



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
DIRECCION DE POSTGRADO  
POSTGRADO: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EVALUACIÓN DE LA INSERCIÓN DE VENTAS DE FRUTAS  
EN LAS ADYACENCIAS DEL MERCAL LA VEGA, CARACAS,  
COMO COMPLEMENTO VITAMINICO PARA SUS HABITANTES**

**Trabajo de Grado para optar al  
Grado de Especialista en Administración de Empresas  
Mención Finanzas**

Autor: Sonia Bestilleiro A.

Tutora: Prof. Ingrid Celis.

Caracas, Julio de 2.006

## INDICE GENERAL

pp.

INDICE GENERAL.....	ii
LISTA DE CUADROS.....	v
LISTA DE GRAFICOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCION.....	1

### CAPITULOS

<b>I. EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1. El problema de la Investigación.....	2
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.3 Sistematización del Problema.....	4
2. Objetivos de la Investigación.....	4
2.1 Objetivo General.....	4
2.2 Objetivos Específicos.....	5
3. Importancia y Justificación de la Investigación.....	5
3.1 Práctica.....	5
3.2 Teórica.....	6
3.3 Metodológica.....	7
3.4 Delimitación de la Investigación.....	8
<b>II. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>9</b>
1. Marco Teórico.....	9
2. Glosario de Términos.....	21
<b>III. DESARROLLO DEL PROYECTO.....</b>	<b>29</b>
1. Del comienzo del negocio.....	29

1.1. Planteamiento del Proyecto.....	29
1.2. Diferenciadores.....	30
<b>2. De la Organización. ....</b>	<b>31</b>
2.1.Estructura Organizativa. ....	31
2.2.Descripción de Cargos. ....	33
2.3.Flujogramas.....	37
2.4.Descripción de los Procesos que llevarán a cabo.....	39
2.5.Mercadeo.....	41
2.6.Escenarios probables.....	45
<b>3. Del Entorno. ....</b>	<b>45</b>
3.1. Consumidores.....	45
3.2. Proveedores.....	46
3.3. Competencia.....	46
<b>4. Riesgos. ....</b>	<b>48</b>
4.1. Técnicos.....	48
4.2. De Mercado.....	49
4.3. De Personal.....	49
4.4. Financieros.....	50
<b>IV. ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACION DEL PROYECTO...51</b>	
<b>V. CONCLUSIONES.....53</b>	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....55</b>	
<b>ANEXOS.....56</b>	
A. Frutas Vicky, Escenario N° 1.....	57
A-1. Costos primera Inversión.....	57
A-2. Estado de Ganancias y Pérdidas. ....	58
A-3. Aportes primera Inversión.....	59
B. Frutas Vicky, Escenario N° 2.....	60

B-1. Costos primera Inversión.....	60
B-2. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	61
B-3. Aportes primera Inversión.....	62
C. Frutas Vicky, Escenario N° 3.....	63
C-1. Costos primera Inversión.....	63
C-2. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	64
C-3. Aportes primera Inversión.....	65
D. Análisis Financiero Frutas Vicky.....	66
D-1. Hoja de Datos.....	66
D-2. Inversiones.....	67
D-3. Ingresos y Capital de Trabajo.....	68
D-4. Detalle de Salarios de Personal.....	69
D-5. Flujo de Caja Libre. . . . .	70
D-6. Valor Presente Neto. . . . .	71
D-7. Flujo de Caja con Financiamiento. . . . .	72
D-8. Gráfico del Valor Actual de Flujo de Caja.....	75
D-9. Gráfico de Ingresos. . . . .	76
D-10. Gráfico del Flujo Caja Financiado. . . . .	77
D-11. Gráfico de Gastos. . . . .	78
D-12. Depreciación y Amortización de Activos. . . . .	79
D-13. Amortización de Financiamiento. . . . .	80
D-14. VAN de la Deuda / Capacidad de Pago de la Deuda.....	81
D-15. Punto de Equilibrio. . . . .	82
D-16. Análisis de Sensibilidad. . . . .	84

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>pp.</b>
1. Tendencia de la situación nutricional de los niños de 2 a 6 años según combinación de indicadores.....	14
2. Tendencia de la situación nutricional de los niños de 7 a 14 años según combinación de indicadores.....	14

## LISTA DE GRAFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>pp.</b>
1. Clasificación de Estratos Sociales de Venezuela.....	11
2. Termómetro de la Pobreza.....	13
3. Estructura Organizativa de Frutas Vicky.....	32
4. Proceso de Compra y Almacenamiento.....	38
5. Proceso de Comercialización o Venta.....	39
6. Pirámide Alimenticia.....	41

**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO**  
**DIRECCION DE POSTGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**Especialización en Administración de Empresas**  
**Mención Finanzas**

**EVALUACIÓN DE LA INSERCIÓN DE VENTAS DE FRUTAS**  
**EN LAS ADYACENCIAS DEL MERCAL LA VEGA, CARACAS,**  
**PARA FORTALECER EL COMPLEMENTO VITAMINICO DE SUS**  
**HABITANTES**

**RESUMEN**

Autor: Sonia Bestilleiro

Tutor: Ingrid Celis

Fecha: Julio 2.006

El proyecto que se presenta a continuación, muestra la apertura de venta de Frutas en distintas presentaciones, en las adyacencias de los Mercados a los que frecuentan las clases más necesitadas de la población venezolana, ellas son la D y E, en virtud de satisfacer la carencia alimenticia que presentan sus integrantes en la actualidad, por la ausencia de estos rubros en los puntos de expendio anteriormente mencionados.

