



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Posgrados**

**Fresh Market: Productos Orgánicos y Agroecológicos**

**Juan Esteban Cadena Gómez  
Rocío Noemí Moya Latorre**

**Fabrizio Noboa S., PhD., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en  
Administración de Empresas

Quito, agosto de 2014

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Posgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Fresh Market: Productos Orgánicos y Agroecológicos**

**Juan Esteban Cadena Gómez  
Rocío Noemí Moya Latorre**

Fabrizio Noboa S., PhD.  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Director de Tesis .....

Matías Santana, PhD.  
Miembro del Comité de Tesis .....

Néstor Jaramillo, Dr.  
Miembro del Comité de Tesis .....

Thomas Gura, PhD.  
Decano del Colegio de  
Administración para el Desarrollo y Economía .....

Víctor Viteri, PhD.  
Decano del Colegio de Posgrados .....

Quito, agosto de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Juan Esteban Cadena Gómez

C. I.: 171845353-1

Firma:

-----

Nombre: Rocío Noemí Moya Latorre

C. I.: 090903435-7

Fecha: Quito, agosto de 2014

## Resumen

Fresh Market es un autoservicio con oferta exclusiva de productos 100% orgánicos y agroecológicos que ofrece alimentos frescos, saludables y libres de sustancias químicas. Contará con dos locales: uno en la ciudad de Quito y otro en el Valle de Cumbayá. El autoservicio está dirigido a un nicho de consumidores desde los 25 años en adelante, con un nivel socioeconómico medio alto, alto y muy alto, que les interese llevar una vida saludable y activa y que puedan encontrar una variada oferta de este tipo de productos en un solo lugar y a una distancia conveniente. La frase que caracteriza al autoservicio es: Vuelve al origen, disfruta lo orgánico. Con esta idea de negocio se pretende incluir socialmente a pequeños productores artesanales de comunidades ecuatorianas así como microempresas que cuenten con una producción que utilice prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente. Es relevante para este negocio hacer conocer la procedencia geográfica, los detalles, la variedad y la estacionalidad de los productos que se ofertan, y trabajar con valor compartido de la mano de las organizaciones que colaboran con comunidades y microempresarios ecuatorianos. Todo esto para hacer eco de una cultura responsable con el ambiente. Se prevén unas ventas el primer año de aproximadamente \$2.500.000 y según los análisis financieros realizados es un negocio viable y sostenible a largo plazo.

*Términos clave:* Orgánicos, productores artesanales, sostenible

### **Abstract**

Fresh Market is a self-service market with an exclusive offer of 100 % organic and agro ecological products, that offers fresh, healthy, chemical-free foods. It will have two locations: one in the city of Quito and one in the Valley of Cumbaya. The market is aimed at a niche of consumers age 25 and older, with a medium-high, high and very high average socioeconomic status, that are interested in leading a healthy and active life and can find a wide range of such products in one place at a convenient distance. The phrase that characterizes Fresh Market is come back to the origin, enjoy organic. This business idea pretends to include socially to small artisanal producers and micro- Ecuadorian communities that have a sustainable production and use friendly environmental practices. It is relevant for this business to let know the geographical origin, the details, the variety and seasonality of the products offered, and work with shared value together with organizations that work with communities and Ecuadorian entrepreneurs. This is to create an eco-environmentally responsible culture. Sales are expected in the first year to be approximately \$ 2.5 million and according to financial analyzes is a viable and sustainable business in the long term.

*Key words:* Organic, artisanal producers, sustainable

## Índice

Resumen .....	5
Abstract.....	6
Figuras .....	9
Tablas.....	10
Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno .....	11
1.1 Tendencias del Macro Entorno .....	11
1.2 Análisis Sectorial .....	13
1.3 Análisis de la competencia .....	14
Capítulo 2: Oportunidad de Negocio.....	16
2.1 Volumetría.....	16
2.2 Diseño de la investigación de mercado .....	18
2.3 Realización de la investigación de mercado.....	18
2.4 Resultados de la investigación de mercado .....	19
Capítulo 3: Definición estratégica .....	21
3.1 Estrategia genérica.....	21
3.2 Posicionamiento estratégico .....	22
3.3 Recursos y capacidades distintivas.....	23
3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo .....	25
Capítulo 4: Plan Comercial.....	26
4.1 Producto.....	26
4.2 Precio.....	27
4.3 Plaza .....	27
4.4 Promoción.....	27
4.5 Publicidad.....	28
4.5.1 <i>Copy Strategy</i> .....	29
Capítulo 5: Plan de operaciones .....	30
5.1 Estrategia operativa .....	30
5.1.1 Matriz Servicio-Proceso .....	31
5.2 Plan de fabricación y logística.....	32
5.3 Manejo de flujos de procesos e inventarios.....	34
5.4 Gestión de calidad .....	37
Capítulo 6: Plan financiero .....	40
6.1 Supuestos generales.....	40

6.2 Estructura de capital y financiamiento .....	40
6.3 Estados financieros proyectados.....	43
6.4 Flujo de efectivo proyectado .....	45
6.5 Punto de equilibrio .....	45
6.6 El TIR y el VAN.....	46
6.7 Análisis de sensibilidad .....	47
6.7 Conclusiones y recomendaciones.....	49
Anexo 1: Fuerzas sectoriales de Porter.....	50
Anexo 2: Atributos y nivel de recordación.....	54
Anexo 3: Estratificación del nivel socioeconómico .....	55
Anexo 4: Entrevista a profundidad.....	56
Anexo 5: Encuesta .....	57
Anexo 6: Resultados encuestas.....	59
Anexo 7: Roles y funciones.....	64
Anexo 8: Hoja de vida gerente general.....	66
Anexo 9: Hoja de vida administradora y jefe de talento humano.....	68
Anexo 10: Mapa de distribución bodega y local Fresh Market.....	70
Anexo 11: Requisitos legales ARCOSA .....	72
Anexo 12: Balance Scorecard.....	74
Anexo 13: Tabla de amortización.....	75
Anexo 14: Estado de Resultados .....	76
Anexo 15: Balance General .....	77
Anexo 16: Flujo de caja proyectado .....	78
Anexo 17: Punto de equilibrio.....	79
Referencias .....	80

## Figuras

<i>Figura 1.</i> Fuerzas de Porter. ....	13
<i>Figura 2.</i> Mapa estratégico autoservicios de Quito.....	15
<i>Figura 3.</i> Organigrama. ....	25
<i>Figura 4.</i> Matriz Servicio Proceso. ....	32
<i>Figura 5.</i> Cadena de Abastecimiento Fresh Market.....	34
<i>Figura 6.</i> Análisis sensibilidad VAN. ....	48
<i>Figura 7.</i> Análisis sensibilidad TIR. ....	48

**Tablas**

Tabla 1. <i>Volumetría</i> .....	17
Tabla 2. <i>Tamaño óptimo de pedido</i> .....	37
Tabla 3. <i>Inversión Fresh Market</i> .....	42
Tabla 4. <i>CAPM Y WACC</i> .....	47

## Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno

### 1.1 Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias que motivan la creación de un autoservicio de productos orgánicos y agroecológicos en la ciudad de Quito: a) la preferencia de la población hacia los supermercados para realizar la compra de alimentos; b) el incremento en la producción de alimentos orgánicos y agroecológicos a nivel mundial y en Ecuador; y, c) el incremento de enfermedades producidas por una mala alimentación, que alienta a la población a cambiar su estilo de vida por uno más activo y saludable.

En primer lugar, según el estudio realizado por Andrade & Flores (2008) de la organización Veco, el 46.4% de los hogares a nivel nacional prefieren adquirir sus productos alimenticios en supermercados. El estudio demuestra también que un 41.7% de los hogares del país, adquieren sus productos en mercados y ferias libres como segunda preferencia. De forma complementaria, de acuerdo con los datos de América Economía (2012), las cadenas de autoservicios en Ecuador crecieron del 2010 al 2012 un 21.4%. “El autoservicio ya es el principal canal de compra de los hogares” de Quito y Guayaquil. En el año 2012 obtuvo un nivel de penetración de 94.5% frente al 86% que tenía en el 2010 (El Universo, 2012).

En segundo lugar, el ritmo de crecimiento por año del sector de productos orgánicos en los países industrializados está entre el 25% y 30% (Huerto, 2010). Las ventas globales de alimentos y bebidas orgánicas alcanzaron 63 billones en el 2011 (Soil Association, 2013). En la región de Latinoamérica, Argentina es el principal productor de alimentos orgánicos con 4.2 millones de hectáreas destinadas a estos cultivos, seguido por Uruguay con 0,9 millones de hectáreas, y Brasil con 0,7 millones de hectáreas. Ecuador ha comenzado a desarrollar esquemas alternativos de certificación y estrategias de marketing para alcanzar consumidores

potenciales (Helga, Julia, & Robert, 2013). De hecho, la producción orgánica en el de Ecuador va ganando terreno en los mercados nacionales e internacionales, donde los productores reciben precios justos. Se espera que los rendimientos generados con esta producción alcancen un 15%, porque aparte de los cultivos orgánicos, los productos agroecológicos brindan calidad, y esto es bien visto y bien pagado por el consumidor. La superficie total de cultivos orgánicos y agroecológicos en Ecuador ha pasado de 11000 hectáreas en el 2001 a 46054 en el 2007 (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, 2008). El gusto y las preferencias están cambiando, los productos como queso maduro, chocolate de alta calidad, vino y productos orgánicos está aumentando en los ecuatorianos, en parte debido a gente que retorna con costumbres adquiridas en Europa y Estados Unidos (Euromonitor, 2013).

Finalmente, en la actualidad la mala alimentación está causando incremento en enfermedades como sobrepeso y obesidad. En Ecuador “la prevalencia de sobrepeso y obesidad aumenta con el nivel económico: así, los adultos del quintil más rico tienen la mayor prevalencia de sobrepeso y obesidad frente a los adultos del quintil más pobre 66.4% vs. 54,1% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2013).

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO), realizó un estudio sobre la obesidad en el mundo. En Ecuador el 22% de la población tiene obesidad en la actualidad. La FAO alertó que la obesidad y el sobrepeso son factores que generan enfermedades crónicas como hipertensión y enfermedades cardiovasculares, insuficiencia renal, diabetes y enfermedades hepáticas como la cirrosis” (El Comercio, 2013).

Por todo lo expuesto, el hecho de que la población prefiera realizar la compra de sus alimentos en supermercados, el incremento de la producción de alimentos orgánicos y

agroecológicos en Ecuador y el aumento de enfermedades producidas por una mala alimentación, justifican la creación de un autoservicio orgánico y agroecológico en la ciudad de Quito.

## 1.2 Análisis Sectorial

Se utilizará el modelo sectorial de Porter, para determinar la rentabilidad promedio a largo plazo del sector de autoservicios en Ecuador. La figura 1 resume el análisis sectorial.



*Figura 1.* Fuerzas de Porter.

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de autoservicios puede igualar el costo de oportunidad del capital, debido a que tiene tres fuerzas a favor que son: baja amenaza de ingreso de nuevos competidores, bajo poder de negociación de proveedores y bajo poder de negociación de consumidores, una medianamente

en contra que es la rivalidad moderada y una en contra que se refiere a los sustitutos. El análisis detallado de las fuerzas se encuentra en el anexo 1.

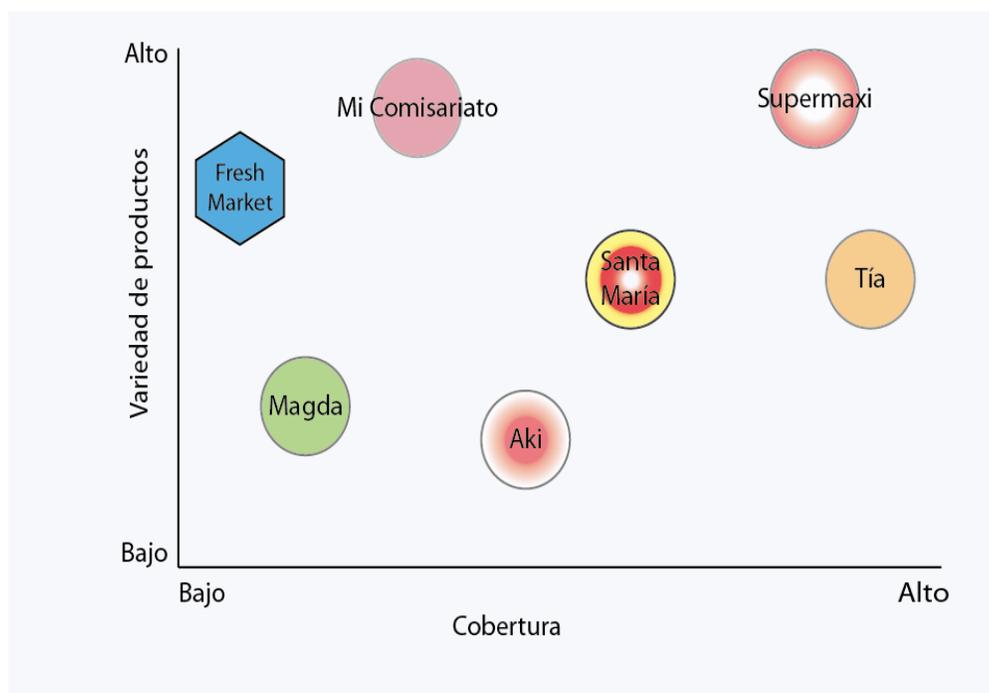
### **1.3 Análisis de la competencia**

El segmento de mercado al que Fresh Market – Productos orgánicos y agroecológicos pretende dirigirse es clase muy alta, alta y media alta de la ciudad de Quito.

Para identificar a los competidores en el sector de autoservicios, se realizó una pequeña investigación a 20 personas en la ciudad de Quito los días 13 y 14 de septiembre de 2013. Los resultados pueden verse en el anexo 2. Esta investigación demuestra que se puede clasificar a los competidores bajo las variables nivel de cobertura y variedad de productos.

La cobertura es un atributo importante para el consumidor al momento de acudir a un autoservicio, ya que mientras más cercano se encuentre se le facilitará las visitas que realice dependiendo de sus necesidades, de manera que autoservicios con mayor cobertura, en principio, tienen una ventaja frente a aquellos con menor presencia en el territorio nacional.

La variedad de productos es otra variable que los consumidores consideran importante al momento de elegir un supermercado, que básicamente está caracterizada por encontrar todo lo que se necesita en un solo sitio sin tener que desplazarse a varios lugares. La figura 2 explica estas variables.



*Figura 2.* Mapa estratégico autoservicios de Quito.

Ningún competidor ha tomado en cuenta una cobertura menor con una amplia variedad de productos, sobre todo orgánicos y agroecológicos, espacio estratégico para introducir la idea de un autoservicio especializado con estas características, donde es relevante la comunidad de procedencia, detalles de los productos que se ofertan, variedad, estacionalidad de los productos y trabajar con valor compartido de la mano de las organizaciones que colaboran con comunidades y microempresarios ecuatorianos, para hacer eco de una cultura responsable y agroecológica.

## Capítulo 2: Oportunidad de Negocio

### 2.1 Volumetría

Se ha elegido desarrollar el *insight* de un autoservicio orgánico y agroecológico llamado Fresh Market. El concepto de este autoservicio es ofrecer alimentos y bebidas de productores que trabajan con técnicas y procesos de sostenibilidad ambiental. Estos productos deben ser naturales, con sus debidos permisos sanitarios y que sean saludables y nutritivos para los consumidores. Los productos que se ofrecerán en el autoservicio son: vegetales, hortalizas, frutas, abarrotos, conservas, carnes, mariscos, frutos secos, cereales, dulces, mermeladas artesanales, bebidas, artículos de limpieza, entre otros.

Con esta idea de negocio se pretende incluir socialmente a pequeños productores artesanales de comunidades ecuatorianas así como microempresas que tienen responsabilidad medio ambiental. En resumen, con este autoservicio se desea dar la oportunidad a emprendedores que normalmente no pueden ingresar a otros autoservicios a ofertar sus productos, debido a las exigencias de ingreso a estas dependencias.

Se han ocupado los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del último censo realizado en el año 2010 para poder establecer la volumetría del negocio y de esta manera demostrar la oportunidad potencial que tiene Fresh Market. El mercado objetivo de Fresh Market consiste en hombres y mujeres de edades entre 25 a 64 años que estén dentro de las clases: muy alta, alta y media alta (A, B y C+) (Anexo 3).

Se ha escogido como zona potencial a Cumbayá/Tumbaco y a la González Suárez para la instalación del autoservicio Fresh Market. Inicialmente se pretende alcanzar un mercado potencial del 3% de los hogares con las características propuestas y obtener ingresos por ventas mensuales potenciales superiores a los doscientos mil dólares.

A continuación se presenta la volumetría:

Tabla 1

*Volumetría*

<b>Población</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>			
Ecuador	14,483,499	100%			
Quito	2,239,191	15.46%			
<b>Administración zonal</b>					
Quito	2,239,191	100%			
Eloy Alfaro (Sur)	453,092	20.23%			
Eugenio Espejo (Norte)	421,782	18.84%			
Manuela Saenz (Centro)	224,608	10.03%			
La Delicia	364,104	16.26%			
Quitumbe	288,520	12.89%			
Los Chillos	166,812	7.45%			
Calderón	162,915	7.28%			
Tumbaco	157,358	7.03%			
<b>Total mercado objetivo</b>	<b>579,140</b>	<b>25.86%</b>			
<b>Edad mercado objetivo</b>					
<b>Quito</b>					
	<b>2,239,191</b>	<b>Hombres</b>		<b>Mujeres</b>	
25-29 años		102,305	4.57%	107,359	4.79%
30-34 años		87,870	3.92%	94,478	4.22%
35-39 años		74,910	3.35%	83,405	3.72%
40-44 años		64,032	2.86%	71,680	3.20%
45-49 años		59,386	2.65%	67,322	3.01%
50-54 años		47,880	2.14%	53,798	2.40%
55-59 años		39,468	1.76%	44,251	1.98%
60-64 años		29,985	1.34%	34,138	1.52%
<b>TOTAL</b>		<b>505,836</b>	<b>22.59%</b>	<b>556,431</b>	<b>24.85%</b>
<b>Mercado objetivo 25,86%</b>		<b>130,809</b>		<b>143,893</b>	
Total mercado objetivo		274,702			
Total clase A, B, C+		35.90%			
<b>Total personas mercado objetivo</b>		<b>98,618</b>			
Promedio hogares 3.49 personas		28,257			
Gasto de consumo promedio mensual		244.24			
<b>Mercado potencial de hogares 3%</b>		<b>848</b>			
<b>Ventas potenciales mensuales</b>		<b>\$ 207,046.31</b>			

Nota. Datos obtenidos del INEC.

## **2.2 Diseño de la investigación de mercado**

Para diseñar la investigación de mercado, se utilizó una técnica cualitativa a través de una entrevista a profundidad a diez personas. Con esta entrevista se pretende analizar el conocimiento de productos orgánicos y agroecológicos, el interés en adquirir estos productos y conocer su procedencia geográfica y conocer las motivaciones que impulsan a los consumidores a elegir un supermercado en particular.

También se ha considerado utilizar la técnica de investigación cuantitativa para recoger y analizar datos medibles sobre variables específicas (Jaramillo, 2011). Se ha realizado un test para reforzar las ideas expresadas por los entrevistados en la investigación cualitativa. Todo esto, para verificar que la idea del autoservicio Fresh Market es susceptible a tener éxito, a través del análisis de intención de compra y diferenciación.

