TIR, mide la rentabilidad como porcentaje. (Sapag, 2007)

Después de realizar el cálculo correspondiente y al obtener una TIR de 39,69% podemos decidir aceptar el proyecto puesto que genera una rentabilidad mayor a la esperada.

Tabla 60. TIR

TIR		**41,75%**		
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**		**FACTOR ACTUALIZACIÓN**	**VALOR ACTUAL**
0	$	(30.000,00)	1,0000	$ (30.000,00)
1	$	10.484,51	0,7055	$ 7.396,71
2	$	14.786,08	0,4977	$ 7.359,26
3	$	17.502,09	0,3511	$ 6.145,56
4	$	19.341,79	0,2477	$ 4.791,36
5	$	24.645,32	0,1748	$ 4.307,12
VAN				**$ 0,00**

Fuente: Autor

4.5.3 Tasa de Descuento

La tasa de descuento fue calculada por el método de costo promedio ponderado, la utilizamos para determinar el valor del dinero en el tiempo, y con este evaluar la viabilidad de un proyecto. Con este indicador podemos determinar que este proyecto es viable.

Tabla 61. Tasa de Descuento

FUENTE	**APORTACIÓN**	**%**	**COSTO DE CAPITAL**	**PONDERACIÓN**
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios (3)	$ 10.000,00	33%	4,65%	1,55%
RECURSOS AJENOS				
Préstamo CFN	$ 20.000,00	67%	10,00%	4,42%
TOTAL INVERSIÓN	**$ 30.000,00**	**100%**		**5,97%**
			Tasa Infl.	-0,21%
			TMAR / Tasa de descuento	**5,76%**

Fuente: Autor

4.5.4 Período de Recuperación de Inversión

El período de recuperación de la inversión PRI, es el tercer criterio más usado para evaluar un proyecto y tiene por objeto medir en cuanto tiempo se recupera la inversión incluyendo el costo de capital involucrado. (Sapag, 2007)

Nótese que una vez realizado el cálculo la inversión será recuperada en 2 años 10 meses 26 días.

Tabla 62. Período de Recuperación de la inversión.

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FLUJOS ACUMULADOS**
0	$ 30.000,00	
1	$ 9.913,49	$ 9.913,49
2	$ 13.219,35	$ 23.132,85
3	$ 14.795,37	$ 37.928,21
4	$ 15.460,05	$ 53.388,27
5	$ 18.626,33	$ 72.014,60

Fuente: Autor

4.5.5 Relación Beneficio Costo

La relación beneficio costo compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. El método lleva a la misma regla de decisión del VAN, ya que cuando ese es cero, la relación beneficio costo será igual a uno. Si el VAN es mayor que cero la relación será mayor que uno, y si el VAN es negativo, está será menor que uno. Este método no aporta ninguna información importante que merezca ser considerada. (Sapag, 2007)

Tabla 63. Relación Beneficio Costo.

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	**BENEFICIOS**	**BENEFICIOS ACTUALIZADOS**	**COSTOS**	**COSTOS ACTUALIZADOS**
0			$ -17.678,90	$ -17.678,90
1	$ 167.321,10	$ 158.208,30	$ -153.799,09	$ -145.422,74
2	$ 177.299,51	$ 158.512,92	$ -159.056,66	$ -142.203,07
3	$ 219.210,28	$ 185.309,04	$ -197.774,27	$ -167.188,14
4	$ 234.508,60	$ 187.444,63	$ -209.096,14	$ -167.132,25
5	$ 249.182,69	$ 188.326,16	$ -217.423,97	$ -164.323,70
SUMA =		**$ 877.801,05**		**$ -803.948,80**
RELACIÓN B / C =			**$ 1,09**	
TASA ACTUALIZACIÓN			**5,76%**	

Fuente: Autor

4.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

4.6.1 Punto De Equilibrio

El punto de equilibrio es la información financiera en donde se determina la cantidad de ingresos necesario para cubrir todos los gastos necesarios para cumplir con el giro de negocio.