## **2.3 Realización de la investigación de mercado**

Se realizaron diez entrevistas a profundidad con siete preguntas entre el 14 y 19 de noviembre de 2013. Esta entrevista a profundidad se realizó a hombres y mujeres con edades comprendidas entre 29 y 52 años que viven en la ciudad de Quito y con características del mercado objetivo de Fresh Market (Anexo 4).

Además se realizó una muestra a 37 personas con un cuestionario de 10 preguntas (Anexo 5), utilizando la herramienta electrónica *Survey Monkey*. La muestra se realizó en la ciudad de Quito entre el 21 y 25 de octubre de 2013. Las preguntas base indagan la intención de compra, el interés, la frecuencia de compra y el reemplazo por un autoservicio alternativo.

## **2.4 Resultados de la investigación de mercado**

Los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad, en resumen muestran que los consumidores prefieren a Supermaxi para realizar sus compras de alimentos, debido a que encuentran variedad, garantía, calidad, limpieza, locales accesibles y porque no existen más opciones para escoger. No encuentran mucha variedad en lo que respecta a productos orgánicos y consideran que la oferta de estos productos es reducida.

Para algunos de los entrevistados les resulta interesante conocer la procedencia de los alimentos que consumen porque así pueden verificar como han sido tratados y si son o no saludables. Entre los beneficios mencionados para mantener una alimentación sana se encuentran: estabilidad en el peso, buena salud, prevención de enfermedades de corazón, diabetes, problemas de presión alta y colesterol, bienestar físico y una mejor calidad de vida.

Los entrevistados consideran una buena idea incluir alimentos de comunidades y de microempresarios en las perchas de los autoservicios, para ayudar a estos productores a promover sus productos y que se genere una práctica de bienestar social. Todo esto, siempre y cuando tengan sus debidos permisos sanitarios y garanticen productos de buena calidad y que sus prácticas estén alineadas con responsabilidad ambiental.

Los entrevistados piensan que su actual autoservicio debería mejorar ciertos factores para lograr cumplir con sus expectativas como por ejemplo: que exista más variedad de productos, que se ofrezcan alimentos orgánicos a precios razonables, que el pan que ofrecen no esté a pocos días de vencerse, que las frutas se vean radiantes, que se reestructure la forma de ofrecer los productos, estableciendo diferencias entre los alimentos más procesados y menos procesados, y contar con una zona específica que ofrezca productos más sanos.

Finalmente, los entrevistados estarían dispuestos a movilizarse más de lo normal si encontrarían productos que no encuentran normalmente en su sitio actual de compra, si el horario lo permite y si el lugar es fácilmente accesible.

Los datos obtenidos en las encuestas arrojaron los siguientes resultados (Anexo 6): la edad de los encuestados está entre 25 a 54 años, con un nivel de ingresos mensual promedio de \$3,000.00 USD. El 71% de los encuestados realiza la compra de sus alimentos en autoservicios como Supermaxi, Mi Comisariato y Santa María, y le sigue un 14% que acuden a mercados y ferias libres. La frecuencia de compra de alimentos es semanal con un 41%, quincenal un 43% y mensual un 16%.

El 54% de los encuestados destina un promedio de 25% de sus ingresos mensuales para la compra de alimentos y bebidas y un 22% destina un promedio del 15%. El 59% de los encuestados desconoce de sitios en la ciudad de Quito que ofrezcan productos orgánicos y agroecológicos, sin embargo, el 59% de los encuestados ha escuchado el concepto de supermercados orgánicos.

El 95% de los encuestados desearían que exista un lugar que ofrezca una amplia variedad de productos orgánicos y agroecológicos y un 92% desearían conocer la procedencia geográfica de los productos que van a consumir. Finalmente un 51% de la muestra estaría posiblemente dispuesto a cambiarse de su habitual sitio de compra de alimentos a otro especializado en productos orgánicos y agroecológicos, seguidos de un 43% que si estaría dispuesto hacerlo.

Los resultados obtenidos en la muestra, permiten confirmar que la creación de un autoservicio especializado en productos orgánicos y agroecológicos es un buen negocio con potencial de crecimiento y diferenciación de la competencia. Está demostrado que los

consumidores están interesados en tener un sitio con oferta de productos orgánicos y a la vez que sean amigables con el medio ambiente, ya que conocen los beneficios para llevar una vida más saludable; sin embargo, existe un desconocimiento de lugares donde se pueda adquirir este tipo de productos en la ciudad. Los datos demuestran que no existe una empresa posicionada en el mercado con este concepto, siendo así una oportunidad que se puede aprovechar en el corto plazo.

### **Capítulo 3: Definición estratégica**

#### **3.1 Estrategia genérica**

Para Fresh Market es importante atender a consumidores insatisfechos por la falta de oferta exclusiva de productos orgánicos y agroecológicos dentro de sus autoservicios habituales. Se debe aprovechar la oportunidad que la industria está ofreciendo para poder alcanzar ventaja competitiva. Se considera para este negocio utilizar la estrategia de nicho y así atender la necesidad latente de este segmento.

“Una empresa que sigue una estrategia de concentración se centra en uno o más segmentos limitados del mercado y produce ofertas especializadas” (Lelend, 1995, pág. 123). La oferta de nicho pretende atender a un segmento determinado ofreciendo productos que el consumidor no los encuentra fácilmente en sus canales normales. Este es un segmento de consumidores que es reducido con respecto a la población total de Quito pero pretende atender un mercado que cuenta con características y necesidades similares; además que manifiestan el deseo de contar con un lugar que ofrezca este tipo de productos exclusivamente. Esta estrategia contempla un tamaño de mercado a mediano y largo plazo. Los resultados del estudio de mercado indican que un 43% de consumidores cambiarían su habitual autoservicio

por uno que brinde productos de exclusividad orgánica y agroecológica y un 51% posiblemente lo haría.

Fresh Market requiere satisfacer las necesidades de un nicho de consumidores ofertando productos orgánicos y agroecológicos provenientes de pequeñas comunidades, cooperativas y microempresarios que están en capacidad de proveer sus productos semanalmente. A estos proveedores se les pagará con precios justos y se evitará al máximo los intermediarios. Tendrá mucha importancia el respeto a los suelos, temporalidad y vedas, así como también el trato que den a los animales al momento de la faena.

Se hará hincapié en cada uno de los productos, indicando su procedencia geográfica y/o nombre de la comunidad a la que pertenecen. Se dará oportunidad a toda empresa, comunidad u ONG que tenga dentro de sus políticas la inclusión social y respeto al medio ambiente.

### **3.2 Posicionamiento estratégico**

El análisis sectorial de autoservicios realizado con el modelo de Porter muestra una rivalidad media y unos sustitos extensos, siendo una fuerza contraria a la rentabilidad. Es necesario enfrentar a estas fuerzas y transformarlas en oportunidades para poder alcanzar una ventaja competitiva.

La industria de autoservicios en el país está caracterizada por muchos sustitutos, la mayoría muy cerca de los hogares de los consumidores, por ejemplo varias panaderías en una misma cuadra, o al menos un autoservicio en cada centro comercial de la ciudad. Para poder contrarrestar esta fuerza, la ubicación es un factor clave para Fresh Market, evitando que los consumidores se desplacen largas distancias para satisfacer sus necesidades. A la vez, el

autoservicio debe contar con variedad de productos que eviten al máximo que el consumidor tenga que ir a otro local comercial a buscar artículos que no logró conseguir en un mismo sitio.

En este sector ya existen desde artículos de oficina ecológicos hasta insumos para higiene personal que mantienen políticas de conservación ambiental. Por tanto, los sitios elegidos para ubicar los autoservicios Fresh Market son la zona de la González Suárez y la zona del Valle de Cumbayá, ubicaciones potenciales para evitar largos desplazamientos de nuestro mercado objetivo y a la vez su localización permitirá el abastecimiento oportuno a los locales por parte de los proveedores que cuentan con accesibilidad y opciones de rutas.

Es importante que el consumidor satisfaga su necesidad en un mismo lugar y para eso se debe brindar la oportunidad de que experimenten sensaciones distintas a las que han estado acostumbrados y con ello disminuir la rivalidad del sector de autoservicios. Fresh Market atenderá a un nicho específico, con productos exclusivos y no entrará a competir con los grandes autoservicios de la ciudad. “Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado” (Fred, 2003, pág. 176)

### **3.3 Recursos y capacidades distintivas**

La estrategia genérica de nicho en este plan de negocios busca ser un sustituto de los habituales autoservicios que se encuentran en toda la ciudad y con esto lograr una ventaja competitiva dentro de la industria. Al convertirse Fresh Market en sustituto de las grandes cadenas de *retail*, se considera la introducción de nuevos productos en el mercado capitalino donde sus proveedores sean pequeños empresarios con productos diferentes a los que comúnmente se encuentran en las grandes cadenas. Esto no significa que se va a descartar a

las grandes multinacionales, sino que se dará apertura únicamente a productos que estén alineados con la filosofía de este plan de negocio.

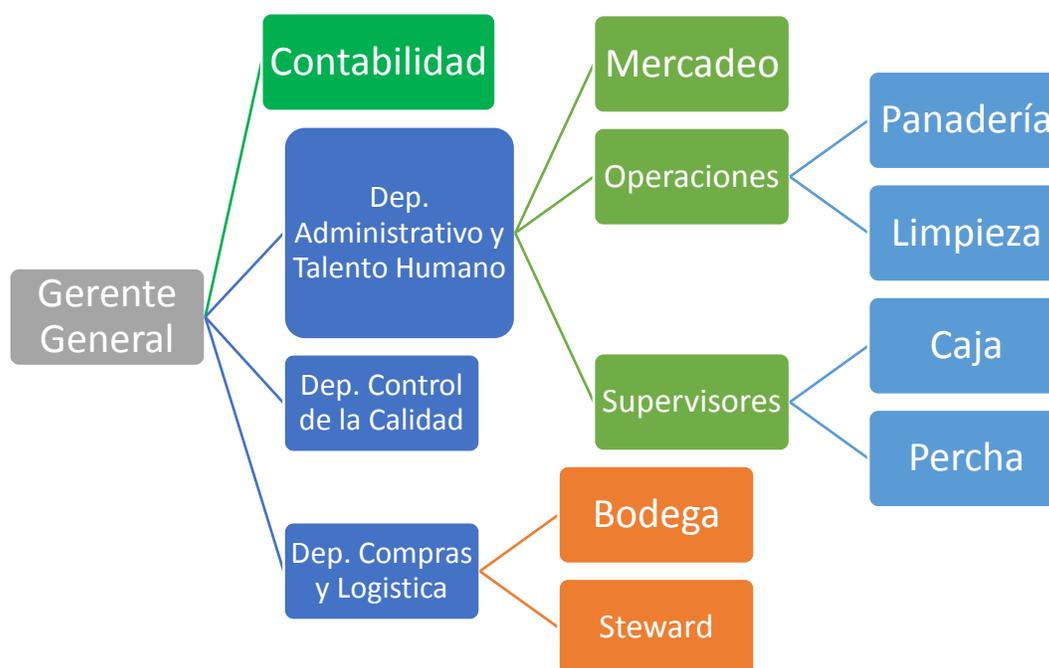
Cervezas artesanales, jabones ecológicos, verduras orgánicas, cereales agroecológicos, bebidas y alimentos en conservas con certificación Kosher, dulces y golosinas orgánicas o vinos que tengan certificaciones ambientales son una muestra de que en un solo lugar se podrá satisfacer las distintas necesidades del consumidor que busca salud al momento de realizar sus compras. La capacidad distintiva será poder convocar a estos proveedores y mantener la percha llena con sus productos. Para fortalecer el abastecimiento, la logística juega un papel primordial en este plan de negocio, por ello se prevé tener alianzas estratégicas con ONG's nacionales e internacionales que están en proyectos de inclusión y capacitación a comunidades productoras, para garantizar la puesta de sus mercancías en cada punto de Fresh Market. Siempre fresco, siempre saludable y siempre confiable.

El recurso estratégico de alianzas con estos actores es escaso en el sector de autoservicios. No existe variedad de estos productos y tampoco se los promociona, como es el caso de la rúcula orgánica que generalmente se la encuentra junto con las demás verduras y no existe una distinción por parte del autoservicio que haga referencia a su naturaleza, mientras que la empresa productora tiene certificaciones que garantizan su origen orgánico. Este recurso es valioso porque son productos que conllevan una vida más saludable y nutritiva, libre de aditivos químicos y con una “agricultura que preserva los recursos naturales” (Andrade & Flores, 2008). Finalmente el recurso es difícil de imitar, ya que Fresh Market se caracteriza principalmente por apoyar e incluir a las comunidades y pequeños productores del país, introduciendo sus cultivos y productos con la denominación de su procedencia

geográfica, pagando el precio justo, respetando la identidad cultural de cada uno de los integrantes de este sector y colaborando con ellos para que cuenten con un futuro mejor.

### 3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo

Para el siguiente plan de negocios se ha considerado una estructura organizacional funcional, donde cada jefe de área esté a cargo de un centro de responsabilidad, en el cual tendrá a cargo un conjunto específico de actividades. Cada departamento tendrá un sistema de centro de utilidad de costos. (Horngren, Datar, & Foster, 2007). El organigrama funcional es el siguiente:



*Figura 3. Organigrama.*

Cada departamento estará conformado por personal especializado en el área en la cual se va a desenvolver. Para ello se elaborará un manual con el perfil específico que requiere Fresh Market para cada nivel jerárquico, además se elaborará una escala salarial para cada

departamento. El manejo del área contable y tributaria, estará a cargo de una empresa de *outsourcing* mediante un contrato de prestación de servicios. Este contrato se lo hará con una compañía legalmente constituida y que cuente con experiencia comprobada dentro de la industria de alimentos y bebidas. Las funciones de cada departamento se las puede observar en el anexo 7.

Para este plan de negocios se ha considerado que uno de los autores del mismo sea el gerente general de Fresh Market. La formación académica y la experiencia dentro de la industria de alimentos y bebidas es un factor de peso para dicha elección. Su hoja de vida consta en el anexo 8.

El departamento administrativo y de talento humano será de responsabilidad íntegra de la otra autora del plan, cuya experiencia en manejo de empresas es importante para dicha área; además posee un perfil académico que si se une con su larga experiencia en el tema administrativo en productos de consumo masivo, se transforma en una pieza clave para el actual plan de negocio. La experiencia de la administradora se la puede encontrar en el anexo 9.

## **Capítulo 4: Plan Comercial**

### **4.1 Producto**

El nombre del autoservicio es Fresh Market que ofrece productos orgánicos y agroecológicos. Las categorías de los productos son: frutas y verduras, carnes y aves, mariscos, quesos y lácteos, harinas y granos, panadería y pastelería, abarrotos, bebidas no alcohólicas, licores y cervezas, café, té, flores, alimentos preparados, artículos de higiene y limpieza, artículos de oficina y alimentos para mascotas.

#### **4.2 Precio**

El precio estará definido en función del costo. Al ser una empresa con variedad de productos, se establecerá un margen de ganancia del 30% para consumidores afiliados a Fresh Market.

#### **4.3 Plaza**

Fresh Market tendrá dos ubicaciones. La primera en la Avenida González Suárez al centro norte de Quito, y la segunda en el Valle de Tumbaco en el área de Cumbayá.

#### **4.4 Promoción**

Al ser una empresa comprometida con el medio ambiente y alineada a la campaña de reciclaje de botellas plásticas impulsada por el Ministerio de Ambiente, se recibirá estas botellas y se entregará un cupón con el valor nominal del impuesto redimible a las botellas plásticas (IRBP), que podrá ser utilizado como parte de pago de las compras realizadas.

Otra promoción será la degustación de producto para que los consumidores se familiaricen con la oferta orgánica y agroecológica y de esta manera sea posible incentivar la compra.

Por compras de montos o productos específicos, se ofrecerá cursos de cocina gratuitos y dinámicos, que permitirán la participación de todos los asistentes en la elaboración de platillos con ingredientes orgánicos.

Se realizará promociones por temporadas y estacionalidades con descuentos en los productos ofertados, como por ejemplo: pesca del día, festival de la papa nativa, festival frutas de Ambato, día del chocolate ecuatoriano, entre otros.

Se implementarán “horas locas” con descuentos del 20% en todos los artículos del supermercado. Estos descuentos serán patrocinados por los proveedores.

#### **4.5 Publicidad**

El lanzamiento de Fresh Market se lo realizará en los respectivos locales. Se ofrecerá una degustación de alimentos y bebidas orgánicas y se presentará un show en vivo. Las invitaciones se las realizará a través de redes sociales y de manera personalizada.

Se extenderá la invitación a medios influyentes para contar con la cobertura y con la difusión del concepto al mercado. Entre los medios posibles están: Líderes, Cosas, Familia, La Barra, Tavola, Vinísimo, Diners.

Para difundir el mensaje masivamente se utilizará la publicidad móvil en transporte público y se emitirán cuñas de radio en emisoras específicas de la ciudad de Quito como FM Mundo, Jc la Bruja, Hot 106.

#### 4.5.1 Copy Strategy



**Insight:** Autoservicio con oferta de productos orgánicos, agroecológicos y de material reciclado.

**Frase de posicionamiento:** Fresh Market, el primer supermercado 100% orgánico y agroecológico del país.

**Rol de la publicidad:** La publicidad debe convencer a hombres y mujeres que vivan en la ciudad de Quito y de Cumbayá de 25 años en adelante, de los niveles socioeconómicos A, B y C+, que Fresh Market es un autoservicio 100% orgánico y agroecológico debido a que ofrece productos frescos, saludables y libres de sustancias químicas.

**Promesa básica:** Alimentos orgánicos.

**Reason why:**

1. Los proveedores son comunidades y microempresarios con prácticas sostenibles.
2. La oferta de productos es libre de químicos y pesticidas.

**Slogan:** Vuelve al origen – disfruta lo orgánico!

## Capítulo 5: Plan de operaciones

### 5.1 Estrategia operativa

La ventaja competitiva de Fresh Market es la oferta exclusiva de productos orgánicos y agroecológicos en autoservicios cercanos al mercado objetivo y con denominación de productos. Por esta razón la estrategia de nicho elegida en el capítulo 3 debe estar en concordancia con la estrategia operativa para poder alcanzar esta ventaja competitiva. “La estrategia se sitúa cada vez más próxima a los que deciden sobre las operaciones” (Pérez-Fernandez, 1999, pág. 36).

Fresh Market ha considerado poseer un centro de acopio para toda la mercadería orgánica y agroecológica que provenga de los proveedores. Se manejará un esquema de *risk pooling*, el cual es usado comúnmente en empresas de *retail*, la importancia de este esquema es centralizar las compras, tener más control sobre inventarios y estar prevenidos frente a problemas de escasez en puntos de venta (Ayers & Odegaard, 2007).

El departamento de compras y logística estará a cargo del diseño de la cadena de suministro, implementación, realizar alianzas estratégicas con productores, distribuidores y todos los participantes de la cadena y además del manejo de la información, reducción de costos y optimización de beneficios dentro de toda la operación de la cadena de suministro (Ayers & Odegaard, 2007).

Se contempla que el proyecto Fresh Market contará con un software especializado en operaciones de *retail*. *Dynamics* es un producto de Microsoft adaptado a la medida de Fresh Market que proporcionará las herramientas necesarias para que el departamento de compras y logística administre de la mejor manera procesos en la cadena de abastecimiento, logística interna, proveedores, stocks y proyectos. “La utilización de un software para este plan de

proyectos tiene como intención “aprovechar mucho mejor y llegar a ser más productivos introduciendo un software tecnológico en la bodega” (Richards, 2011, pág. 138).