Tabla 64. Costos Fijos y Variables

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	**COSTOS FIJOS**	**COSTOS VARIABLES**	**COSTOS TOTALES**
COSTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA			
Compra de cosecha para comercialización		$ 15.500,00	$ 15.500,00
Desinfectante Quimico (Cloro)		$ 465,00	$ 465,00
Agua Potabilizada		$ 20,56	$ 20,56
COSTO DE MATERIA PRIMA INDIRECTA			
Embalaje		$ 2.247,50	$ 2.247,50
Cajas de carton y termoformadas		$ 8.494,00	$ 8.494,00
Pallets de Madera		$ 110,71	$ 110,71
Etiquetas Autoadhesivas para Cajas		$ 1.240,00	$ 1.240,00
OTROS COSTOS - TRANSPORTE			
Transporte Terrestre		$ 620,00	$ 620,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Suministros de Oficina	$ 217,85		
Sueldos y Salarios	$ 102.122,22		
Servicios Básicos	$ 4.053,00		
Depreciaciones	$ 1.920,72		
Mantenimiento maquinarias	$ 300,00		
Alquiler de copiadora, impresora, escaner, fax.	$ 100,00		
Arriendo de Galpón	$ 9.600,00		
Otros Gastos Imprevistos	$ 450,00		
GASTOS DE VENTAS			
Promocion y Publicidad		$ 5.335,00	
Otros Gastos imprevistos	$ 500,00		
TOTAL	**$ 119.263,80**	**$ 28.697,78**	**$ 147.961,58**

Fuente: Autor

Tabla 65. Punto de Equilibrio Delifruits S.A.

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL	
PE en dólares =	119.263,80 / (1 - 28.697,78 / 155.000,00)
PE en dólares =	119.263,80 / 0,81
PE en dólares =	**146.362,34 dólares**

Fuente: Autor

El punto de equilibrio en donde los ingresos cubren todos los gastos sin generar utilidades ni perdidas es de $ 146 362,34.

4.6.2 Análisis De Sensibilidad

Los resultados que se obtienen al aplicar los criterios de evaluación no miden exactamente la rentabilidad del proyecto, sino solo la de uno de los tantos escenarios futuros posibles. Los cambios que casi con certeza se producirán en el comportamiento de las variables del entorno harán que sea prácticamente imposible espera que la rentabilidad calculada sea la que efectivamente tenga el proyecto implementado. Por ellos, la decisión sobre la aceptación o rechazo de un proyecto debe basarse más en la comprensión del origen de la rentabilidad de la inversión y del impacto de la no ocurrencia de algún parámetro considerado en el cálculo del resultado que en el VAN positivo o negativo. (Sapag, 2007)

El método tradicional de cálculo se basa en analizar qué pasa con el VAN cuando se modifica el valor de una o más variables susceptibles a cambiar durante el período de evaluación. (Sapag, 2007)

Tabla 66. Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	$ (30.000,00)	$ 5.260,56	$ 9.163,98	$ 10.597,76	$ 12.065,40	$ 16.909,68
TASA DE DESCUENTO =	5,76%	Tasa Referencial				
VAN =	$ 14.549,72	Proyecto Viable				
TIR =	19,35%	Proyecto Viable				
Criterios aplicados: 1) Disminucion del 3% en el precio de venta 2) Aumento del 2% en los costos de produccion						

Fuente: Autor

Según la información que antecede y con los criterios aplicados en la tabla podemos observar que el proyecto es viable y que genera una tasa de rentabilidad del 19,35% este porcentaje sigue siendo mayor al que se puede obtener si se invierte en Entidades Bancarias.

Tabla 67. Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	$ (30.000,00)	$ 17.607,44	$ 22.451,89	$ 26.857,85	$ 29.329,24	$ 35.191,51
TASA DE DESCUENTO =	5,76%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ 79.465,61**	Proyecto Viable				
TIR =	**68,98%**	Proyecto Viable				
Criterios aplicados: 1) Incremento del precio de venta por tonelada en 2% 2) Decremento del 3% en el costo de producción 3) Incremento del 2% en las cantidades demandadas de toneladas						

Fuente: Autor

Al analizar el escenario optimista según los criterios mencionados se obtiene una rentabilidad atractiva para los inversionistas puesto que se genera una tasa de rentabilidad del 68.98%, es importante mencionar que este escenario se puede dar puesto que el achotillo es una fruta muy apetecida y no comercializada eficientemente en el mercado.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Las características del suelo de Ecuador hacen posible el cultivo del achotillo a gran escala en varias poblaciones del Ecuador.

- El desconocimiento tanto del cultivo como de la cosecha del achotillo ocasiona que la fruta se dañe en los árboles, se desperdicie y por consiguiente no sea comercializada de manera adecuada.

- No existen empresas que se dediquen al empaque y comercialización de achotillo en la ciudad de Quito por lo que no hay barreras de entrada en el Ecuador.

- La fruta es desconocida para muchos de los consumidores debido a que no se produce todo el año sino solo en ciertos meses.

- Después de realizar el análisis financiero podemos determinar que el proyecto es viable porque arroja un VAN positivo de $ 42 014,60 y una TIR del 41,75% lo que hace al proyecto atractivo para el inversionista.

- Con la información financiera proporcionada podemos analizar que la inversión es de $30.000,00 y el período de recuperación de la inversión será de 2 años 10 meses 26 días.

- En el Ecuador se está promoviendo e impulsando aún más la agricultura y el gobierno realiza incentivos para desarrollar proyectos que incremente la superficie de cultivo con productos no tradicionales y con visión de exportación.

5.2. RECOMENDACIONES

- Capacitar a los agricultores en la siembra, cultivo y cosecha del achotillo e indicarles las bondades del producto para poder aumentar la producción a nivel nacional.

- Realizar manuales de buenas prácticas de cultivo, cosecha, manejo e higiene del producto.

- Realizar un análisis de factibilidad para iniciar la exportación de achotillo puesto que existe una gran demanda insatisfecha sobre todo en el mercado europeo, aprovechar alianzas comerciales que se están estableciendo para llevarla a cabo.

- Invertir en investigación y desarrollo para producir productos derivados del achotillo para generar valor agregado es importante tomar en cuenta que es fácilmente imitable por lo que muchas otras empresas comercializadoras de frutas pueden interesarse por el achotillo.

- Incentivar la firma de acuerdos con fincas productoras y/o agricultores en diferentes provincias buscando un aumento considerable de la producción y calidad de los achotillos.

6. BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad. (30 de Mayo de 2013). *MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO EN AGROCALIDAD DE CENTROS DE ACOPIO DONDE SE REALIZA LA INSPECCIÓN FITOSANITARIA DE BANANO, OTRAS MUSÁCEAS AFINES Y DEMÁS PRODUCTOS AGRÍCOLAS.* Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería.: http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/dcf/banano/manual-registro-centros-de-acopio.pdf

2. Alfonso, J., Ramírez , T., Durán , E., Martínez , R., Bardales, M. T., & Tejada, R. A. (Noviembre de 2018). *Fundación Hondureña de Investigación Agrícola.* Obtenido de Guía técnica Producción de rambután en sistemas agroforestales: http://www.fhia.org.hn/dowloads/diversificacion_pdfs/Guia_Tecnica_rambutan_en_SAF.pdf

3. ARGOTI, C. E. (2016). *IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.* BOGOTA: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf;jsessionid=DB50195D600D513F6345EDFFC9641562?sequence=1

4. Arias T., M., & Calvo V., I. (2014). *El cultivo de Rambután.* Costa Rica: Sistema Unificado de Información Institucional.

5. Armijo, D. M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de CEPAL: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

6. Banco Central del Ecuador. (11 de 10 de 2018). Obtenido de bce.fin.ec: https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas

7. Beltrán Villón, S. I., & García Pérez, C. M. (2013). *UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.* Obtenido de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/12546/1/Estudiio%20de%20la%20producci%C3%B3n%20y%20comercializaci%C3%B3n%20del%20achotillo%20Nephelium%20lappaceum%20con%20fines%20de%20exportaci%C3%B3n.pdf

8. Benitez, C. N. (Junio de 2010). *Universidad Abierta Interamerica.* Obtenido de http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106521.pdf

9. Capriotti, P. (Febrero de 2013). *Planificación Estrategica de la Imagen Corporativa.* Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Obtenido de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf

10. Castro, J. (02 de MAYO de 2013). *AXELERATUM*. Obtenido de http://axeleratum.com/2013/importancia-de-la-planeacion-estrategica/

11. Castro, L. (04 de Julio de 2012). *Universidad de Pamplona*. Obtenido de Formulación Estratégica.: https://es.slideshare.net/krmen01/formulacion-estrategica

12. Chiavenato, I. (2011). *Planeacion Estrategica.* Mexico: The McGraw Hill.

13. Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.

14. CONSULADO DEL ECUADOR EN PAISES BAJOS. (10 de 06 de 2018). *CONSULADO DEL ECUADOR EN PAISES BAJOS*. Obtenido de http://www.embassyecuador.eu/site/index.php/es/ecu-geografia-2

15. Ecuador. Leyes, e. e. (2009). *REGLAMENTO A LA LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL.* Quito: Lexis.