### **5.1.1 Matriz Servicio-Proceso**

A diferencia de la matriz de producto-proceso de Hayes y Wheelright (1979), la cual describe la relación entre el crecimiento de un producto, su volumen y su grado de estandarización en la industria de manufactura; para el proyecto Fresh Market, se ha identificado la matriz propuesta por Silvestro (1999), que extiende la matriz a la industria de servicios (Meirelles & Klement, 2013). Para ubicar a Fresh Market dentro de la matriz se ha contemplado la relación entre el cliente y la industria dentro el proceso. A diferencia de estar ubicado en la esfera de *professional services* donde la interacción entre el cliente y el individuo es más estrecha y siempre en la mira del largo plazo, en la esfera de *mass services*, la relación está netamente relacionada con el beneficio que ofrece la organización al cliente y de ahí la lealtad a la misma. La interacción que existiera entre el personal de la organización y el cliente es mínima, la oferta de productos no está hecha a la medida de cada cliente, más bien la oferta intenta llegar a la mayor cantidad de personas que se encuentran dentro del nicho elegido (Silvestro, 1999).

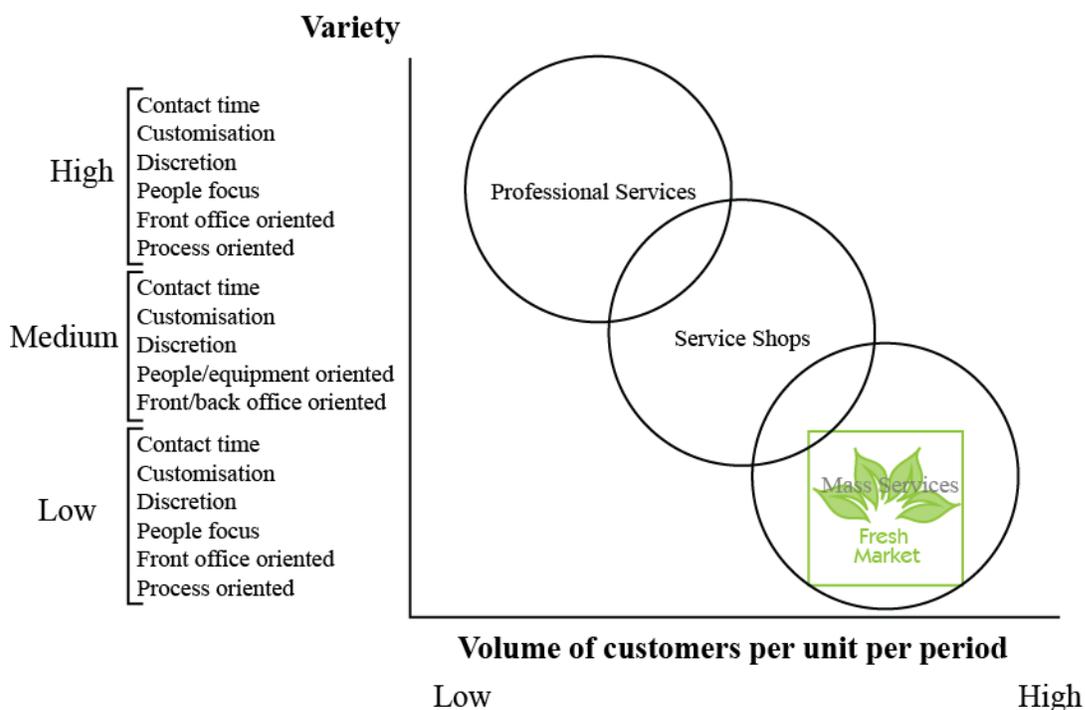


Figura 4. Matriz Servicio Proceso. Adaptada de “Matriz servicio – proceso,” por Silvestro, 1999.

## 5.2 Plan de fabricación y logística

El centro de acopio estará ubicado en el predio del local comercial de la empresa en Cumbayá. Según Reardon, Timer & Berdegué (2005) la centralización puede incrementar la eficiencia y disminuir el costo global del producto por medio de la reducción de costos de transacción y coordinación. Dicho centro de acopio contará con un área de refrigeración y de congelación cuya prioridad será mantener la cadena de frío de los alimentos y su frescura. De la misma manera, los encargados del área de logística deberán priorizar la planificación de salida y entrada de productos para evitar desgaste de motores, desperdicio de energía, reducir la variabilidad de la temperatura interna y optimizar la circulación de aire.

A cada producto alimenticio se lo tiene que analizar de diferente manera para su transportación y almacenaje. Las diferencias organolépticas de cada producto influyen en la

forma de cómo deben ser mantenidos dentro de la cadena de abastecimiento, ya que por su propia naturaleza tienden a echarse a perder o se degradan en condiciones no controladas (Baldwin, 2012). Se aprovecha la oportunidad de contar con una red vial buena en el país y alineada a la filosofía de la empresa con respecto a la inclusión social de comunidades y pequeños productores. Se estipula que la mayoría de productos, insumos y misceláneos comercializados sean de producción nacional.

Los productos agrícolas, pasarán por un proceso de seleccionado, limpieza y sanitización para de ahí proceder a su codificación, embodegado y posterior salida a puntos de venta o áreas de consumo (Figura 5). Los productos sensibles a temperatura deberán mantener su cadena de frío. La materia prima que llegue al centro de acopio tendrá un proceso de control de calidad que incluye controles de temperatura, textura, olor y color para garantizar que el producto no presente riesgos. En el caso de productos de higiene o de limpieza, no podrán tener contacto ni estar próximos a productos alimenticios.

La flota de autos debe contar con equipos de temperatura controlada ya que serán usados para la distribución entre puntos de venta y de esta manera se puede evitar que el producto sufra alguna alteración o la pérdida total del mismo. Además el departamento de compras y logística tendrá planificado usar el sistema de *cross docking*, donde el objetivo es responder inmediatamente a la demanda para mover los productos rápidamente a los puntos de venta sin tener que llegar a almacenarlos en bodega.

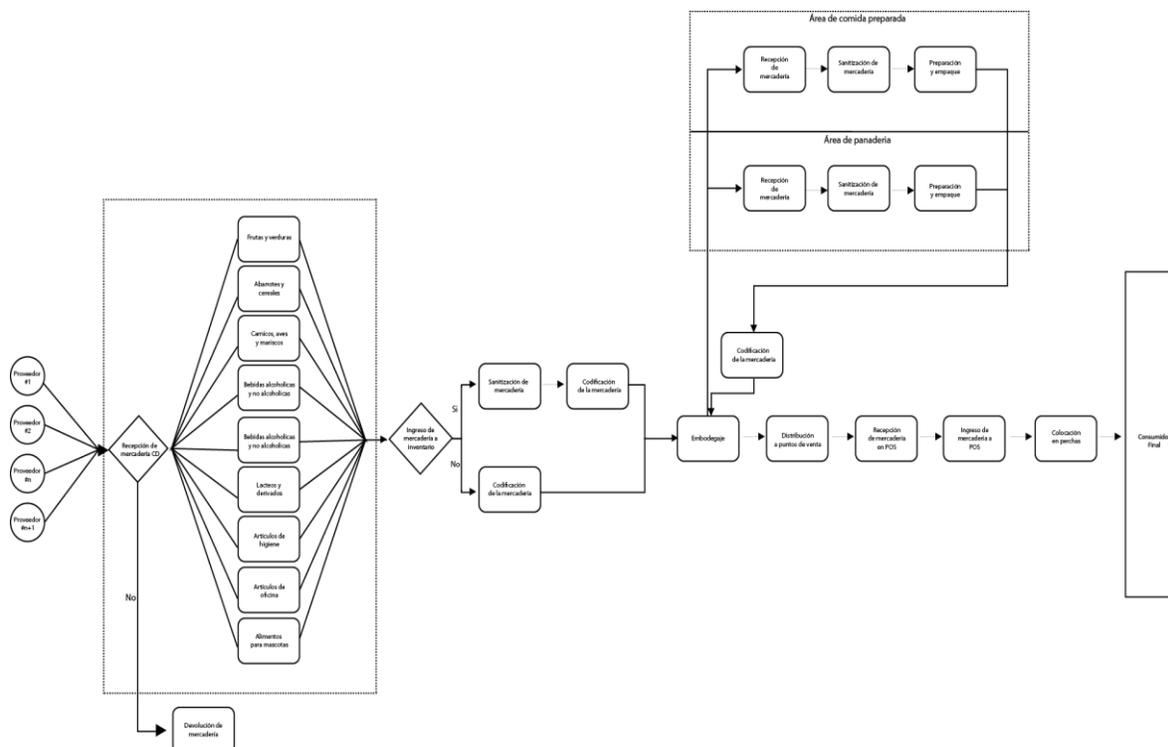


Figura 5. Cadena de Abastecimiento Fresh Market.

### 5.3 Manejo de flujos de procesos e inventarios

El autoservicio Fresh Market considera las horas pico y fechas específicas como problemas de filas de espera y de cuellos de botella. Se han realizado análisis visuales en los principales autoservicios de la ciudad y donde existe mayor tráfico de consumidores es en horarios nocturnos, en fechas de cobros de quincenas y fin de mes, así como también, en fechas especiales como navidad y fin de año, y un flujo considerable en fines de semana.

Para ello, Fresh Market estipula tener 2 cajas de cobro más una caja *express*, que poseen sistemas de lectura de códigos, balanza para cálculo de gramajes y personal capacitado para agilizar el proceso de flujo en caja y cobro. Una consideración crítica para analizar filas de espera es medir el tiempo de arribo promedio de cada consumidor, el cual debe ser menor al tiempo de servicio promedio (Shaw, 2012).

Para asignar valores a la operación, se estima que el promedio de arribo de consumidores es  $\lambda = 7$  consumidores-familias por hora, el tiempo promedio de atención de la persona encargada de caja por consumidor-familia es 8 minutos, lo que significa una capacidad de atención de  $\mu = 21$  consumidor-familia por hora para las 3 cajas. Se calcula el factor  $p = \lambda / \mu$ , donde  $p = 33\%$  de ocupación. Para saber el número de consumidores en fila de espera se usa la siguiente fórmula:

$$L = \lambda / (\mu - \lambda) = p / (1 - p) = \lambda W$$

Donde, el factor  $P_0 = 1 - p$ ,  $P_0 = 67\%$ ;  $L = 7 / (21 - 7)$ ;  $L = 0.5$  consumidores-familia en fila de espera.

Para contrarrestar el tiempo ocioso del personal de caja, se plantea que colaboren en el trabajo de colocación de producto en percha, etiquetado, arreglo y asesoría en el caso que lo requiera algún consumidor.

El manejo de inventarios en bodega estará a cargo del departamento de compras y logística, el cual deberá identificar los productos que más se demanda y los de menor rotación para analizar su impulso en el área de mercadeo o su discontinuidad de adquisición al proveedor. Los productos estarán clasificados por medio del sistema de categorización ABC, donde "A" son los productos más importantes con el 20% de ítems produciendo el 80% de las ventas, "B" son productos que tienen mediana importancia, con el 35% de ítems produciendo 15% de las ventas y el restante 45% serán productos clasificados como "C" con el 5% de las ventas (Richards, 2011). El objetivo es crear un análisis usando Ley de Pareto del 80-20 en Fresh Market e integrarle al sistema ABC para obtener una distribución de la bodega efectiva, donde los productos categorizados "A" estén más próximos a las puertas de salida hacia los puntos de venta.

Separadamente de la categorización por productos, cada ítem estará ubicado por grupos de familias donde el objetivo es evitar contaminación cruzada y reducir al máximo cuellos de botella que se puedan presentar en la operación diaria. Para ello se estipula contar con *racks* fijos e identificados por dichos grupos y mediante una planificación de toma de productos diaria que minimice tiempos de trayecto del operador. El mapa de distribución de la bodega se la puede observar en el anexo10.

El departamento de compras y logística estará a cargo del control de inventarios, la demanda para este plan de negocios es considerada como independiente, “donde la demanda de un producto o servicio es independiente de otro producto o servicio, que aparentemente están relacionados” (Lewis, 2012, pág. 3). Además se considera que varios de los productos a ofertarse en Fresh Market son de demanda estacionaria, esto debido a la temporalidad sobre todo de frutas y derivados que se produzcan de ellas. De esta manera se podrá proyectar la demanda futura para períodos específicos del año.

Fresh Market manejará una política de inventario de pedidos cíclicos donde la reposición de mercadería se la realizará en cantidades variables, las cuales son colocadas en períodos regulares de tiempo. Cuando el pedido es realizado, este es evaluado para que el *stock* alcance nuevamente sus niveles máximos (Lewis, 2012). La carencia de preservantes químicos en todos los productos orgánicos y agroecológicos que se ofertarán, hacen que la política de inventarios tome mayor importancia y de su buen manejo dependerá que los pedidos estén alineados a su demanda y que su almacenaje tenga la rotación obligada para evitar pérdidas y costos innecesarios.

Al ser un negocio nuevo y de productos orgánicos se desconoce la cantidad que será demandada de cada producto. Para esto se decide realizar un análisis con seis productos

orgánicos y poder definir la cantidad óptima de pedido al proveedor. Este análisis se lo realiza con *@Risk*. Los resultados obtenidos en el análisis se presentan en la tabla 2.

Tabla 2

*Tamaño óptimo de pedido*

	<b>Tamaño pedido</b>	<b>Utilidad promedio</b>	<b>Probabilidad pérdida</b>	<b>Des. Estándar</b>
Papa orgánica en funda de 2.5 kg	2200	2,285.81	4%	876.39
Tomate 1kg	800	369.73	6%	179.55
Leche Chocolateada 1 litro	80	52.67	18%	94.64
Apple Sauce 708 gr	15	11.26	16%	16.23
Pasta Quinoa 350 gr	140	52.40	9%	34.50
Rúcula 100 gr	65	19.02	7%	10.56

Estos resultados indican la cantidad óptima que se debe solicitar a cada proveedor por mes para satisfacer la demanda de los consumidores. Además con este tamaño de pedido se puede cumplir con el objetivo de maximizar la utilidad con una probabilidad de pérdida aceptable.

#### **5.4 Gestión de calidad**

Con el fin de alinear la filosofía ambiental del proyecto Fresh Market, se considera importante cada etapa de la cadena de valor, desde la manera como el productor cuida la tierra, el agua, la alimentación de sus animales, el abono que se usa en la siembra, las certificaciones medio ambientales nacionales o internacionales, la denominación de origen de sus productos sean estos derivados de lácteos, mariscos, entre otros; así como también, el control a plagas que le da a su sembríos, el proceso de recolección de productos, las buenas prácticas de manufactura o las técnicas de faena. Todos estos procesos son claves para este plan de negocio.

Es importante considerar a los desechos que se produzcan en cualquier etapa de la cadena de valor, todo esto para garantizar la debida separación de desperdicios, evitar el uso de agentes contaminantes de agua, suelo y aire y la correcta reutilización de desperdicios orgánicos. Se estipula un trabajo en conjunto donde cada integrante de la cadena de valor entienda y se comprometa a tener un respeto hacia las fuentes de ingreso que la tierra, los animales y el agua brindan a cada uno de los involucrados.

De esta manera se garantizará que el consumidor final adquiera productos orgánicos y agroecológicos teniendo plena confianza que el producto que va a consumir ha pasado por varios filtros de control privados como USDA Organic, Ösko Garantie, certificaciones como *fair trade*, producto reciclado, no genéticamente modificado, entre otros; o filtros internos que Fresh Market y el departamento de control de calidad solicite a cada proveedor. Además se dará énfasis a proveedores que cuenten con la aprobación de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) para expendio de productos procesados.

La responsabilidad para cada *stakeholder* involucrado en la cadena de valor de Fresh Market, contempla el cumplimiento de la Ley “que con Decreto Ejecutivo No. 1290 expedido el 30 de agosto de 2012...establece en su Art.9.- La Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria- ARCSA, será el organismo técnico encargado de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria... así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario establecidos en la Ley Orgánica de Salud...” donde Fresh Market está catalogado como “clase de riesgo B”, siendo considerado un establecimiento de comercialización de alimentos con venta al por menor (Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria, 2014). Los requisitos legales con los que se debe contar se detallan en el anexo 11.

Adicionalmente, se implementará el sistema *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP), sistema internacionalmente reconocido como la forma más efectiva para producir alimentos seguros (Mortimore, Wallace, & Cassianos, 2008). El objetivo de su aplicación es identificar los riesgos que pueden existir en cada una de las etapas de la cadena de valor del proceso de producción de alimentos. A parte de ser uno de los requisitos solicitados por ARCSA, su aplicación garantizará que el producto ofertado en Fresh Market ha pasado por un estricto proceso de prevención de riesgos en la cadena de elaboración.

La propuesta de valor que Fresh Market brinda a sus consumidores es garantizar que el producto elegido cumple con las certificaciones y/o cuenta con procesos sostenibles, por esta razón se contempla la participación en el equipo de trabajo de un Ingeniero en Alimentos, quien tendrá el objetivo de constatar que el producto entregado por parte de los proveedores no ha tenido contacto o interferencia con sustancias tóxicas, pesticidas persistentes, fertilizantes sintéticos u hormonas de crecimiento. A la vez, esta persona trabajará de la mano con productores proveedores en temas de capacitación y enseñanza de buenas prácticas de manufactura y mostrará los beneficios de tener productos sostenibles y ambientalmente responsables (Baldwin, 2012).

Se ha desarrollado un *balanced scorecard* (BSC) referente a la gestión de la calidad y alineada a la estrategia del plan de negocio propuesto. El BSC propuesto ayuda como herramienta para la visualización de los objetivos que se desean alcanzar en este plan de negocio y como apoyo para la aplicación de la estrategia propuesta.

El BSC en Fresh Market hace énfasis en los procesos alineados a la filosofía de inclusión social a productores y da importancia al control de calidad ya que al ser productos alimenticios, el control de riesgos es sumamente importante. “El mapa estratégico y el

*balanced scorecard* son por lo tanto herramientas útiles para la racionalización y visualización de los objetivos estratégicos y actúan indirectamente como herramientas de apoyo para el proceso de creación de estas estrategias” (Biazzo & Garengo, 2012, pág. 46). (Anexo 12).

## **Capítulo 6: Plan financiero**

### **6.1 Supuestos generales**

Para el análisis financiero se considera una inflación a marzo 2014 de 3.11% tomada del Banco Central del Ecuador (BCE). El riesgo país obtenido del BCE a abril 2014 es de 535 puntos o su equivalente 5.35%. Se realizan los modelos de *Capital Asset Price Model* (CAPM) y el *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) para utilizar la tasa que resulte en el descuento de los flujos futuros y obtener el valor actual neto (VAN). Se utiliza una beta para el sector de *retail grocery and food* 0.5757, una rentabilidad de mercado de 10.91% y una tasa libre de riesgo de 3.04% (Damodaran, 2014). Para la amortización del financiamiento se utiliza la tasa de 10.50% de la Corporación Financiera Nacional (CFN). Para el crecimiento en ventas se aplica el dato obtenido en un artículo de Euromonitor (2013) que indica que del año 2012 al año 2017 existirá un crecimiento de 4.5% anual en la industria de los autoservicios. A todos estos datos se los supone constantes para poder proyectar el flujo y por razones estadísticas y de cálculo.

### **6.2 Estructura de capital y financiamiento**

“La estructura de capital se refiere a la mezcla específica de deuda a largo plazo y capital que el negocio utiliza para financiar su operación” (Ross, Westerfield, & Jordan, 1991). El nivel de endeudamiento considerado para este proyecto es del 60% debido a que “conforme la deuda sustituye al capital accionario y la razón de deuda se incrementa, el WACC baja porque el costo de la deuda es menor que el coste del capital accionario”

(Gitman, 2003, pág. 442). “Las decisiones de inversión pueden realizarse de forma independiente de las decisiones de financiación, es decir, si el proyecto de inversión es malo, o bueno, lo será independientemente de la estructura de capital de la empresa” (Mascareñas, 2008). Gitman (2003) indica que la estructura de capital óptima es cuando el costo de capital promedio se minimiza, maximizando de esta manera el valor de la empresa. El financiamiento del proyecto es por el valor de \$796.185,42 a diez años a través de la CFN. La tabla de amortización se encuentra en el anexo 13.

La inversión requerida para Fresh Market se la puede apreciar en la tabla 3.

Tabla 3

*Inversión Fresh Market*

<b>Inversión requerida Fresh Market</b>			
<b>Gastos consitución</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Gastos consitución	1	2,000.00	2,000.00
Permisos de funcionamiento	2	500.00	1,000.00
Licencia metropolitana	2	200.00	400.00
Patente	1	300.00	300.00
Licencia ambiental	2	150.00	300.00
Permiso de bomberos	2	150.00	300.00
Papelería y varios	1	1,000.00	1,000.00
Página de internet	1	2,000.00	2,000.00
Otros trámites legales	1	1,500.00	1,500.00
<b>Total gastos consitución</b>			<b>8,800.00</b>
<b>Infraestructura</b>			
Compra terreno Cumbayá cerca Pilsener 10170 m2	1	270,000.00	270,000.00
Compra terreno 400 mts sector González Suárez	1	300,000.00	300,000.00
Construcción instalaciones	2	200,000.00	400,000.00
<b>Total Infraestructura</b>			<b>970,000.00</b>
<b>Vehículos</b>			
Camión Hino Dutro	1	36,400.00	36,400.00
<b>Total Vehículos</b>			<b>36,400.00</b>
<b>Equipamiento</b>			
Cuartos refrigeración	2	34,371.48	68,742.96
Cuartos de congelación	2	21,145.29	42,290.57
Carrocería con enfriamiento para camión	1	10,000.00	10,000.00
Equipos de cocina	1	30,000.00	30,000.00
Instalaciones frías para frutas y verduras	10	1,500.00	15,000.00
Vitrinas congelantes	4	2,600.00	10,400.00
Vitrinas refrigerantes	8	2,414.50	19,316.00
Detectores de seguridad	2	1,708.00	3,416.00
Puestos de cobros con balanza	6	850.00	5,100.00
<b>Total equipamiento</b>			<b>204,265.53</b>
<b>Equipos de Computación</b>			
Computadoras de escritorio	8	750.00	6,000.00
Impresoras láser	8	80.00	640.00
Impresoras matriciales	4	280.00	1,120.00
Máquinas registradoras	6	250.00	1,500.00
Impresoras registradoras	6	120.00	720.00
<b>Total equipos de computación</b>			<b>9,980.00</b>
<b>Software</b>			
Sistema	1	25,000.00	25,000.00
<b>Total Software</b>			<b>25,000.00</b>
<b>Mobiliario</b>			
Escritorios	30	150.00	4,500.00
Sillas	40	60.00	2,400.00
Estanterías metálicas 200x93x40x6	100	125.00	12,500.00
Kavetas	100	12.90	1,290.00
Palets plásticos	30	80.00	2,400.00
Coches para compras 90 litros	100	164.02	16,402.40
Coches para compras 125 litros + asiento bebé	10	189.59	1,895.94
Canastas 16 litros	50	22.84	1,141.84
<b>Total Mobiliario</b>			<b>42,530.18</b>
<b>Capital de trabajo</b>			
Capital trabajo inicial	1	30,000.00	30,000.00
<b>Total Capital de trabajo</b>			<b>30,000.00</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>1,326,975.71</b>

### 6.3 Estados financieros proyectados

Para generar el estado de resultados, los ingresos están dados por las ventas pronosticadas que se calcularon en el capítulo 2, donde se consideraron los datos en conjunto con la estrategia de nicho escogida para este negocio. Se realizó un análisis cualitativo a través de entrevistas a profundidad, y un análisis cuantitativo a través de encuestas, para obtener datos de intención de compra. Del mercado objetivo se tomó un 3% para conseguir el dato mensual de ventas. Estos datos se los obtuvo del último censo nacional realizado por el INEC (2010) tomando como base el gasto mensual por familia en alimentos. Se considera un crecimiento en ventas del 4,5% que se prevé para esta industria.

Por la naturaleza del negocio al trabajar con productos perecederos, se empleará un método de contabilización de inventario perpetuo “sistema que mantiene un registro permanente y continuo, el cual deduce diariamente las existencias y el costo de los bienes vendidos” (Horngrén, Sundem, & John, 2000). Para la valuación del inventario se utilizará el método de costo de primeras entradas, primeras salidas (PEPS) que es un “Método de contabilidad de inventario que asigna el costo de las unidades más recientemente adquiridas al de los bienes vendidos” (Horngrén, Sundem, & John, 2000, pág. 230). El costo de ventas se lo establece por el 70% de los ingresos por ventas que es un valor comparado con la industria y se lo pone de esta manera debido a que es un negocio de nicho, con consumidores que tienen una disponibilidad a pagar relativamente más alta y que pueden encontrar productos que normalmente no tienen otros autoservicios.

Los gastos de operación como sueldos y salarios están establecidos según la ley vigente en el código laboral y para el caso de recargos nocturnos y fines de semana se aplica el artículo 55 del código.

Para la utilidad neta se descontará el 15% de participación a trabajadores como estipula la ley en el artículo 97 del Régimen Laboral Ecuatoriano. El impuesto a la renta está dictado por el artículo 37 de la Ley del Régimen Tributario Interno “Las sociedades constituidas en el Ecuador, así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas, que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del veinte y dos por ciento (22%) sobre su base imponible” (Congreso Nacional, 2006).

Para el caso de activos fijos como indica la norma NIIF No. 7 “Los principios de esta NIIF complementan a los de reconocimiento, valoración y presentación de los activos financieros y los pasivos financieros de la NIC 32 Instrumentos financieros: Presentación y de la NIC 39 Instrumentos financieros: Reconocimiento y valoración” (NCS Software, s.f.).

Para las depreciaciones y amortizaciones se utilizará el Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Art. 28.- Gastos generales deducibles, que estipula lo siguiente:

- Inmuebles 5% anual
- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual
- Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual
- Equipos de cómputo y software 33.33% anual

Política de efectivo: El efectivo mínimo que se debe tener en la cuenta caja bancos es de \$60.000, como un modelo precautorio que “es la necesidad de contar con una provisión de seguridad que actúe como reserva financiera” (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012). El efectivo adicional será puesto en inversiones a corto plazo y en caso de faltante se deberá solicitar un préstamo a corto plazo para cubrir el mínimo estipulado.

Política de cuentas por cobrar: La política de pago de la empresa es al contado ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito y para la política de cuentas por pagar se establece un período de 60 días para pago a proveedores.

Política de pago de impuestos: Los impuestos se cancelarán en las fechas establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), es decir: en abril impuesto a la renta, en julio y septiembre anticipos del impuesto a la renta, y pagos mensuales correspondientes al impuesto al valor agregado (IVA) y retenciones en la fuente.

Política de dividendos: Según indica Gitman (2003), se establecerá una política de dividendos regulares bajos y adicionales, donde se pagará un dividendo bajo de manera regular y se dará un dividendo adicional cuando exista una utilidad más alta de lo normal en un período dado. Los dividendos se repartirán a partir que la inversión se estabilice después del año 10. El estado de resultados se lo aprecia en el anexo 14 y el balance general en el anexo 15.

#### **6.4 Flujo de efectivo proyectado**

“El propósito de los estados de flujo de efectivo es informar sobre la entrada y salida de efectivo de una empresa, durante cierto lapso de tiempo, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y financiamiento” (Van Horne & Vachowicz, 2002, pág. 177). Se ha elegido presentar este estado con el método indirecto partiendo con la utilidad neta. Se realizará la compra de equipos de computación cada tres años y se comprará un camión nuevo en el año 5. Este flujo se lo puede ver en el anexo 16.

#### **6.5 Punto de equilibrio**

Los costos variables son los que cambian cuando la cantidad ordenada cambia. En este caso los costos variables están compuestos por la cantidad ordenada de productos que se

ofrecen en el autoservicio, suministro de papelería, suministro de limpieza, publicidad, mantenimiento y combustible del vehículo y mantenimiento de equipos.

Los costos fijos no cambian durante un período de tiempo específico y no dependen de la cantidad de bienes ordenados. En este caso los costos fijos están compuestos por los salarios, servicios básicos, pago de intereses, seguridad, depreciaciones y amortizaciones.

Ross (2012) indica que el análisis del punto de equilibrio se lo usa para interpretar la relación entre el volumen de ventas y la rentabilidad. Para alcanzar el punto de equilibrio económico de Fresh Market se necesitan ingresos mensuales por \$168.560 (Anexo 17).

## **6.6 El TIR y el VAN**

El horizonte de tiempo que se ha escogido para valorar este proyecto es de 10 años. “El hecho de suponer un horizonte temporal determinado no implica que el proyecto tenga necesariamente esa duración, sino simplemente supone limitar el período a evaluar para facilitar los cálculos a realizar” (Aguiar et al., 2006, pág. 90).

Se utiliza el modelo de *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) que “es el modelo que define la relación entre riesgo y rendimiento esperado” (Van Horne & Vachowicz, 2002, pág. 103), aplicando una beta des apalancada para la industria del *retail food and grocery*, la tasa libre de riesgo del tesoro de Estados Unidos, el rendimiento esperado de la industria y el componente de riesgo país. Con esto dato obtenemos el rendimiento esperado para aplicarlo al modelo WACC y de esta manera obtener la tasa de descuento para aplicar a los flujos futuros. El WACC resultantes es de 10.08%

Tabla 4

*CAPM Y WACC*

<b>CAPM</b>	
Beta industria retail	0.5757
Tasa libre de riesgo (Rf)	3.04%
Rentabilidad mercado (Rm)	10.91%
Riesgo país (Rp)	5.35%
E (Rm-RF)	7.87%
<b>Tasa retorno esperada</b>	<b>12.92%</b>
<b><math>rd = rf + B(Rm - Rf) + Rp</math></b>	
<b>WACC</b>	
rD	10.50%
Deuda	60%
Capital Propio	40%
Tasa de impuestos	22%
rE	12.92%
1-T	78%
<b>WACC = <math>rD \frac{D}{D+E} (1-T) + rE \frac{E}{D+E}</math></b>	<b>10.08%</b>

Después de descontar los flujos se obtiene un VAN positivo por el valor de \$443.612,95 y una TIR de 20% superior a la tasa de descuento. Ambos datos sugieren que el proyecto es totalmente viable.

### 6.7 Análisis de sensibilidad

Según Ross (2012) el análisis de sensibilidad es una investigación de lo que pasaría con el VAN cuando cambia una variable. “El análisis de sensibilidad es un enfoque sencillo para reconocer la incertidumbre, lo cual es la posibilidad de que una cantidad real difiera de una cantidad esperada” (Horngren, Datar, & Foster, 2007, pág. 71). Para este análisis se utilizará la herramienta *@Risk* para interpretar la variables que más afectan a que se modifique tanto el VAN como la TIR.

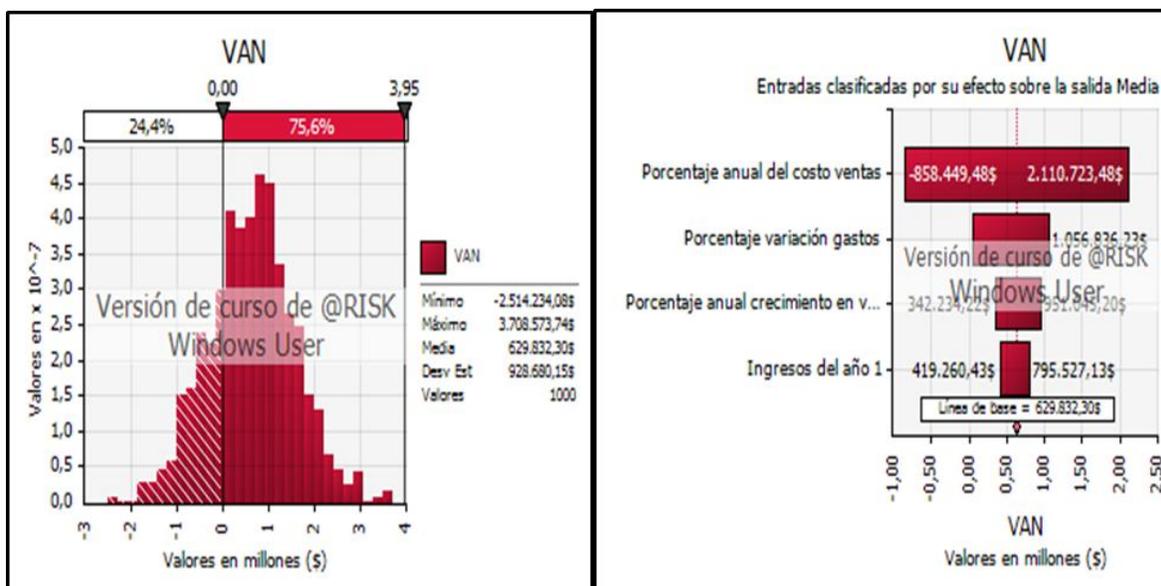


Figura 6. Análisis sensibilidad VAN.

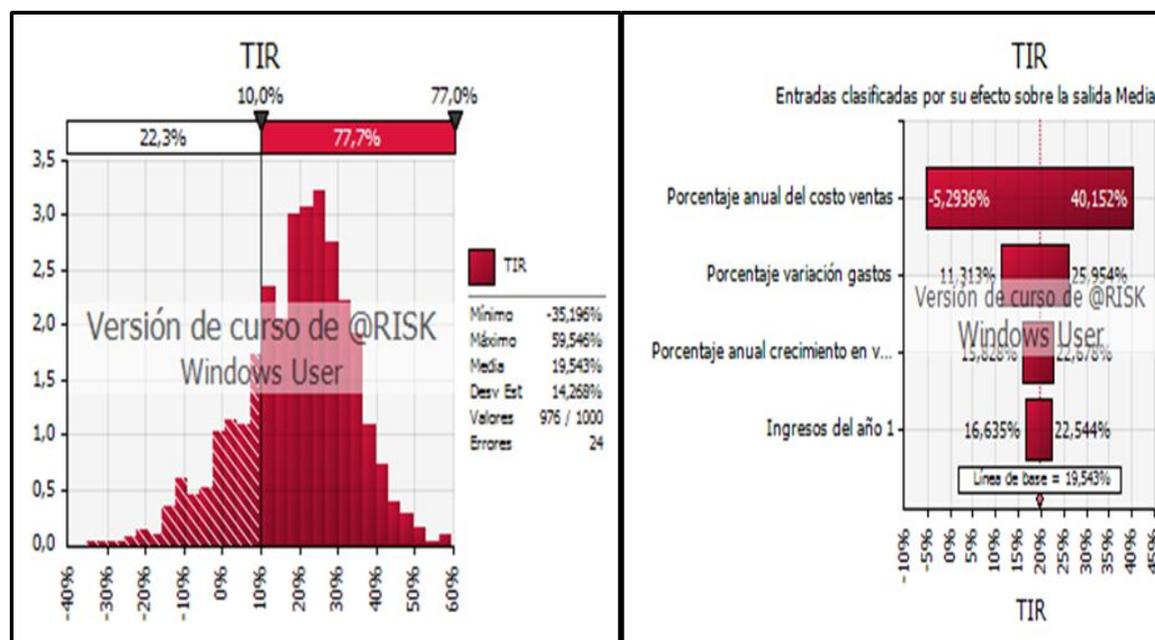


Figura 7. Análisis sensibilidad TIR.

Los resultados obtenidos indican que existe la posibilidad con un 76% de confianza que el VAN sea superior a cero y la variable que más influye en un cambio de este es el costo de ventas. Para el caso de la TIR se puede decir con un 77% de confianza que es superior a la

tasa de descuento de 10.08%. De igual manera el costo de ventas es la variable más influyente en un cambio en la TIR.

Este análisis permite saber que el manejo con los proveedores es básico para poder mantener un costo de ventas equilibrado; es decir, se deben pactar precios óptimos, tiempos de entrega oportunos y plazos de 60 días para pagar las facturas. El manejo adecuado de esta variable permitirá obtener un proyecto viable a largo plazo.

### **6.7 Conclusiones y recomendaciones**

Se puede concluir de esta manera, después de realizar los análisis financieros respectivos para el caso, que Fresh Market es un negocio viable y sostenible largo plazo. Los inversionistas pueden obtener un mayor rendimiento por su capital invertido lo que permite que se agregue valor.

Se recomienda considerar ubicaciones estratégicas con el fin de captar consumidores de otros sectores de la ciudad. Estos lugares deben ser localidades con espacios de parqueaderos y que cuenten con seguridad. También se recomienda aplicar el endeudamiento sugerido y contemplar una negociación óptima con proveedores para manejar un mejor costo de ventas y minimizar el riesgo del proyecto.

## **Anexo 1: Fuerzas sectoriales de Porter**

**Amenaza de ingreso de nuevos competidores:** En este sector se necesita una inversión considerable de capital que implica conseguir un local adecuado con ubicación privilegiada, equipamiento necesario para todas las áreas del autoservicio, compra de los productos para stock inicial, muebles y enseres, sistema informático y varios gastos más necesarios para comenzar el negocio.

La identidad de marca está ocupada por las grandes empresas conformadas por familias de renombre que han logrado por muchos años mantener en alto sus marcas en este sector de autoservicios. Para que un nuevo competidor logre alcanzar esta lealtad con su marca deberá pasar mucho tiempo y tendrá que invertir para ser recordado.

Además estas empresas gozan de economías de escala, ya que poseen capacidad de compra hacia sus proveedores y pueden lograr disminuir costos. Si ingresan nuevas empresas no gozarán de esa ventaja y tendrán que manejar costos más altos.

Las regulaciones gubernamentales que intervienen en este sector son anti monopólicas, como la ley que indica que no deben existir tarjetas de afiliación pagadas, para poder recibir el descuento. “La ley de Regulación y Control del Poder de Mercado fue aprobada en el Parlamento con 67 votos y tiene como objetivo evitar la concentración de la producción. Entre sus artículos se habla de la prohibición de emisión de tarjetas de afiliación para acceder a precios preferenciales” (Ecuador Inmediato, 2011).

Existen represalias de empresas existentes hacia nuevos competidores, pueden aplicar tácticas fuertes y agresivas para evitar que las nuevas empresas ingresen al sector de autoservicios. Por todas estas razones se concluye que la amenaza de entrada de nuevos competidores a este sector es baja.

**Rivalidad:** Las empresas de autoservicios en el país son pocas pero tienen amplia cobertura nacional, ya que están ubicadas en varias ciudades del país en puntos estratégicos para atraer y satisfacer las necesidades de los consumidores. Los competidores se asemejan en tamaño y capacidad. Las empresas más comunes dentro de esta industria son: Supermaxi – Akí, Tía – Magda, Mi Comisariato y Santa María. Cada una de estas empresas se dirige a segmentos específicos donde se cruzan sus estrategias de precios, variedad, promociones y calidad. Cada empresa emplea tácticas para mantenerse o conseguir mayor participación de mercado, ya que cada una tiene una cultura distinta y políticas establecidas.