16. Ecuador. Leyes, estatutos. (2018). *Codigo Tributario .* Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.

17. Ecuador. Leyes, estatutos, etc. (2000). *Ley de propiedad intelectual.* Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.

18. Ecuador. Leyes, estatutos, etc. (2016). *Ley del Registro Único de Contribuyentes.* Quito: Lexis.

19. Enciclopedia del Rambután. (09 de 10 de 2018). *Enciclopedia del Rambután*. Obtenido de http://rambutan10.com/

20. Fernández, D. L. (2015). PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. *Universidad de la Guajira*, 14.

21. Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* MÉXICO: PEARSON EDUCACION.

22. Gallardo, J. R. (2012). *Administracion Estrategica .* Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A.

23. García, J. (2013). *Estrategia en Acción de la visión a la ejecución exitosa.* Argentina: Cengage Learnig.

24. Gonzalez, N. (01 de mayo de 2017). *Magenta Innovación Gerencial*. Obtenido de Magenta Innovación Gerencial: https://magentaig.com/como-funciona-planificacion-estrategica/

25. Hitt, M. A. (2004). *Administración Estratégica.* Mexico: International Thomson Editores S.A.

26. *Isamimarketing Digital*. (01 de 2018). Obtenido de Citlalired: https://www.citlalired.com/index.php/7-fruto-y-variedades-de-rambutan

27. Jardín, I. (09 de 10 de 2018). *Info Jardín*. Obtenido de http://articulos.infojardin.com/Frutales/fichas/rambutanes-achotillo-rampostan-nephelium.htm

28. Jiménez, L. W. (2010). *Contabilidad de Costos.* Bogotà: FOCO Ediciones.

29. Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva Global y Empesarial.* Mexico: McGraw Hill.

30. LA HORA. (17 de 03 de 2012). *La Hora*. Obtenido de https://lahora.com.ec/noticia/1101300080/el-afrodisiaco-rambutn-

31. LA HORA. (12 de 03 de 2016). *LA HORA*. Obtenido de https://lahora.com.ec/noticia/1101924352/analice-el-suelo-antes-de-sembrar-achotillo

32. Lerma y Kirchner, A. E. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales .* Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A.

33. Medina Q., J. R. (2009). *Pensar, planificar ejecutar y evaluar estratégicamente.* Ecuador: Graficas Iberia.

34. Ministerio de Agricultura y Ganadería. (10 de 11 de 2018). Obtenido de Agricultura.gob.ec: https://www.agricultura.gob.ec/programa-integral-transformara-la-produccion-agropecuaria-de-la-amazonia/

35. Mintzberg, H. (1998). *EL PROCESO ESTRATÉGICO.* Estado Unidos: Pearson Editorial.

36. Montiel, P. S. (2010). *CONTABILIDAD FINANCIERA MÓDULO DE ACTIVOS.* Cartagena: Alpha Editores.

37. Mora, A. (31 de Julio de 2019). *Academia.* Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/28253381/LA_PLANEACION_ESTRATEGICA_Y_SU_IMPORTANCIA

38. Municipio de Quito . (05 de 11 de 2018). *Municipio de Quito .* Obtenido de https://www.quito.gob.ec/documents/Portal_tributario/Guia_patentes_1.5xmil.pdf

39. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito . (30 de 06 de 2010). *Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de las actividades Económicas LUAE.* Obtenido de Municipio de Quito: https://www.quito.gob.ec/documents/cartillas/cartilla_7.pdf

40. Peñarreta, A. (13 de Noviembre de 2015). *Pérez Bustamante & Ponce*. Obtenido de https://www.pbplaw.com/es/que-es-luae/

41. Pérez Romero, A., & Jürgen Pohlan, A. (Diciembre de 2004). Prácticas de cosecha y poscosecha del Rambután. *LEISA Revista de Agroecología*, 25. Obtenido de http://www.leisa-al.org/web/index.php/volumen-20-numero-3/2092-practicas-de-cosecha-y-poscosecha-del-rambutan-en-el-soconusco-chiapas-mexico

42. Pérez Romero, A., & Jürgen Pohlan, A. (Diciembre de 2004). *Revista de Agroecología*. Obtenido de http://www.leisa-al.org/web/index.php/volumen-20-numero-3/2092-practicas-de-cosecha-y-poscosecha-del-rambutan-en-el-soconusco-chiapas-mexico

43. Pimentel, L. (1999). *Planificación Estratégica.*

44. Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva .* Madrid : Ediciones Pirámide.

45. Porter, M. E. (2015). *VENTAJA COMPETITIVA CREACION Y SOSTENIMIENTOS DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR.* Mexico: Grupo Editorial Patria.

46. Ramírez, T. (2003). *Manual para el Cultivo y Propagación de Rambutan en Honduras.* Honduras: Fundación Hondureña de Investigación Agrícola.

47. Rizzo, M. M. (2007). Administración del Capital de Trabajo. *Revista EAN Institución Universitaria*, 20.

48. Robles, C. L. (2012). *Costos Históricos.* México: Red Tercer Milenio.

49. Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *PENSEMOS*. Obtenido de GESTION PENSEMOS: https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve

50. Roncancio, G. (11 de 05 de 2018). *Portal Gestión Pensemos*. Obtenido de https://gestion.pensemos.com/

51. Ross, W. J. (2010). *Finanzas Corporativas 9 edición.* New York.: Mc Graw Hill.

52. Saborío, D. (2010). *Manejo poscosecha del rambután.* Costa Rica: Instituto Nacional de Innovación y transferencia en tecnología agropecuaria.

53. Sanchez, F. (2015). *Planeación y Evaluación Educativa.* Obtenido de http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf

54. Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión Formulación y evaluación.* México: Pearson Education.

55. Sitacyl. (10 de Octubre de 2018). *Sitacyl*. Obtenido de https://www.sitacyl.org/imagen-corporativa/

56. Soderquist, D. (2005). *El Estilo WalMart.* EEUU: Caribe Betania Editores.

57. SRI Servicio de Rentas Internas . (20 de 06 de 2018). *SRI Servicio de Rentas Internas* . Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/REQUISITOS%20PARA%20INSCRIPCI%C3%93N%20O%20ACTUALIZACI%C3%93N%20SOCIEDADES%20RUC.pdf

58. Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial.* Mayo: Editorial Ediciones Universidad de Chile.

59. TELEGRAFO, D. E. (18 de 07 de 2018). Obtenido de www.eltelegrafo.com.ec

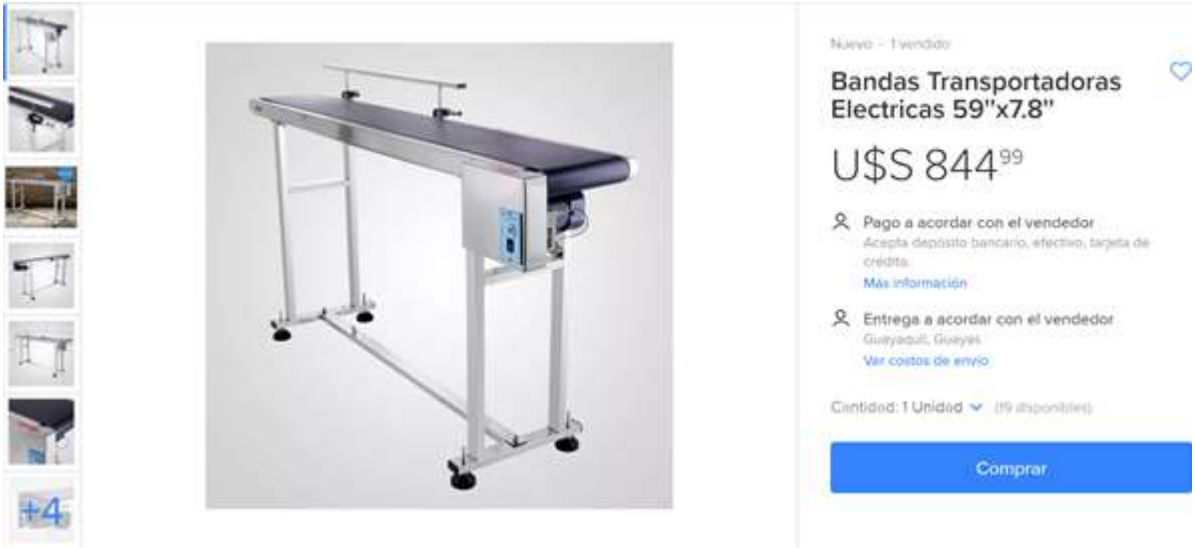
60. Thompson, P. (2012). *Administración Estrategica Teoría y Casos.* Mexico: McGraw Hill.