Entre las estrategias empleadas por estas grandes corporaciones está establecer sus marcas privadas y expandirse a poblaciones pequeñas del país con autoservicios de menor tamaño a diferencia de los locales que tienen en las grandes ciudades. Otra estrategia es ofrecer grandes descuentos, que lo pueden hacer gracias al poder que tienen para regatear a sus proveedores y a su alto inventario que permite hacer promociones especiales en ciertos productos cada mes (Euromonitor , 2013).

Se puede concluir que la industria de autoservicios en Ecuador está caracterizada por una rivalidad moderada entre sus grandes competidores.

**Sustitutos:** Este sector cubre necesidades fisiológicas como por ejemplo el acceso a alimentación y vestimenta, así como también, el acceso a bienes que cubran la necesidad de autoestima como por ejemplo, perfumería y otros bienes suntuarios. Los sustitutos de este sector están conformados por mercados, ferias libres, tiendas, panaderías, carnicerías, restaurantes, bodegas de abarrotes y productos no perecederos, etc. La cobertura que abarcan los sustitutos es alta por lo que los consumidores tienen varias opciones para elegir sus

productos y así satisfacer sus mismas necesidades. Se puede concluir que en este sector los sustitutos son altos.

**Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores de esta industria lo componen empresas de: alimentos y bebidas, artículos de limpieza, artículos de hogar, artículos de oficina, bisutería, perfumería, flores, entre otros. Estos proveedores saben que es indispensable para sus marcas y sus productos estar en los ojos de los consumidores que acuden a los autoservicios a conseguir sus productos y pueden encontrar lo que necesitan en las perchas de los supermercados. El proveedor puede mostrar su producto en distintas presentaciones, adaptándose de esta manera a las necesidades de la demanda variada de consumidores que visitan estos autoservicios.

Para un proveedor estar presente en las perchas de los autoservicios, les da la oportunidad de poder diferenciarse de sus competidores mediante varias estrategias de mercado, donde pueden lograr un aumento en la intención de compra. Por ejemplo: degustación en los pasillos de un producto específico para inducir la compra del mismo.

Para lograr este objetivo los proveedores acceden a negociaciones, donde aceptan créditos de 30 - 45 - 60 días, devolución de mercadería ya sea por caducidad, calidad del producto o problemas con el empaque, obligaciones de promociones, descuentos en precios, contribuciones en producto para estar en percha, etc. Un ejemplo de esto son las políticas que mantienen actores importantes de este sector con sus proveedores. La experiencia de una de las grandes empresas de bebidas moderadas del país, indica que cuando existe devolución de productos, cierta empresa del sector les envía un comunicado indicando que la carga (*container*) está lista para ser retirada. De igual manera otra gran empresa del país, productora de lácteos, indica que cuando existe algún problema con sus productos, el autoservicio les

emite una nota de crédito por la cantidad inconforme sin hacer ninguna devolución física. A pequeños proveedores de un mismo producto les aplican de igual manera las políticas establecidas, llegando a regular el precio hacia otros consumidores de cada proveedor.

Sin embargo, bajo todos estos condicionamientos, los ofertantes saben que es una vitrina importante para sus estrategias de ventas y para el volumen de compra que representa ingresar a una o a todas estas corporaciones. Esto representa un apoyo logístico en la distribución a nivel nacional de los productos, ya que varios autoservicios manejan una sola bodega central que se encarga de despachar el producto diariamente a sus sucursales.

Todos estos factores hacen que el poder de negociación de los proveedores sea bajo.

**Poder de negociación de los consumidores:** La industria está caracterizada por ser una competencia perfecta “un mercado de competencia perfecta es aquel en el que existen gran cantidad de compradores (demanda) y de vendedores (oferta), de manera tal que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio”. (Rcalber, 2010). En autoservicios es notorio identificar diversos tipos de consumidores, ya que este sector se caracteriza por ofrecer productos de consumo masivo en varias presentaciones, de distintas marcas y de distintos precios, incluida sus marcas propias, dándole al consumidor la oportunidad de elección del producto que más se ajuste a sus necesidades.

De esta manera, se puede concluir que en la industria de autoservicios, el poder de negociación de los consumidores es bajo. Por las razones expuestas, se diría que es normal, justo de competencia perfecta.

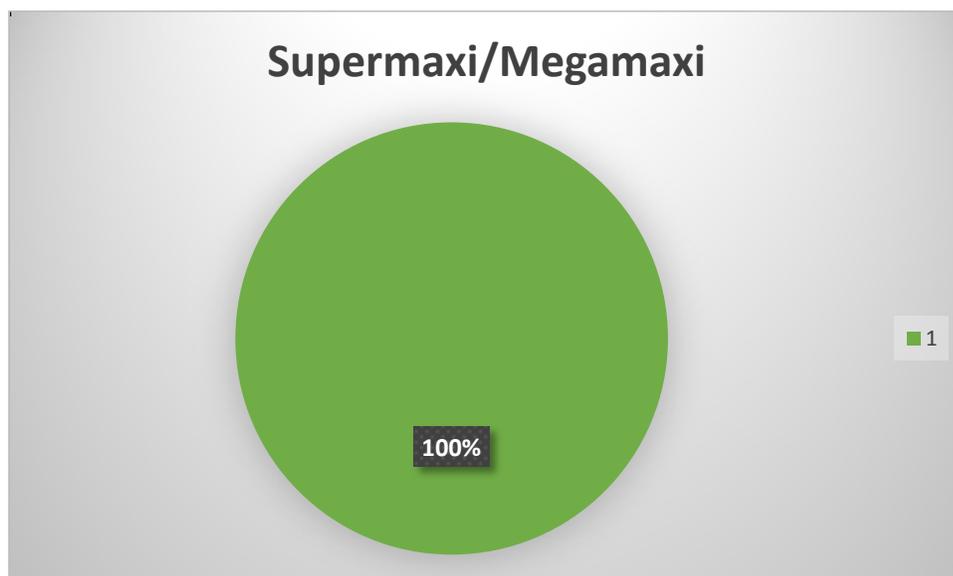
## Anexo 2: Atributos y nivel de recordación

### Factores que inciden al momento de elegir un supermercado

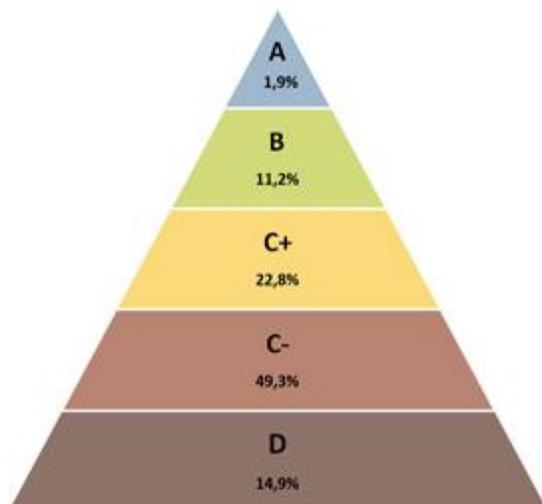
Precio	10
Variedad	17
Calidad	10
Limpieza	4
Seguridad	1
Empacadores	1
Organización	2
Presentación	1
Atención	6
Promociones	1
Distancia	16
Comodidad	3
Parqueaderos	5
Rapidez	5
Tamaño	1
Horario	1



Nombre del primer supermercado que se viene a la cabeza



Anexo 3: Estratificación del nivel socioeconómico



Fuente: INEC, (2010)

#### **Anexo 4: Entrevista a profundidad**

1. ¿Dónde realiza frecuentemente sus compras de alimentos y por qué ese lugar es de su preferencia?
2. ¿Qué le parece la oferta de productos orgánicos y agroecológicos que tiene el sitio que frecuenta para realizar sus compras?
3. ¿Al momento de realizar sus compras toma en cuenta la procedencia geográfica y las formas de sembrío de los productos? ¿Por qué?
4. Mencione algún beneficio que le provee una alimentación sana
5. ¿Qué le parece incluir los productos de comunidades y de microempresarios en las perchas de los supermercados?
6. ¿Qué debe hacer su actual supermercado para ser mejor y cumplir con sus expectativas?
7. ¿Se movilizaría más de su ruta normal para adquirir productos que cumplan con sus expectativas?

#### **Personas entrevistadas:**

Alejandra Alarcón: 33 años

Ana María Arguello: 34 años

Ximena Dávila: 52 años

Andrés Gómez: 34 años

Marcela Gómez: 52 años

Paola Hidalgo: 33 años

María Teresa Latorre: 32 años

Mauricio Recalde: 35 años

María Claudia Ribadeneira: 33 años

Patricia Villamarín: 29 años

## Anexo 5: Encuesta

### 1. ¿Qué edad tiene?

25-29	4	12%
30-34	17	50%
35-39	9	26%
40-44	1	3%
45-49	1	3%
50-54	2	6%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensual aproximado?

\$0 - \$799	5	14%
\$800 - \$1499	9	24%
\$1500 - \$2499	5	14%
\$2500 - \$3499	10	27%
\$3500 - \$4499	3	8%
\$4500 en adelante	5	14%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

### 3. Principalmente, ¿dónde acostumbra hacer sus compras de alimentos?

Supermaxi/Mi		
Comisariato/Santa María	35	71%
Mercados/Ferias libres	7	14%
Tiendas especializadas	2	4%
Legumbrerías	3	6%
Otro. Especifique	2	4%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

### 4. ¿Cuál es la frecuencia con la que realiza la compra de alimentos?

Diario	0	0%
Semanal	15	41%
Quincenal	16	43%
Mensual	6	16%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

### 5. En general, ¿qué porcentaje de su presupuesto mensual destina a la compra de alimentos y bebidas?

10%-19%	8	22%
20%-29%	20	54%
30%-39%	6	16%
40%-49%	1	3%
50%-59%	2	5%
60%-69%		0%
Otro. Especifique		0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

### 6. ¿Conoce de algún sitio que venda productos orgánicos y agroecológicos?

Si	15	41%
No	22	59%
Si la respuesta es si, ¿cuál?		0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**7. ¿Ha escuchado el concepto de supermercados orgánicos?**

Si	22	59%
No	15	41%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**8. ¿Le interesaría que exista un sitio que ofrezca una amplia variedad de productos orgánicos y agroecológicos?**

Si	35	95%
No	2	5%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

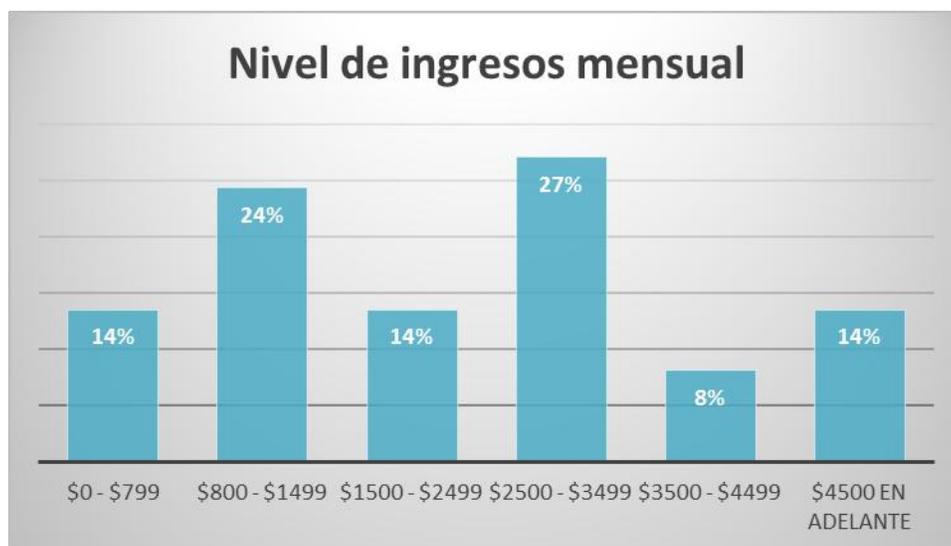
**9. ¿Le interesaría conocer la procedencia geográfica de los productos que va a consumir?**

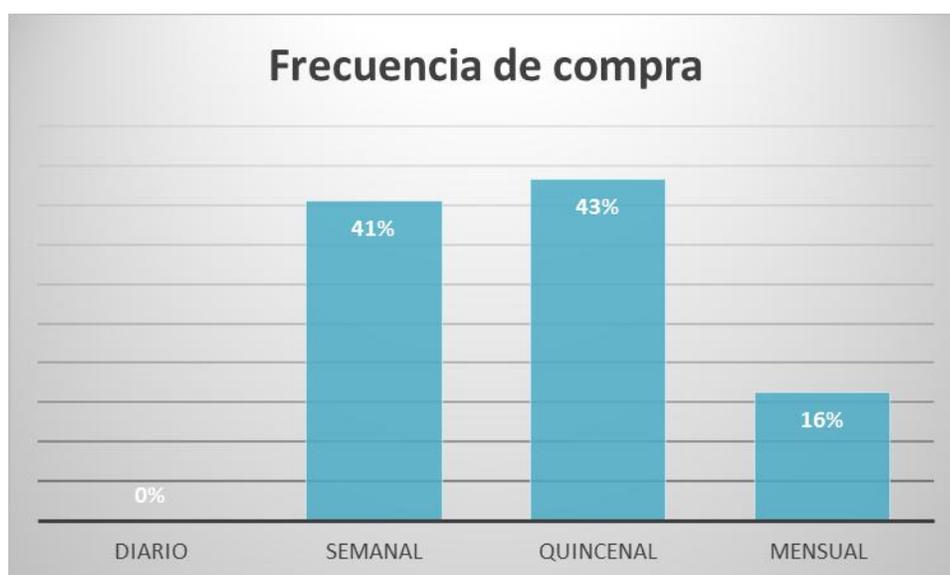
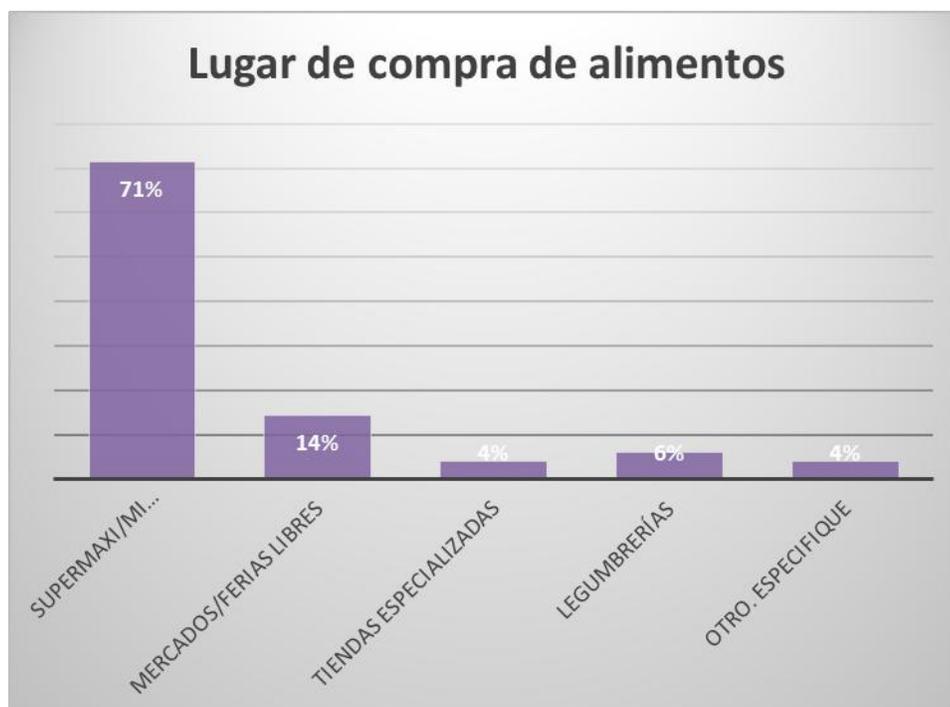
Si	34	92%
No	3	8%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

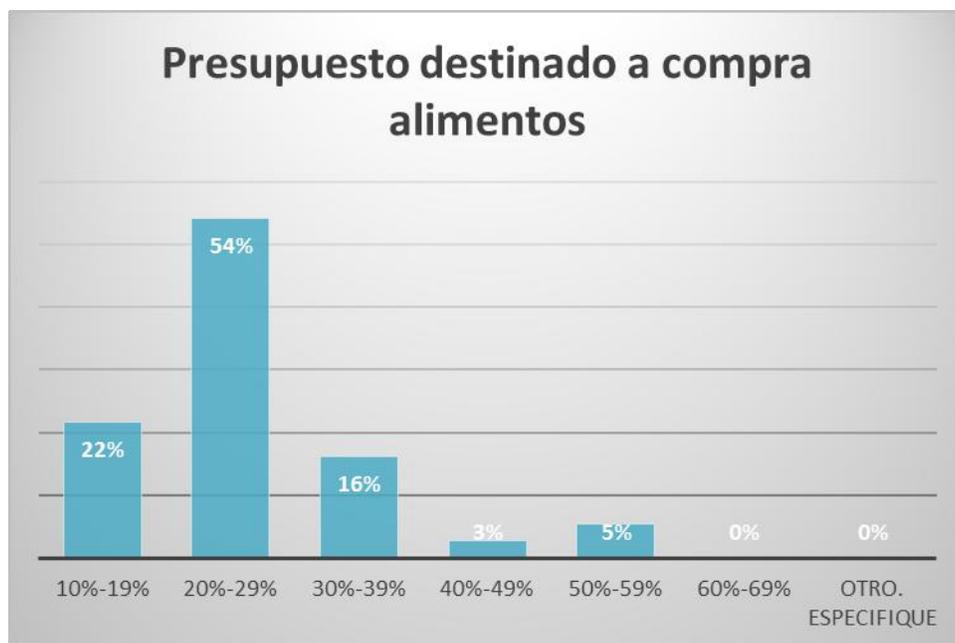
**10. ¿Estaría dispuesto a cambiar su lugar habitual de compras de alimentos por otro especializado en productos orgánicos y agroecológicos?**

Si	16	43%
No	2	5%
Posiblemente	19	51%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

## Anexo 6: Resultados encuestas



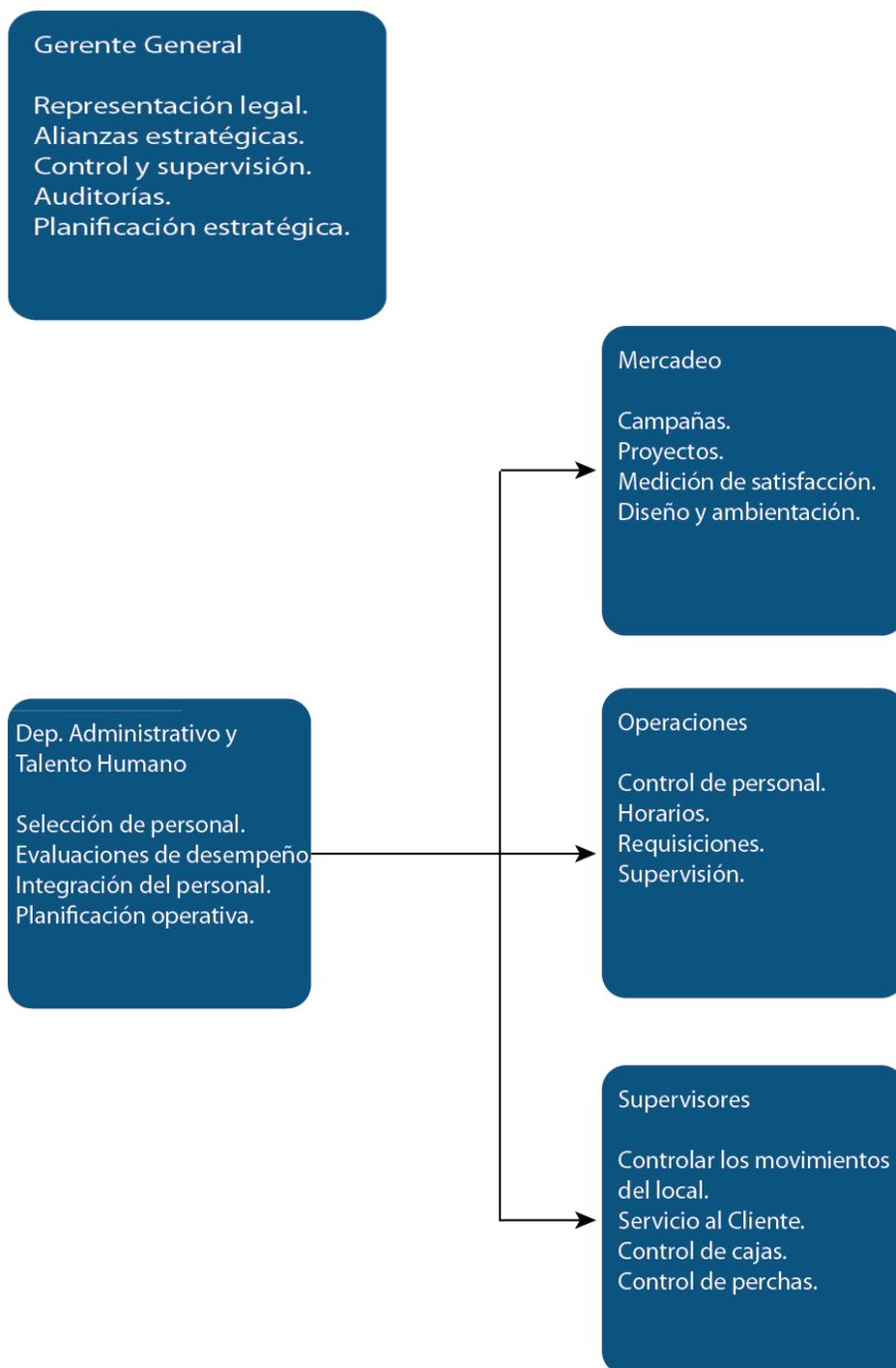


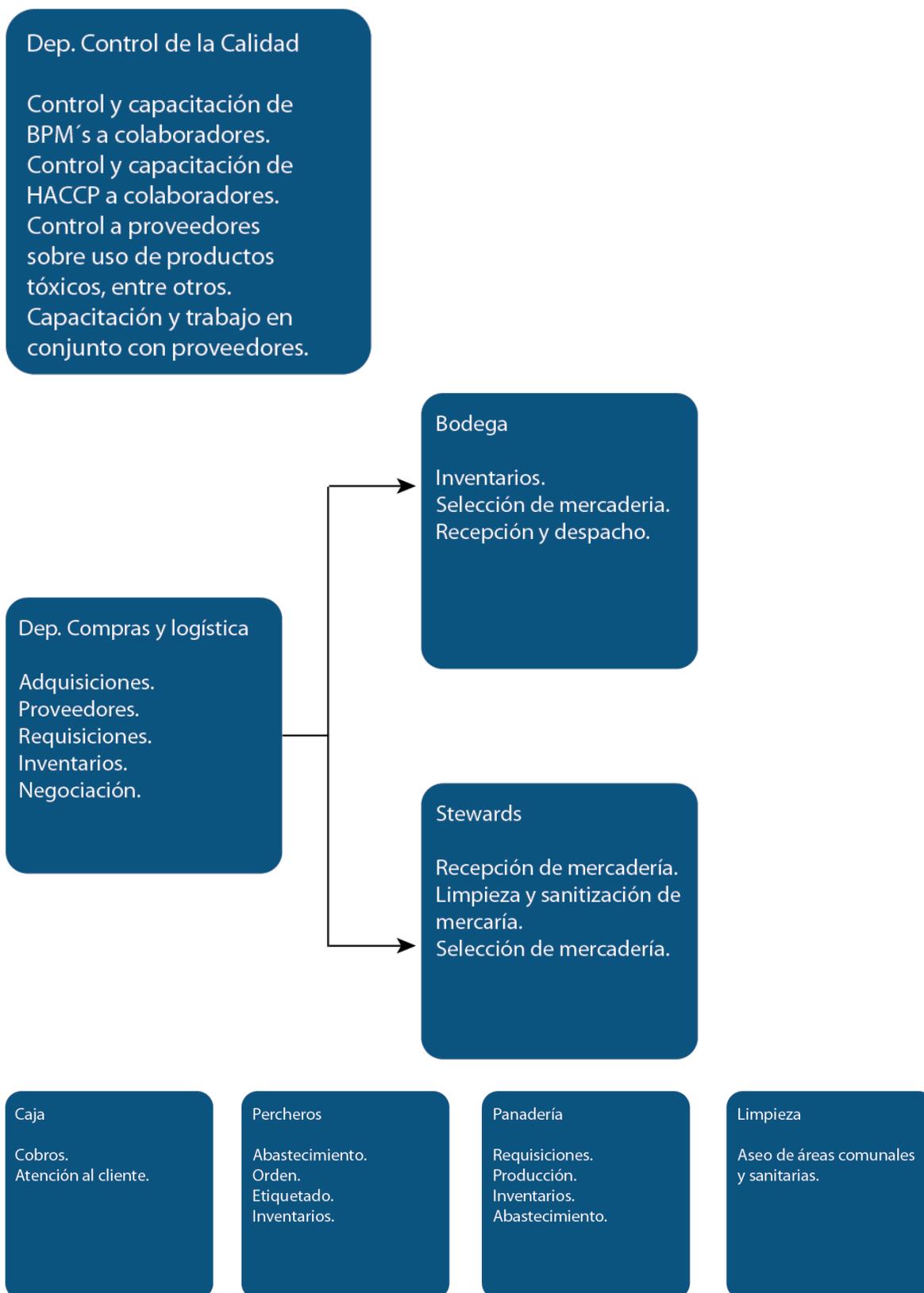






## Anexo 7: Roles y funciones





## Anexo 8: Hoja de vida gerente general

### HOJA DE VIDA



#### JUAN ESTEBAN CADENA GÓMEZ

C.I.: 171845353-1

27/11/1983 - 30 años

Estado Civil: Casado

Alonso de Torres y Francisco de la Pita. Conjunto Tierralta D21

Quito - Ecuador

Tel. 382-4542 / 224-3684 / 099 - 817-2242

e-mail: [chk\\_7@hotmail.com](mailto:chk_7@hotmail.com)

[estebancadena@yahoo.com](mailto:estebancadena@yahoo.com)

#### EDUCACIÓN:

**MBA:** (2012 – 2014) MBA Universidad San Francisco de Quito.  
Candidato a Magister en Administración de Empresas

**Superior:** (2002 – 2006) Universidad de las Américas. Quito – Ecuador  
Licenciado en Gastronomía con mención en Administración de Servicios  
Gastronómicos.

**Intercambio Estudiantil:** (2001 – 2002) Trondheim Katedral Skole  
Trondheim – Noruega

**Secundaria:** (1995 – 2001) Academia Almirante Nelson. Quito – Ecuador  
Bachiller en Químico-Biólogo

#### CURSOS /SEMINARIOS

2010: Certificación en Administración por CAPACITUR

2006: Curso de Serv Safe & Manipulación de Alimentos. Quito - Ecuador

2006: Seminario de Alta Repostería y Chocolate. Quito – Ecuador  
2006: Curso de Alta Pastelería. Quito – Ecuador  
2006: Curso de Etiqueta, Protocolo e Imagen Empresarial. Quito – Ecuador

### **IDIOMAS:**

- Inglés avanzado
- Noruego avanzado

### **EXPERIENCIA LABORAL:**

#### **Procesadora de Agua Proquito – AGUALUZ**

Abril 2013 – actualidad  
Gerente de Ventas

#### **Archies Pizza**

Mayo 15, 2008 – actualidad  
Supervisor de Operaciones

Manejo de colaboradores, manejo y pago de proveedores, servicio al cliente, análisis de P/G, informes de gestión, auditorías, control de calidad, mercadeo, presupuestos.

### **Referencias Laborales:**

- **Lorena Zambrano**  
Gerente General y Representante Legal Archies Ecuador S.A. 2009-2013  
Tel: 255-2187 / 099 291 1723

### **Referencias Personales:**

- **María José Rivillas**  
Coordinación y Desarrollo de Concesionarios. General Motors del Ecuador  
Telf.: 297-7700 099 993 9763
- **Andrea Guerrero**  
Coordinadora de Comunicaciones a la Fuerza de Ventas, YANBAL  
Telf.: 226-3200 Ext. 2706 / 099 580 1082

## Anexo 9: Hoja de vida administradora y jefe de talento humano

### HOJA DE VIDA



#### **ROCIO NOEMI MOYA LATORRE**

C.I.: 090903435-7

21/10/1978 - 35 años

Estado Civil: Casada

Alonso de Torres y Francisco de la Pita

Conjunto Tierra Alta D21

Quito - Ecuador

Tel. 382-4542 / 099 - 810-0924

e-mail: [chiomoya@hotmail.com](mailto:chiomoya@hotmail.com)

#### **EDUCACIÓN:**

**Maestría:** (2012-2014) Candidata a Magister en Administración de Empresas.  
Universidad San Francisco de Quito

**Superior:** (1997 – 2001) Universidad San Francisco de Quito.  
B.A Marketing  
B.A. Hospitalidad

**Intercambio Estudiantil:** (1996 – 1997) Lincoln High School  
Tacoma, Washington

**Secundaria:** (1991 – 1996) Colegio La Presentación  
Bachiller en Físico - Matemático

#### **CURSOS /SEMINARIOS**

2006: Curso de Etiqueta, Protocolo e Imagen Empresarial. Quito – Ecuador

#### **IDIOMAS:**

- Inglés avanzado
- Italiano Básico

**EXPERIENCIA LABORAL:****PRO-QUITO AGUALUZ**

Noviembre 2001 – Actualidad

Administradora

**KLEINTOURS**

Junio 2001 – noviembre 2001

Programación y Ventas para USA & Canadá

**METROPOLITAN TOURING**

Junio – agosto 2000

Prácticas en programación para USA & Canadá

**HOTEL AKROS**

Febrero – marzo 1999

Prácticas en Reservas, Ventas, Seguridad

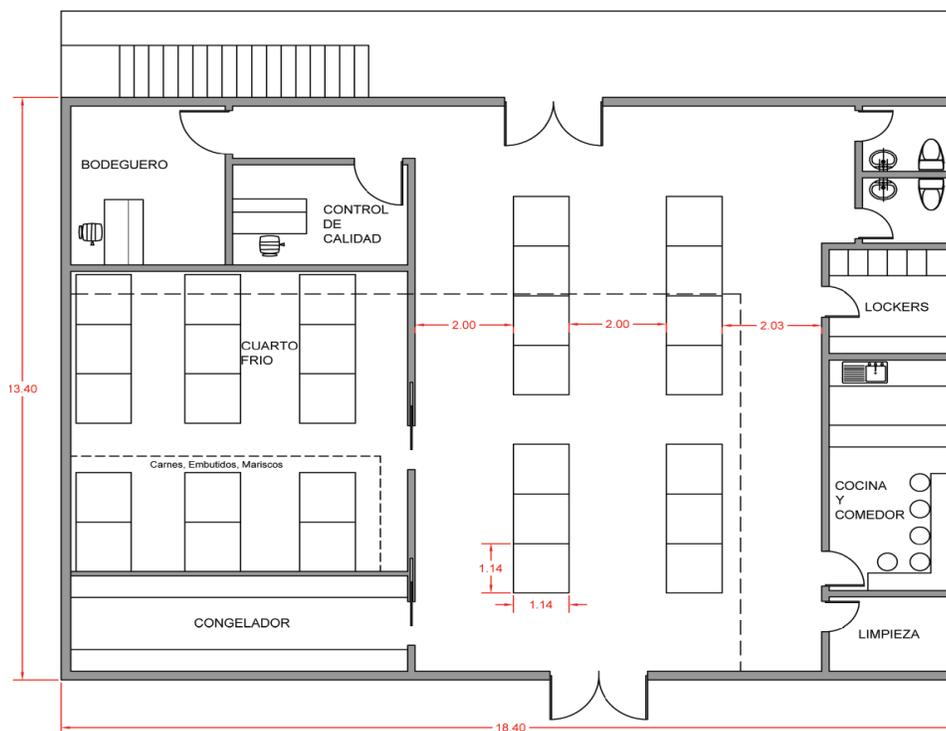
**HOTEL EMBASSY**

Noviembre – diciembre 1998

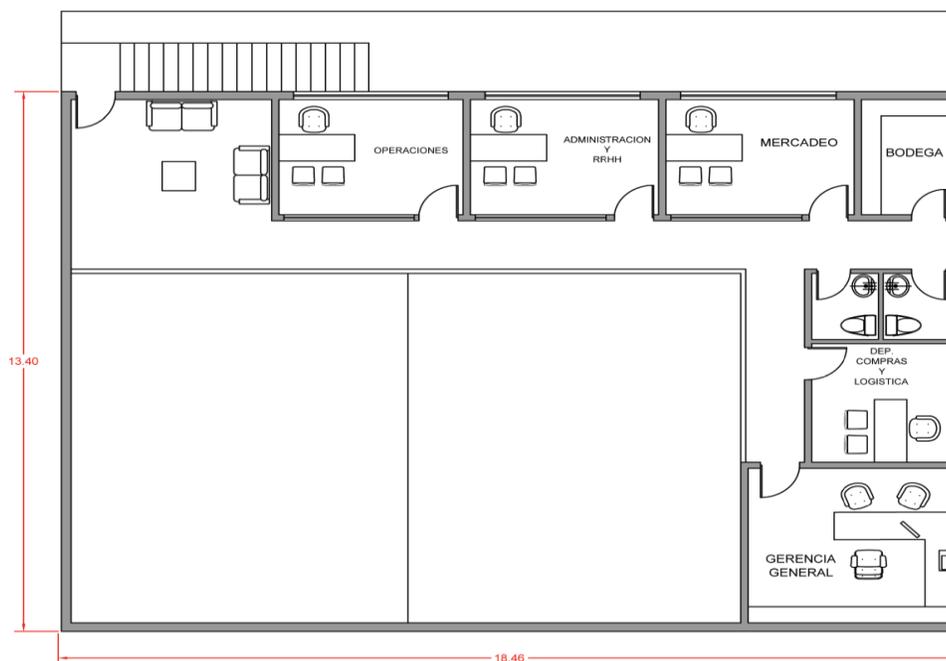
Prácticas en Recepción, Housekeeping, Auditoría Nocturna

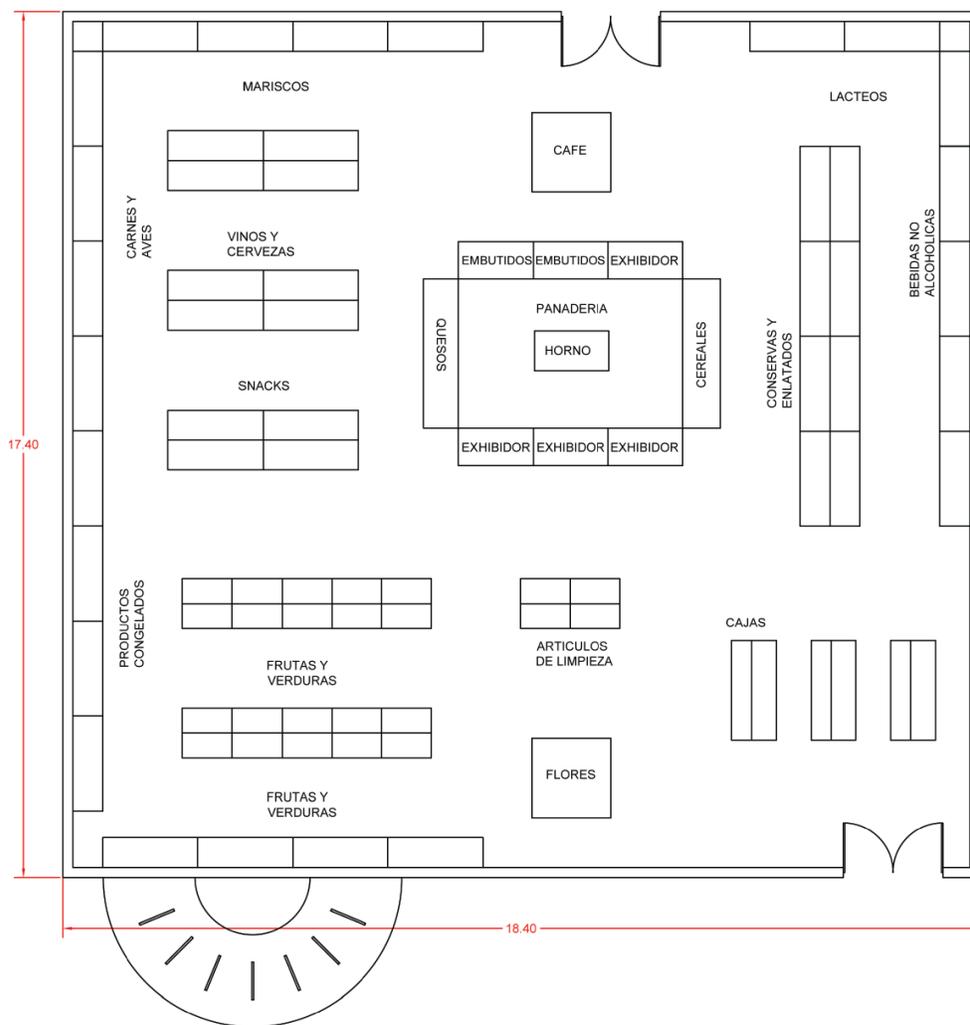
## Anexo 10: Mapa de distribución bodega y local Fresh Market

PRIMERA PLANTA  
ESC: 1:100



SEGUNDA PLANTA  
ESC: 1:100





**PUNTO DE VENTA**  
ESC: 1:100

### **Anexo 11: Requisitos legales ARCSA**

1. Requisitos de las instalaciones.
  - a. Condiciones mínimas básicas y localización.
  - b. Diseño y construcción.
  - c. Condiciones específicas de las áreas, estructuras internas y accesorios.
  - d. Servicios de planta-facilidades.
2. Equipos y utensilios.
  - a. Condiciones ambientales.
  - b. Monitoreo de los equipos.
3. Requisitos higiénicos de fabricación personal.
  - a. Consideraciones generales.
  - b. Educación y capacitación.
  - c. Estado de salud.
  - d. Higiene y medidas de protección.
  - e. Comportamiento del personal.
  - f. Áreas restringidas.
  - g. Señalética.
  - h. Normas internas de seguridad y salud.
4. Materia prima e insumos.
  - a. Inspección de materias primas e insumos.
  - b. Recepción y almacenamiento de materias primas e insumos.
  - c. Recipientes, contenedores y empaques.
  - d. Traslado de insumos y materias primas.
  - e. Manejo de materias primas e insumos.
5. Operaciones de producción.
  - a. Planificación de producción.
  - b. Procedimientos y actividades de producción.
  - c. Condiciones pre-operacionales.
  - d. Trazabilidad.
  - e. Medidas de prevención y diseño de materiales de envasado.
6. Envasado, etiquetado y empaquetado.
  - a. Condiciones generales.
  - b. Envases.
  - c. Tanques y depósitos.
  - d. Actividades pre operacionales.
  - e. Embalaje del producto-ubicación.
7. Almacenamiento, distribución y transporte.
  - a. Condiciones generales.
  - b. Transporte.
  - c. Comercialización.
8. Aseguramiento y control de calidad.
  - a. Procedimientos de control de calidad.
  - b. Sistema de control de aseguramiento de la inocuidad.