61. WILFRIDO, S. (13 de 01 de 2005). Obtenido de www.fao.org/ag/agn/pfl_report_en/_annexes/.../Ecuador/Importancereport.doc

62. Zorita, L. E. (2015). *Plan de Negocio.* España: ESIC Editorial.

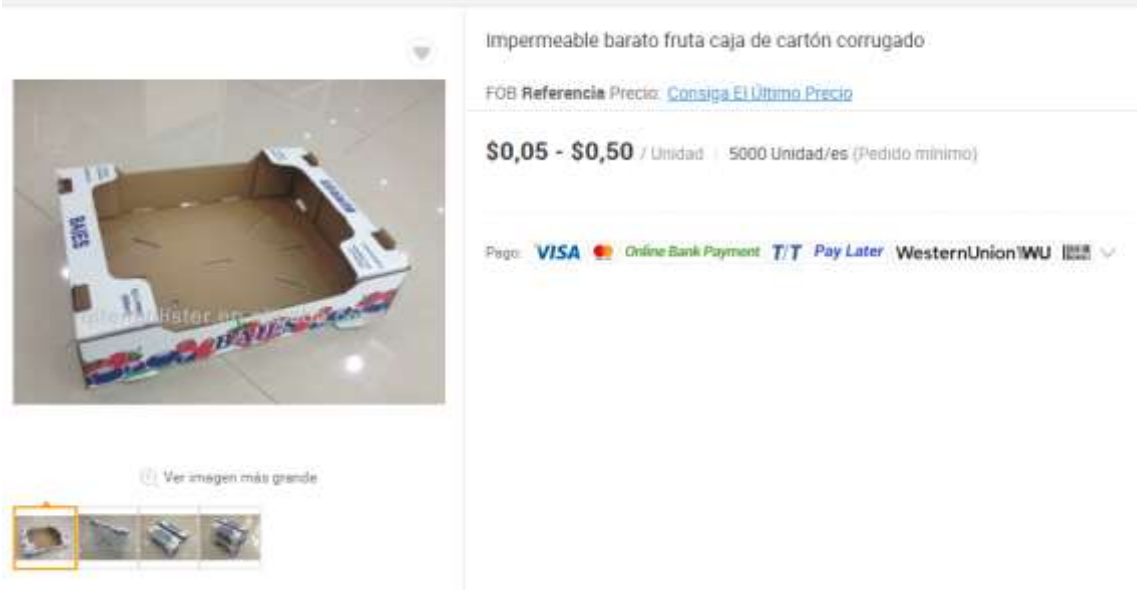
ANEXOS

Anexo A. Bandas Transportadoras Eléctricas.



Fuente: Mercado Libre

Anexo B. Caja de Cartón para transporte



Fuente: Cartonera Pichincha

Anexo C. Caja Termo formado para Empaque.

46,30 sin IVA
Caja de 600 unidades
0,077 / unidad

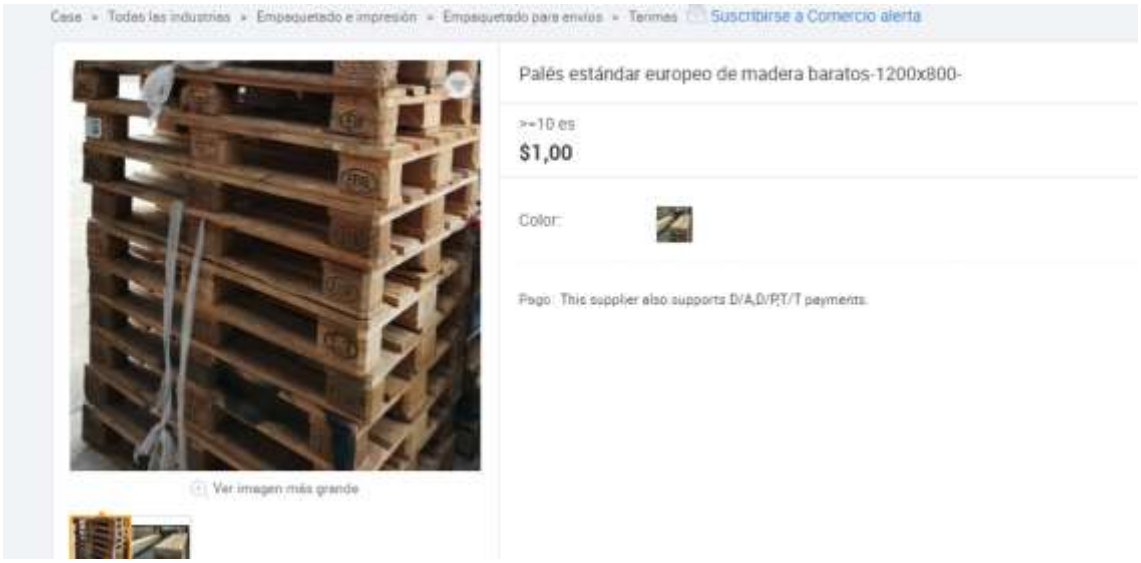
1 Añadir

Especificaciones de productos

Categoría	1ª
Tarrinas/Caja	12x125gr
Tipo envase	Tapa
Tipo de caja	30x40x7,5 cartón
Tipo palé	Europalé
Cajas por palé	240

Fuente: Plásticos Ecuador

Anexo D. Pallet para transporte de cajas.



Fuente: Pallets Ecuador

Anexo E. Tabla de Amortización del Préstamo.

DEUDA	20.000,00	PLAZO	5	CUOTAS FIJAS	455,06
TASA DE INTERES	13,00%	PAGO ANUAL	12		
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRÉSTAMO					
MES	DEUDA	INTERES	CAPITAL	CUOTAS	SALDO
	$ 20.000,00				$ 20.000,00
1	$ 20.000,00	$ 216,67	$ 238,39	$ 455,06	$ 19.761,61
2	$ 19.761,61	$ 214,08	$ 240,98	$ 455,06	$ 19.520,63
3	$ 19.520,63	$ 211,47	$ 243,59	$ 455,06	$ 19.277,04
4	$ 19.277,04	$ 208,83	$ 246,23	$ 455,06	$ 19.030,81
5	$ 19.030,81	$ 206,17	$ 248,89	$ 455,06	$ 18.781,92
6	$ 18.781,92	$ 203,47	$ 251,59	$ 455,06	$ 18.530,33
7	$ 18.530,33	$ 200,75	$ 254,32	$ 455,06	$ 18.276,01
8	$ 18.276,01	$ 197,99	$ 257,07	$ 455,06	$ 18.018,94
9	$ 18.018,94	$ 195,21	$ 259,86	$ 455,06	$ 17.759,08
10	$ 17.759,08	$ 192,39	$ 262,67	$ 455,06	$ 17.496,41
11	$ 17.496,41	$ 189,54	$ 265,52	$ 455,06	$ 17.230,90
12	$ 17.230,90	$ 186,67	$ 268,39	$ 455,06	$ 16.962,50
13	$ 16.962,50	$ 183,76	$ 271,30	$ 455,06	$ 16.691,20
14	$ 16.691,20	$ 180,82	$ 274,24	$ 455,06	$ 16.416,96
15	$ 16.416,96	$ 177,85	$ 277,21	$ 455,06	$ 16.139,75
16	$ 16.139,75	$ 174,85	$ 280,21	$ 455,06	$ 15.859,54
17	$ 15.859,54	$ 171,81	$ 283,25	$ 455,06	$ 15.576,29
18	$ 15.576,29	$ 168,74	$ 286,32	$ 455,06	$ 15.289,97
19	$ 15.289,97	$ 165,64	$ 289,42	$ 455,06	$ 15.000,55
20	$ 15.000,55	$ 162,51	$ 292,56	$ 455,06	$ 14.707,99
21	$ 14.707,99	$ 159,34	$ 295,72	$ 455,06	$ 14.412,27
22	$ 14.412,27	$ 156,13	$ 298,93	$ 455,06	$ 14.113,34
23	$ 14.113,34	$ 152,89	$ 302,17	$ 455,06	$ 13.811,17
24	$ 13.811,17	$ 149,62	$ 305,44	$ 455,06	$ 13.505,73
25	$ 13.505,73	$ 146,31	$ 308,75	$ 455,06	$ 13.196,98
26	$ 13.196,98	$ 142,97	$ 312,09	$ 455,06	$ 12.884,89
27	$ 12.884,89	$ 139,59	$ 315,48	$ 455,06	$ 12.569,41
28	$ 12.569,41	$ 136,17	$ 318,89	$ 455,06	$ 12.250,52
29	$ 12.250,52	$ 132,71	$ 322,35	$ 455,06	$ 11.928,17
30	$ 11.928,17	$ 129,22	$ 325,84	$ 455,06	$ 11.602,33
31	$ 11.602,33	$ 125,69	$ 329,37	$ 455,06	$ 11.272,96
32	$ 11.272,96	$ 122,12	$ 332,94	$ 455,06	$ 10.940,03
33	$ 10.940,03	$ 118,52	$ 336,54	$ 455,06	$ 10.603,48
34	$ 10.603,48	$ 114,87	$ 340,19	$ 455,06	$ 10.263,29
35	$ 10.263,29	$ 111,19	$ 343,88	$ 455,06	$ 9.919,41
36	$ 9.919,41	$ 107,46	$ 347,60	$ 455,06	$ 9.571,81
37	$ 9.571,81	$ 103,69	$ 351,37	$ 455,06	$ 9.220,45
38	$ 9.220,45	$ 99,89	$ 355,17	$ 455,06	$ 8.865,27
39	$ 8.865,27	$ 96,04	$ 359,02	$ 455,06	$ 8.506,25
40	$ 8.506,25	$ 92,15	$ 362,91	$ 455,06	$ 8.143,34
41	$ 8.143,34	$ 88,22	$ 366,84	$ 455,06	$ 7.776,50
42	$ 7.776,50	$ 84,25	$ 370,82	$ 455,06	$ 7.405,68
43	$ 7.405,68	$ 80,23	$ 374,83	$ 455,06	$ 7.030,85
44	$ 7.030,85	$ 76,17	$ 378,89	$ 455,06	$ 6.651,96
45	$ 6.651,96	$ 72,06	$ 383,00	$ 455,06	$ 6.268,96
46	$ 6.268,96	$ 67,91	$ 387,15	$ 455,06	$ 5.881,81
47	$ 5.881,81	$ 63,72	$ 391,34	$ 455,06	$ 5.490,47
48	$ 5.490,47	$ 59,48	$ 395,58	$ 455,06	$ 5.094,89
49	$ 5.094,89	$ 55,19	$ 399,87	$ 455,06	$ 4.695,02
50	$ 4.695,02	$ 50,86	$ 404,20	$ 455,06	$ 4.290,82
51	$ 4.290,82	$ 46,48	$ 408,58	$ 455,06	$ 3.882,24
52	$ 3.882,24	$ 42,06	$ 413,00	$ 455,06	$ 3.469,24
53	$ 3.469,24	$ 37,58	$ 417,48	$ 455,06	$ 3.051,76
54	$ 3.051,76	$ 33,06	$ 422,00	$ 455,06	$ 2.629,76
55	$ 2.629,76	$ 28,49	$ 426,57	$ 455,06	$ 2.203,19
56	$ 2.203,19	$ 23,87	$ 431,19	$ 455,06	$ 1.772,00
57	$ 1.772,00	$ 19,20	$ 435,86	$ 455,06	$ 1.336,13
58	$ 1.336,13	$ 14,47	$ 440,59	$ 455,06	$ 895,54
59	$ 895,54	$ 9,70	$ 445,36	$ 455,06	$ 450,18
60	$ 450,18	$ 4,88	$ 450,18	$ 455,06	$ -0,00