- c. Sistema de aseguramiento de calidad.
  - d. Implementación de HACCP.
  - e. Control de calidad.
  - f. Registros individuales escritos de cada equipo o instrumento.
  - g. Programa de limpieza y desinfección.
  - h. Control de plagas.
9. Documentos y registros
- a. Métodos operativos y prácticas del personal.
  - b. Mantenimiento para la seguridad de los alimentos.
  - c. Prácticas de limpieza.
  - d. Programa de control de plagas.
  - e. Suficiencia de los programas.

## Anexo 12: Balance Scorecard

FRESH MARKET SCORE CARD																
Mapa Estratégico	Área	Objetivo	Indicador	Unidad	Sentido	Fuente	Valor Actual	Frecuencia Análisis			Responsable	Meta	Cuantificación			Pond.
								Mes	3m	anual			Sobre (100%)	Aceptable (50%)	Cuidado (0%)	
Procesos	Dep. Control de la Calidad	Apoyar a productores sobre beneficios de una agricultura sostenible.	# de productores y proveedores nuevos	%	Creciente	Proveedores	40%	x			Ing. Alimentos	40%	>40%	20% - 40%	5% - 20%	25%
Procesos	Dep. Control de la Calidad	Reducir y separar adecuadamente los desperdicios.	toneladas de desperdicios/mes	%	Decreciente	Min. del Ambiente	100%	x	x	x	Ing. Alimentos	15%	>15%	16% - 40%	<60%	20%
Procesos	Dep. Compras y logística	Control de costos	estado de resultados	%	Decreciente	Administración	35%	x	x	x	Jefe de compras y logística	25%	>25%	26% - 30%	<40%	15%
Procesos	Dep. Control de la Calidad	Obtener productos con denominación de origen	# de productores y proveedores nuevos	%	Creciente	Proveedores	5%	x	x		Ing. Alimentos	80%	>80%	40% - 60%	<40%	15%
Capacitación	Mercadeo	Educar a los consumidores finales los beneficios de adquirir productos ambientalmente amigables.	nivel de satisfacción	%	Creciente	Base de datos	0%	x	x	x	Jefe de mercadeo	75%	>75%	40% - 60%	<40%	15%
Procesos	Dep. Control de la Calidad	Normas BPM, HACCP, medioambientales	certificaciones	%	Creciente	Min. del Ambiente	60%		x	x	Dep. Administrativo / Ing. Alimentos	95%	>80%	65% - 80%	< 60%	10%

## Anexo 13: Tabla de amortización

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		796,185.42			
1	31-ene-2015	792,408.72	6,966.62	3,776.71	10,743.33
2	02-mar-2015	788,598.97	6,933.58	3,809.75	10,743.33
3	01-abr-2015	784,755.88	6,900.24	3,843.09	10,743.33
4	01-may-2015	780,879.17	6,866.61	3,876.71	10,743.33
5	31-may-2015	776,968.53	6,832.69	3,910.64	10,743.33
6	30-jun-2015	773,023.68	6,798.47	3,944.85	10,743.33
7	30-jul-2015	769,044.31	6,763.96	3,979.37	10,743.33
8	29-ago-2015	765,030.12	6,729.14	4,014.19	10,743.33
9	28-sep-2015	760,980.80	6,694.01	4,049.51	10,743.33
10	28-oct-2015	756,896.06	6,658.58	4,084.75	10,743.33
11	27-nov-2015	752,775.57	6,622.84	4,120.49	10,743.33
12	27-dic-2015	748,619.03	6,586.79	4,156.54	10,743.33
13	26-ene-2016	744,426.12	6,550.42	4,192.91	10,743.33
14	25-feb-2016	740,196.52	6,513.73	4,229.60	10,743.33
15	26-mar-2016	735,929.91	6,476.72	4,266.61	10,743.33
16	25-abr-2016	731,625.97	6,439.39	4,303.94	10,743.33
17	25-may-2016	727,284.37	6,401.73	4,341.60	10,743.33
18	24-jun-2016	722,904.78	6,363.74	4,379.59	10,743.33
19	24-jul-2016	718,486.87	6,325.42	4,417.91	10,743.33
20	23-ago-2016	714,030.61	6,286.76	4,456.57	10,743.33
21	22-sep-2016	709,534.74	6,247.77	4,495.56	10,743.33
22	22-oct-2016	704,999.84	6,208.43	4,534.90	10,743.33
23	21-nov-2016	700,425.26	6,168.75	4,574.58	10,743.33
24	21-dic-2016	695,810.65	6,128.72	4,614.61	10,743.33
25	20-ene-2017	691,155.67	6,088.34	4,654.98	10,743.33
26	19-feb-2017	686,459.95	6,047.62	4,695.72	10,743.33
27	21-mar-2017	681,723.15	6,006.52	4,736.80	10,743.33
28	20-abr-2017	676,944.90	5,965.08	4,778.25	10,743.33
29	20-may-2017	672,124.84	5,923.27	4,820.06	10,743.33
30	19-jun-2017	667,262.60	5,881.09	4,862.24	10,743.33
31	19-jul-2017	662,357.81	5,838.55	4,904.78	10,743.33
32	18-ago-2017	657,410.13	5,795.63	4,947.70	10,743.33
33	17-sep-2017	652,419.14	5,752.34	4,990.99	10,743.33
34	17-oct-2017	647,384.48	5,708.67	5,034.66	10,743.33
35	16-nov-2017	642,305.76	5,664.61	5,078.71	10,743.33
36	16-dic-2017	637,182.61	5,620.18	5,123.15	10,743.33
37	15-ene-2018	632,014.63	5,575.35	5,167.98	10,743.33
38	14-feb-2018	626,801.43	5,530.13	5,213.20	10,743.33
39	16-mar-2018	621,542.62	5,484.51	5,258.82	10,743.33
40	15-abr-2018	616,237.79	5,438.50	5,304.83	10,743.33
41	15-may-2018	610,886.54	5,392.08	5,351.25	10,743.33
42	14-jun-2018	605,489.27	5,345.26	5,398.07	10,743.33
43	14-jul-2018	600,043.17	5,298.02	5,445.30	10,743.33
44	13-ago-2018	594,550.22	5,250.38	5,492.95	10,743.33
45	12-sep-2018	589,009.20	5,202.31	5,541.01	10,743.33
46	12-oct-2018	583,419.71	5,153.83	5,589.50	10,743.33
47	11-nov-2018	577,784.30	5,104.92	5,638.41	10,743.33
48	11-dic-2018	572,093.56	5,055.59	5,687.74	10,743.33
49	10-ene-2019	566,356.05	5,005.82	5,737.51	10,743.33
50	09-feb-2019	560,568.34	4,955.62	5,787.71	10,743.33
51	11-mar-2019	554,729.98	4,904.97	5,838.35	10,743.33
52	10-abr-2019	548,840.54	4,853.89	5,889.44	10,743.33
53	10-may-2019	542,899.57	4,802.35	5,940.97	10,743.33
54	09-jun-2019	536,906.61	4,750.37	5,992.96	10,743.33
55	09-jul-2019	530,861.22	4,697.93	6,045.39	10,743.33
56	08-ago-2019	524,762.93	4,645.04	6,098.29	10,743.33
57	07-sep-2019	518,611.27	4,591.68	6,151.65	10,743.33
58	07-oct-2019	512,405.79	4,537.85	6,205.48	10,743.33
59	06-nov-2019	506,146.02	4,483.55	6,259.78	10,743.33
60	06-dic-2019	499,831.47	4,428.78	6,314.55	10,743.33
61	05-ene-2020	493,461.66	4,373.53	6,369.80	10,743.33
62	04-feb-2020	487,036.13	4,317.79	6,425.54	10,743.33
63	05-mar-2020	480,554.36	4,261.57	6,481.76	10,743.33
64	04-abr-2020	474,015.89	4,204.85	6,538.48	10,743.33
65	04-may-2020	467,420.20	4,147.64	6,595.69	10,743.33
66	03-jun-2020	460,766.80	4,089.93	6,653.40	10,743.33
67	03-jul-2020	454,055.18	4,031.71	6,711.62	10,743.33
68	02-ago-2020	447,284.83	3,972.98	6,770.34	10,743.33
69	01-sep-2020	440,455.25	3,913.74	6,829.59	10,743.33
70	01-oct-2020	433,565.90	3,853.98	6,889.34	10,743.33
71	31-oct-2020	426,616.28	3,793.70	6,949.63	10,743.33
72	30-nov-2020	419,605.84	3,732.89	7,010.44	10,743.33
73	30-dic-2020	412,534.07	3,671.55	7,071.78	10,743.33
74	29-ene-2021	405,400.41	3,609.67	7,133.65	10,743.33
75	28-feb-2021	398,204.34	3,547.25	7,196.07	10,743.33
76	30-mar-2021	390,945.30	3,484.29	7,259.04	10,743.33
77	29-abr-2021	383,622.74	3,420.77	7,322.56	10,743.33
78	29-may-2021	376,236.11	3,356.70	7,386.63	10,743.33
79	28-jun-2021	368,784.85	3,292.07	7,451.26	10,743.33
80	28-jul-2021	361,268.39	3,226.87	7,516.46	10,743.33
81	27-ago-2021	353,686.16	3,161.10	7,582.23	10,743.33
82	26-sep-2021	346,037.59	3,094.75	7,648.57	10,743.33
83	26-oct-2021	338,322.09	3,027.83	7,715.50	10,743.33
84	25-nov-2021	330,539.08	2,960.32	7,783.01	10,743.33
85	25-dic-2021	322,687.97	2,892.22	7,851.11	10,743.33
86	24-ene-2022	314,768.16	2,823.52	7,919.81	10,743.33
87	23-feb-2022	306,779.05	2,754.22	7,989.11	10,743.33
88	25-mar-2022	298,720.04	2,684.32	8,059.01	10,743.33
89	24-abr-2022	290,590.52	2,613.80	8,129.53	10,743.33
90	24-may-2022	282,389.86	2,542.67	8,200.66	10,743.33
91	23-jun-2022	274,117.44	2,470.91	8,272.42	10,743.33
92	23-jul-2022	265,772.64	2,398.53	8,344.80	10,743.33
93	22-ago-2022	257,354.82	2,325.51	8,417.82	10,743.33
94	21-sep-2022	248,863.35	2,251.85	8,491.47	10,743.33
95	21-oct-2022	240,297.57	2,177.55	8,565.77	10,743.33
96	20-nov-2022	231,656.85	2,102.60	8,640.72	10,743.33
97	20-dic-2022	222,940.52	2,027.00	8,716.33	10,743.33
98	19-ene-2023	214,147.92	1,950.73	8,792.60	10,743.33
99	18-feb-2023	205,278.39	1,873.79	8,869.53	10,743.33
100	20-mar-2023	196,331.25	1,796.19	8,947.14	10,743.33
101	19-abr-2023	187,305.82	1,717.90	9,025.43	10,743.33
102	19-may-2023	178,201.42	1,638.93	9,104.40	10,743.33
103	18-jun-2023	169,017.35	1,559.26	9,184.07	10,743.33
104	18-jul-2023	159,752.92	1,478.90	9,264.43	10,743.33
105	17-ago-2023	150,407.43	1,397.84	9,345.49	10,743.33
106	16-sep-2023	140,980.17	1,316.07	9,427.26	10,743.33
107	16-oct-2023	131,470.42	1,233.58	9,509.75	10,743.33
108	15-nov-2023	121,877.46	1,150.37	9,592.96	10,743.33
109	15-dic-2023	112,200.56	1,066.43	9,676.90	10,743.33
110	14-ene-2024	102,438.99	981.75	9,761.57	10,743.33
111	13-feb-2024	92,592.00	896.34	9,846.99	10,743.33
112	14-mar-2024	82,658.85	810.18	9,933.15	10,743.33
113	13-abr-2024	72,638.79	723.26	10,020.06	10,743.33
114	13-may-2024	62,531.05	635.59	10,107.74	10,743.33
115	12-jun-2024	52,334.87	547.15	10,196.18	10,743.33
116	12-jul-2024	42,049.47	457.93	10,285.40	10,743.33
117	11-ago-2024	31,674.08	367.93	10,375.39	10,743.33
118	10-sep-2024	21,207.90	277.15	10,466.18	10,743.33
119	10-oct-2024	10,650.14	185.57	10,557.76	10,743.33
120	09-nov-2024	0.00	93.19	10,650.14	10,743.33

### Anexo 14: Estado de Resultados

<b>INGRESOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Ingresos por ventas alimentos	1,987,644.60	2,077,088.61	2,170,557.59	2,268,232.69	2,370,303.16	2,476,966.80	2,588,430.30	2,704,909.67	2,826,630.60	2,953,828.98
Ingresos por ventas misceláneos	496,911.12	519,272.12	542,639.36	567,058.14	592,575.75	767,385.60	801,917.95	838,004.26	875,714.45	915,121.60
Ingresos por venta de comida preparada	72,000.00	75,240.00	78,625.80	82,163.96	85,861.34	89,725.10	93,762.73	97,982.05	102,391.24	106,998.85
<b>Total Ingresos</b>	<b>2,556,555.72</b>	<b>2,671,600.73</b>	<b>2,791,822.76</b>	<b>2,917,454.78</b>	<b>3,048,740.25</b>	<b>3,334,077.50</b>	<b>3,484,110.98</b>	<b>3,640,895.98</b>	<b>3,804,736.30</b>	<b>3,975,949.43</b>
<b>COSTOS</b>										
Costo de ventas alimentos	1,391,351.22	1,453,962.02	1,519,390.32	1,587,762.88	1,659,212.21	1,733,876.76	1,811,901.21	1,893,436.77	1,978,641.42	2,067,680.29
Costo de ventas misceláneos	347,837.78	363,490.48	379,847.56	396,940.70	414,803.03	537,169.92	561,342.57	586,602.98	613,000.12	640,585.12
Costo de ventas comida preparada	21,600.00	22,572.00	23,587.74	24,649.19	25,758.40	26,917.53	28,128.82	29,394.62	30,717.37	32,099.66
<b>Total Costos</b>	<b>1,760,789.00</b>	<b>1,840,024.51</b>	<b>1,922,825.61</b>	<b>2,009,352.76</b>	<b>2,099,773.64</b>	<b>2,297,964.21</b>	<b>2,401,372.60</b>	<b>2,509,434.36</b>	<b>2,622,358.91</b>	<b>2,740,365.06</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>795,766.72</b>	<b>831,576.22</b>	<b>868,997.15</b>	<b>908,102.02</b>	<b>948,966.61</b>	<b>1,036,113.29</b>	<b>1,082,738.39</b>	<b>1,131,461.61</b>	<b>1,182,377.39</b>	<b>1,235,584.37</b>
<b>GASTOS</b>										
Sueldos y salarios	415,553.50	439,716.20	453,391.38	467,491.85	482,030.85	497,022.01	512,479.39	528,417.50	544,851.28	561,796.16
Servicios básicos	6,000.00	6,186.60	6,379.00	6,577.39	6,781.95	6,992.87	7,210.34	7,434.59	7,665.80	7,904.21
Suministros de oficina	2,400.00	2,474.64	2,551.60	2,630.96	2,712.78	2,797.15	2,884.14	2,973.83	3,066.32	3,161.68
Suministros de limpieza	2,400.00	2,474.64	2,551.60	2,630.96	2,712.78	2,797.15	2,884.14	2,973.83	3,066.32	3,161.68
Mantenimiento y combustible vehículo	2,400.00	2,474.64	2,551.60	2,630.96	2,712.78	2,797.15	2,884.14	2,973.83	3,066.32	3,161.68
Mantenimiento equipos	12,000.00	12,373.20	12,758.01	13,154.78	13,563.89	13,985.73	14,420.69	14,869.17	15,331.60	15,808.41
Seguridad	36,000.00	37,119.60	38,274.02	39,464.34	40,691.68	41,957.19	43,262.06	44,607.51	45,994.81	47,425.24
Publicidad	930.94	1,335.80	1,395.91	1,458.73	1,524.37	1,667.04	1,742.06	1,820.45	1,902.37	1,987.97
Depreciaciones	63,619.57	63,619.57	63,619.57	55,292.90	55,292.90	58,012.90	58,012.90	58,012.90	58,012.90	58,012.90
Amortización Gastos constitución	1,760.00	1,760.00	1,760.00	1,760.00	1,760.00	1,760.00				
<b>Total Gastos</b>	<b>543,064.01</b>	<b>569,534.89</b>	<b>585,232.69</b>	<b>593,092.86</b>	<b>609,783.98</b>	<b>628,029.18</b>	<b>645,779.86</b>	<b>664,083.62</b>	<b>682,957.73</b>	<b>702,419.95</b>
<b>Utilidad antes de impuestos e intereses</b>	<b>252,702.71</b>	<b>262,041.32</b>	<b>283,764.45</b>	<b>315,009.16</b>	<b>339,182.63</b>	<b>408,084.11</b>	<b>436,958.53</b>	<b>467,377.99</b>	<b>499,419.66</b>	<b>533,164.42</b>
Intereses ganados por inversión										
Interés por financiamiento	81,353.54	76,111.56	70,291.89	63,830.88	56,657.84	48,694.31	39,853.17	30,037.70	19,140.54	7,042.47
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>171,349.17</b>	<b>185,929.77</b>	<b>213,472.56</b>	<b>251,178.28</b>	<b>282,524.79</b>	<b>359,389.80</b>	<b>397,105.36</b>	<b>437,340.29</b>	<b>480,279.12</b>	<b>526,121.94</b>
15% participación empleados	25,702.38	27,889.46	32,020.88	37,676.74	42,378.72	53,908.47	59,565.80	65,601.04	72,041.87	78,918.29
Impuesto a la renta 22%	32,042.29	34,768.87	39,919.37	46,970.34	52,832.14	67,205.89	74,258.70	81,782.63	89,812.20	98,384.80
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>113,604.50</b>	<b>123,271.43</b>	<b>141,532.31</b>	<b>166,531.20</b>	<b>187,313.93</b>	<b>238,275.44</b>	<b>263,280.86</b>	<b>289,956.61</b>	<b>318,425.06</b>	<b>348,818.85</b>

## Anexo 15: Balance General

ACTIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Activo Corriente</b>											
Caja bancos	30,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Cuentas por cobrar											
Inversión corto plazo		427,082.29	581,302.20	761,515.32	955,312.47	1,181,337.03	1,532,059.20	1,942,965.86	2,399,981.64	2,895,136.05	3,420,551.25
Inventarios	-	69,211.00	132,386.49	188,888.88	238,037.23	279,104.76	207,615.37	121,776.57	20,497.36	- 97,380.19	- 233,084.63
<b>Total Activo corriente</b>	<b>30,000.00</b>	<b>556,293.28</b>	<b>773,688.69</b>	<b>1,010,404.20</b>	<b>1,253,349.70</b>	<b>1,520,441.79</b>	<b>1,799,674.57</b>	<b>2,124,742.43</b>	<b>2,480,479.00</b>	<b>2,857,755.86</b>	<b>3,247,466.62</b>
<b>Activo fijo</b>											
Terreno	570,000.00	570,000.00	570,000.00	570,000.00	570,000.00	570,000.00	570,000.00	570,000.00	570,000.00	570,000.00	570,000.00
Edificio	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
Depreciación acumulada		20,000.00	40,000.00	60,000.00	80,000.00	100,000.00	120,000.00	140,000.00	160,000.00	180,000.00	200,000.00
Equipamiento	204,265.53	204,265.53	204,265.53	204,265.53	204,265.53	204,265.53	204,265.53	204,265.53	204,265.53	204,265.53	204,265.53
Depreciación acumulada		20,426.55	40,853.11	61,279.66	81,706.21	102,132.76	122,559.32	142,985.87	163,412.42	183,838.98	204,265.53
Vehículos	36,400.00	36,400.00	36,400.00	36,400.00	36,400.00	36,400.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Depreciación acumulada		7,280.00	14,560.00	21,840.00	29,120.00	36,400.00	10,000.00	20,000.00	30,000.00	40,000.00	50,000.00
Mobiliario	42,530.18	42,530.18	42,530.18	42,530.18	42,530.18	42,530.18	42,530.18	42,530.18	42,530.18	42,530.18	42,530.18
Depreciación acumulada		4,253.02	8,506.04	12,759.05	17,012.07	21,265.09	25,518.11	29,771.12	34,024.14	38,277.16	42,530.18
Equipos de computación	9,980.00	9,980.00	9,980.00	9,980.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Depreciación acumulada		3,326.67	6,653.33	9,980.00	3,333.33	6,666.67	10,000.00	3,333.33	6,666.67	10,000.00	3,333.33
<b>Total activo fijo</b>	<b>1,263,175.71</b>	<b>1,207,889.47</b>	<b>1,152,603.23</b>	<b>1,097,316.99</b>	<b>1,052,024.09</b>	<b>996,731.19</b>	<b>988,718.28</b>	<b>940,705.38</b>	<b>882,692.47</b>	<b>824,679.57</b>	<b>776,666.67</b>
<b>Activo Intangible</b>											
Software	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00							
Amortización software		8,333.33	16,666.67	25,000.00							
<b>Total activo intangible</b>	<b>25,000.00</b>	<b>16,666.67</b>	<b>8,333.33</b>	<b>0.00</b>	<b>-</b>						
<b>Activos Diferidos</b>											
Gastos constitución	8,800.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00					
Amortización gastos constitución		1,760.00	3,520.00	5,280.00	7,040.00	8,800.00					
<b>Total activos diferidos</b>	<b>8,800.00</b>	<b>7,040.00</b>	<b>5,280.00</b>	<b>3,520.00</b>	<b>1,760.00</b>	<b>-</b>					
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,326,975.71</b>	<b>1,787,889.42</b>	<b>1,939,905.26</b>	<b>2,111,241.19</b>	<b>2,307,133.79</b>	<b>2,517,172.98</b>	<b>2,788,392.85</b>	<b>3,065,447.81</b>	<b>3,363,171.47</b>	<b>3,682,435.43</b>	<b>4,024,133.28</b>
<b>PASIVOS</b>											
<b>Pasivo Corriente</b>											
Cuentas por pagar proveedores	-	337,130.94	413,770.06	492,919.80	574,663.43	659,087.00	746,353.55	836,484.27	929,574.38	1,025,722.29	1,125,029.72
Impuestos por pagar		57,744.67	62,658.33	71,940.25	84,647.08	95,210.85	121,114.36	133,824.51	147,383.68	161,854.06	177,303.09
Deuda por pagar	796,185.42	748,619.03	695,810.65	637,182.61	572,093.56	499,831.47	419,605.84	330,539.08	231,656.85	121,877.46	0.00
<b>Total Pasivos</b>	<b>796,185.42</b>	<b>1,143,494.64</b>	<b>1,172,239.04</b>	<b>1,202,042.67</b>	<b>1,231,404.07</b>	<b>1,254,129.32</b>	<b>1,287,073.75</b>	<b>1,300,847.86</b>	<b>1,308,614.91</b>	<b>1,309,453.81</b>	<b>1,302,332.82</b>
<b>PATRIMONIO</b>											
Capital	530,790.28	530,790.28	530,790.28	530,790.28	530,790.28	530,790.28	530,790.28	530,790.28	530,790.28	530,790.28	530,790.28
Reserva legal											
Utilidad o pérdida ejercicios anteriores		113,604.50	123,271.43	141,532.31	166,531.20	187,313.93	238,275.44	263,280.86	289,956.61	318,425.06	348,818.85
Utilidad acumulada			113,604.50	236,875.93	378,408.24	544,939.44	732,253.38	970,528.81	1,233,809.67	1,523,766.28	1,842,191.34
Dividendos											
<b>Total Patrimonio</b>	<b>530,790.28</b>	<b>644,394.78</b>	<b>767,666.22</b>	<b>909,198.52</b>	<b>1,075,729.72</b>	<b>1,263,043.66</b>	<b>1,501,319.10</b>	<b>1,764,599.95</b>	<b>2,054,556.56</b>	<b>2,372,981.62</b>	<b>2,721,800.47</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1,326,975.71</b>	<b>1,787,889.42</b>	<b>1,939,905.26</b>	<b>2,111,241.19</b>	<b>2,307,133.79</b>	<b>2,517,172.98</b>	<b>2,788,392.85</b>	<b>3,065,447.81</b>	<b>3,363,171.47</b>	<b>3,682,435.43</b>	<b>4,024,133.28</b>

## Anexo 16: Flujo de caja proyectado

<b>Flujo Operacional</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Utilidad Neta		113,604.50	123,271.43	141,532.31	166,531.20	187,313.93	238,275.44	263,280.86	289,956.61	318,425.06	348,818.85
(+) Depreciaciones		63,619.57	63,619.57	63,619.57	55,292.90	55,292.90	58,012.90	58,012.90	58,012.90	58,012.90	58,012.90
(+) Amortización Gros. Const.		1,760.00	1,760.00	1,760.00	1,760.00	1,760.00	-	-	-	-	-
(+) C x P Proveedores			76,639.12	79,149.74	81,743.63	84,423.57	87,266.54	90,130.73	93,090.11	96,147.91	99,307.43
(-) Cambio inventarios			- 63,175.49	- 56,502.39	- 49,148.36	- 41,067.53	71,489.40	85,838.79	101,279.21	117,877.55	135,704.45
<b>(=) Flujo Operacional</b>		<b>487,813.01</b>	<b>328,465.62</b>	<b>342,564.01</b>	<b>354,476.09</b>	<b>369,857.94</b>	<b>312,065.49</b>	<b>325,585.69</b>	<b>339,780.42</b>	<b>354,708.32</b>	<b>370,434.74</b>
<b>Flujo de inversión</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Venta de activos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Compra de activos		-	-	-	10,000.00	50,000.00	-	10,000.00	-	-	10,000.00
<b>Total flujo de inversión</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 10,000.00</b>	<b>- 50,000.00</b>	<b>-</b>	<b>- 10,000.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 10,000.00</b>
<b>Flujo de Financiamiento</b>											
(-) Amortización préstamo		47,566.39	52,808.38	58,628.04	65,089.05	72,262.09	80,225.62	89,066.76	98,882.23	109,779.39	121,877.46
(-) Dividendos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total flujo financiamiento</b>		<b>- 47,566.39</b>	<b>- 52,808.38</b>	<b>- 58,628.04</b>	<b>- 65,089.05</b>	<b>- 72,262.09</b>	<b>- 80,225.62</b>	<b>- 89,066.76</b>	<b>- 98,882.23</b>	<b>- 109,779.39</b>	<b>- 121,877.46</b>
<b>(=) Flujo de caja libre</b>		<b>-1,326,975.71</b>	<b>527,825.99</b>	<b>275,657.24</b>	<b>283,935.97</b>	<b>279,387.04</b>	<b>247,595.84</b>	<b>231,839.87</b>	<b>226,518.93</b>	<b>240,898.19</b>	<b>244,928.93</b>
Saldo inicial caja		30,000.00	557,825.99	833,483.23	1,117,419.20	1,396,806.23	1,644,402.08	1,876,241.95	2,102,760.87	2,343,659.06	2,588,587.99
Saldo final caja		557,825.99	833,483.23	1,117,419.20	1,396,806.23	1,644,402.08	1,876,241.95	2,102,760.87	2,343,659.06	2,588,587.99	2,827,145.27
<b>Tasa de descuento</b>		10.08%									
<b>VAN</b>		\$ 443,612.95									
<b>TIR</b>		20%									

### Anexo 17: Punto de equilibrio

<b>Gastos fijos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Sueldos y salarios	35,537.79	426,453.50
Servicios básicos	500.00	6,000.00
Seguridad	3,000.00	36,000.00
Gastos financieros	6,966.62	81,353.54
Depreciación	4,607.19	55,286.24
Amortización	694.44	8,333.33
<b>Total gastos fijos</b>	<b>46,004.41</b>	<b>613,426.61</b>
<b>Gastos variables</b>		
Productos	146,732.42	1,760,789.00
Suministros de oficina	200.00	2,400.00
Suministros de limpieza	200.00	2,400.00
Mantenimiento y combustible vehículo	200.00	2,400.00
Mantenimiento equipos	1,000.00	12,000.00
Publicidad	103.52	1,242.28
<b>Total gastos variables</b>	<b>148,435.94</b>	<b>1,781,231.28</b>
Punto equilibrio \$	Costos fijos/1- (Costos variables/Ingresos por ventas)	
<b>Punto equilibrio económico anual</b>	<b>2,022,713.63</b>	
<b>Punto equilibrio económico mensual</b>	<b>168,559.47</b>	

## Referencias

- Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria, A. (2014). Quito. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/establecimientos.pdf>
- Aguilar, I., Díaz, N., García, Y., Hernández, M., Ruíz, M., Santana, D., & Verona, M. (2006). *Finanzas Corporativas en la Práctica*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Andrade, D., & Flores, M. (septiembre de 2008). *Veco Ecuador*. Obtenido de Consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos: [http://es.veco-ngo.org/sites/es.veco-ngo.org/files/page/bijlage/estudio\\_consumidores\\_-\\_veco\\_s.pdf](http://es.veco-ngo.org/sites/es.veco-ngo.org/files/page/bijlage/estudio_consumidores_-_veco_s.pdf)
- Ayers, J. B., & Odegaard, M. A. (2007). *Retail Supply Chain Management*. Taylor and Francis.
- Baldwin, C. J. (2012). *Sustainability in the Food Industry*. Wiley. Obtenido de [http://reader.eblib.com/\(S\(55gi3tva2dk4ccyjuxx3jhdw\)\)/Reader.aspx?p=822550&o=2463&u=455217&t=1400446441&h=E8892EBCBC3DF9D679EBB2E8F2CF425F4A351805&s=23267029&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1#](http://reader.eblib.com/(S(55gi3tva2dk4ccyjuxx3jhdw))/Reader.aspx?p=822550&o=2463&u=455217&t=1400446441&h=E8892EBCBC3DF9D679EBB2E8F2CF425F4A351805&s=23267029&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1#)
- Biazzo, S., & Garengo, P. (2012). *Performance Measurement with the Balanced Scorecard*. Springer. Obtenido de [http://reader.eblib.com/\(S\(cxzdgopa1kawkf1bhkcbchmh\)\)/Reader.aspx?p=885363&o=2463&u=455217&t=1403961360&h=EDD77DCD8235CADE9EA2520F6CEEAC6366AC6377&s=23960013&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1#](http://reader.eblib.com/(S(cxzdgopa1kawkf1bhkcbchmh))/Reader.aspx?p=885363&o=2463&u=455217&t=1403961360&h=EDD77DCD8235CADE9EA2520F6CEEAC6366AC6377&s=23960013&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1#)
- Congreso Nacional. (28 de 03 de 2006). *Bolsa de Quito*. Obtenido de <http://www.bolsadequito.info/uploads/normativa/normativa-relacionada/ley-organica->

de-regimen-tributario-interno/110624144309-  
68f1224b0f494f83878d9433ffe60469\_leytribinterno.pdf

Damodaran, A. (2014). *Damodaran Online*. Obtenido de

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Ecuador Inmediato [en línea]. (5 de octubre de 2011). Obtenido de

[http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_vie  
w&id=159163&umt=supermercados\\_ya\\_no\\_cobran\\_por\\_entregar\\_tarjetas\\_descuento](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_vie<br/>w&id=159163&umt=supermercados_ya_no_cobran_por_entregar_tarjetas_descuento)

El Comercio [en línea]. (15 de julio de 2013). Obtenido de

[http://www.elcomercio.ec/sociedad/obesidad-salud-Ecuador-alimentos-  
habitos\\_alimenticios-sobrepeso\\_0\\_956304414.html](http://www.elcomercio.ec/sociedad/obesidad-salud-Ecuador-alimentos-<br/>habitos_alimenticios-sobrepeso_0_956304414.html)

El Universo [en línea]. (21 de junio de 2012). Obtenido de

[http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/locales-de-autoservicios-en-  
ecuador-crecen-214-en-mas-de-dos-anos](http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/locales-de-autoservicios-en-<br/>ecuador-crecen-214-en-mas-de-dos-anos)

El Universo [en línea]. (1 de julio de 2012). Obtenido de

[http://www.eluniverso.com/2012/07/02/1/1356/autoservicio-gana-terreno-tiendas-  
quito-guayaquil.html](http://www.eluniverso.com/2012/07/02/1/1356/autoservicio-gana-terreno-tiendas-<br/>quito-guayaquil.html)

Euromonitor . (04 de 04 de 2013). Obtenido de

<http://portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Magazine/WelcomePage.aspx>

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.

Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=kpj->

[H4TukDQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

Gitmam, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.

- Helga, W., Julia, L., & Robert, H. (2013). *Organic World*. Obtenido de <http://www.organic-world.net/fileadmin/documents/yearbook/2013/web-fibl-ifoam-2013-25-34.pdf>
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial* (12 ed.). México: Pearson Educación.
- Hornngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos* (Vol. 12). Mexico: Pearson.
- Hornngren, C., Sundem, G., & John, E. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera* (Vol. 7). México: Pearson. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=-BJyun6IDP8C&pg=PA236&dq=m%C3%A9todo+peps&hl=es&sa=X&ei=wS5xU8qzEMLNsQSggYHIDQ&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20peps&f=false>
- Huerto, R. E. (19 de marzo de 2010). *Agro Negocios Ecuador*. Obtenido de <http://agronegocioecuador.ning.com/profiles/blogs/forma-parte-de-la-tendencia>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición ENSANUT*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (s.f.). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP. (2008). *Soberanía y seguridad alimentaria basada en la producción sana de alimentos*. Puyo.
- Jaramillo, N. (2011). *La otra P, Fundamentos de Publicidad* (Vol. Tercera Edición). Quito.
- Lelend, M. (1995). *Desarrollo del apalancamiento estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz Santos. Obtenido de [http://books.google.com.ec/books?id=N\\_Z0hqZoxqUC&pg=PA121&dq=las+3+estrategias](http://books.google.com.ec/books?id=N_Z0hqZoxqUC&pg=PA121&dq=las+3+estrategias)

gias+de+michael+porter&hl=es&sa=X&ei=soneUvzRMoWvkAehr4DoBQ&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=las%20%20estrategias%20de%20michael%20porter&f=false

Lewis, C. (2012). *Demand Forecasting and Inventory Control*. Taylor and Francis. Obtenido de

[http://reader.ebib.com/\(S\(1vw5byyqrcmh4niogglngux3\)\)/Reader.aspx?p=981735&o=2463&u=455217&t=1400878239&h=698429888E2013CCE8112A1EBC2C36A03B73A706&s=23361852&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1#](http://reader.ebib.com/(S(1vw5byyqrcmh4niogglngux3))/Reader.aspx?p=981735&o=2463&u=455217&t=1400878239&h=698429888E2013CCE8112A1EBC2C36A03B73A706&s=23361852&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1#)

Mascareñas, J. (2008). *La estructura de Capital óptima*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Meirelles, D. S., & Klement, C. F. (2013). Theoretical contributions from operations management and economic theories for strategic positioning of service: an integrating proposal. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 6(1), 55-73. Obtenido de <file:///C:/Users/Home/Downloads/9203-21163-1-PB.pdf>

Microsoft. (2014). *Microsoft*. Obtenido de <http://www.microsoft.com/es-es/dynamics/solutions.aspx#supply-chain-management>

Mortimore, S. E., Wallace, C., & Cassianos, C. (2008). *HACCP*. Wiley. Obtenido de [http://reader.ebib.com/\(S\(1gml0fwq1tje0d0bngl0bo55\)\)/Reader.aspx?p=351172&o=2463&u=455217&t=1400904732&h=02310A8A12E972AE117955C1D572ED6DA168BC14&s=23364966&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1#](http://reader.ebib.com/(S(1gml0fwq1tje0d0bngl0bo55))/Reader.aspx?p=351172&o=2463&u=455217&t=1400904732&h=02310A8A12E972AE117955C1D572ED6DA168BC14&s=23364966&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1#)

NCS Software. (s.f.). *Normas Internacionales de contabilidad*. Obtenido de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/niif7.pdf>

Noboa, F. (Octubre de 2005). "Competitividad: Hay que elegir bien el recurso". *Revista Industrias, XI*.

Pérez-Fernandez, J. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid, España.

Obtenido de

<http://books.google.com.ec/books?id=f0CfkKxSmhUC&pg=PA144&dq=estrategia+de+operaciones+orientada+a+la+ventaja+competitiva&hl=es&sa=X&ei=Y6dqU9-DHoKRyATqpIGYCQ&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q=estrategia%20de%20operaciones%20orientada%20a%20la%20ventaja%20compe>

Polito, T., & Watson, K. (2004). The content continuum: Extending the hayes & wheelwright process-product diagonal to facilitate improvement of services. *Journal of American Academy of Business*, 406-412. Obtenido de

<http://search.proquest.com/docview/222892912?accountid=36555>

Rcalber. (27 de abril de 2010). *La Boutique de Hermes*. Obtenido de

<http://laboutiquedehermes.wordpress.com/2010/04/27/comportamiento-del-consumidor-y-competencia-perfecta/>

Reardon, T., Timmer, P., & Berdegué, J. A. (2005). *Supermarket Expansion in Latin America and Asia*. Obtenido de USDA Economic Research Service:

[http://www.ers.usda.gov/media/872099/aib794f\\_002.pdf](http://www.ers.usda.gov/media/872099/aib794f_002.pdf)

Richards, G. (2011). *Warehouse Management : A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse*. Kogan Page. Obtenido de

[http://reader.ebilib.com/\(S\(kk4by4efepd42gybrjrcsd0f\)\)/Reader.aspx?p=730276&o=2463&u=455217&t=1400532755&h=EF7A9F91D2207590537946D128A50909E9067DB4&s=23285487&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1#](http://reader.ebilib.com/(S(kk4by4efepd42gybrjrcsd0f))/Reader.aspx?p=730276&o=2463&u=455217&t=1400532755&h=EF7A9F91D2207590537946D128A50909E9067DB4&s=23285487&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1#)

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Coporativas*. México: McGraw Hill.

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (1991). *Fundamentals of Corporate Finance*.

Homewood: Irwin.

Shaw, K. (2012). *Operation Methods: Waiting Line Applications*. Business Expert Press.

Silvestro, R. (1999). Positioning services along the volume-variety diagonal the contingencies

of service design, control and improvement. *International Journal of Operations &*

*Production Management*, 19(4), 399-421. Obtenido de

<http://search.proquest.com/docview/232349789?accountid=36555>

Soil Association [en línea]. (2013). Obtenido de

<http://www.soilassociation.org/LinkClick.aspx?fileticket=whbpEnZUd7A%3d&tabid=>

1984

Van Horne, J., & Vachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México:

Pearson.