Fuente: Autor

Anexo F: Resumen de Gastos de Promoción y Publicidad.

ALIANZAS Y NEGOCIACIONES INTERNACIONALES					
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Numero de viajes en el año	1	2	3	4	5
Pasajes aereos (Gerente General)					
Hospedaje, Alimentacion y Transporte (7 dias)					
Reuniones o cenas de negocios					
TOTAL	$0	$0	$0	$0	$0

PARTICIPACION EN FERIAS NACIONALES Y/O INTERNACIONALES					
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Numero de participaciones en el año	2	2	3	4	4
Inscripción de participante en feria	$1.200	$1.200	$1.800	$2.400	$2.400
Pasajes Aéreos y gastos de movilización (Gerente de Marketing)	$1.000	$1.000	$3.000	$4.000	$4.000
Hospedaje, Alimentación	$500	$500	$1.500	$2.000	$2.000
Stand Promocional	$1.500	$300	$700	$1.200	$500
TOTAL	$4.200	$3.000	$7.000	$9.600	$8.900

Achotillo de cortesía para posibles clientes					
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Numero de envios en el año	5	2	7	8	9
Costo de envío de muestras nacionales	$35	$14	$0	$0	$0
Costo de envio de muestras vegetales internacional	$0	$0	$1.400	$1.600	$1.800
TOTAL	$35	$14	$1.400	$1.600	$1.800

Fuente: Autor