Durante el desarrollo de este trabajo se realizaron investigaciones sobre estudios de varios temas, como lo son: la importancia de las Frutas en la alimentación básica del ser humano, la pobreza en Venezuela, el proyecto Mercal, las necesidades y carencias de las clases D y E; así como la evaluación de dicho proyecto en varios escenarios. Para ello fue necesario lectura bibliográfica, búsqueda en internet, preparación de cálculos para la factibilidad de proyecto, así como un acercamiento directo por medio de elaboración de muestreo con la población afectada.

La inversión inicial requerida para el comienzo de este proyecto, para el Escenario II (escogido para el análisis financiero), será aportada entre el equipo de socios (40%) y los inversionistas (60%), a cambio de un retorno de su inversión del 25%, pagadero en su totalidad, luego de finalizado el primer año de operación. Lo que indica este, ser proyecto exitoso aun en su peor escenario con una venta de 100 Kg. entre Pulpas (edo. original), Jugos y Conservas, lo que se traduciría en casi 2.000.000 de ingresos netos mensuales.

## INTRODUCCION

Para las sociedades del mundo moderno, constituye uno de los grandes retos mejorar la calidad de vida de sus individuos, y esto engloba renglones como la salud, educación, vivienda, vestido y alimentación.

Para obtener los mayores beneficios en cada uno de los renglones antes mencionados, se requiere de condiciones adecuadas de trabajo que lleva implícito un ambiente favorecido por el crecimiento económico que provea iguales oportunidades a cada individuo y en consecuencia a cada familia.

Este trabajo se inspira en uno de los principales problemas de la sociedad: La alimentación que va de la mano de un flagelo como lo es la pobreza. Una dieta balanceada establecería el equilibrio adecuado entre salud y alimentación y visto desde la perspectiva económica genera un buen campo para la inversión y por ello nace el proyecto de inserción de ventas de frutas en las adyacencias de uno de los centros de abastecimiento como lo es Mercal.

La idea es poder incentivar el consumo de frutas en las presentaciones mas sencillas y solidarias para los estratos mas bajos de la sociedad que en muchos casos no consumen por desconocimientos de sus beneficios, o por considerarlos de poco rendimiento en la relación costo- satisfacción por los altos índices de habitantes por familias los cuales dependen de una o dos personas en la mayoría de los casos cuyos ingresos no les permite acceder a la canasta básica.

Constituye un reto demostrar como con Buena labor publicitaria, manejo de las presentaciones mas atractivas de frutas para el consumidor y un sistema de administración riguroso se puede realizar una excelente inversión rentable y que provea una contribución para mejorar la sociedad de la Venezuela que queremos.



## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **El Problema de la Investigación**

##### **Planteamiento del Problema.**

En Venezuela actualmente, existe una carencia del consumo de frutas, en la dieta básica diaria, principalmente en los sectores más pobres y necesitados de la población, las clases sociales D y E. La carencia de estos alimentos, deja de proporcionar los nutrientes y oligoelementos indispensables para mejorar la salud y adecuado crecimiento de los integrantes de la población afectados.

Este problema es ocasionado principalmente por dos razones:

La primera de ellas, es que las personas pertenecientes a estas clases sociales, históricamente prefieren el consumo de harinas, carbohidratos y oleaginosas las cuales le proporcionan mayor rendimiento en función del bajo ingreso y la elevada carga familiar, pasando las frutas y sus derivados como alimento a un segundo plano dentro de su dieta diaria.

El segundo motivo y motor de este proyecto es la dificultad / lejanía de los centros de venta y de las presentaciones en que son servidas las frutas en los mercados venezolanos.

Cuando se dice la dificultad o lejanía de los centros de ventas o mercados, se quiere resaltar, que en los proyectos que se han desarrollado en los últimos años para una parte importante de la población, específicamente proyecto Mercal, el cual beneficia directamente en la venta de bienes de consumo; no se ha considerado, por lo menos a corto plazo, la venta y distribución, de este elemento tan importante de la pirámide alimenticia, como son las frutas.

Es por ello que nace la idea de este proyecto, basado en la evaluación de la venta de frutas, inicialmente en un sector de la zona Oeste de la ciudad capitalina; con miras a luchar contra la desnutrición, elemento importante y muy representativo de la pobreza, que merma gran parte de la posibilidad de crecimiento del ser humano y que tanto golpea al pueblo venezolano.

En otro orden de ideas, las presentaciones en que son vendidas las frutas, la mayoría de las veces, dificulta su manipulación y conservación, por estos sectores de la población ya que muchas veces se carece de los instrumentos necesarios para estas labores.

### **Formulación del Problema.**

¿Cuáles serán las presentaciones de las frutas?

¿Cuál es el capital necesario para la puesta en marcha del negocio?

¿Cuáles son los posibles escenarios del negocio?

¿Cuáles serán los beneficios financieros que se obtendrán del negocio una vez iniciado el mismo?

¿Cuáles serán los riesgos posibles en la implantación del negocio?

¿Qué personal se necesitará para la atención del negocio una vez iniciado sus operaciones?

## **Sistematización del Problema.**

Con la finalidad de dar respuesta a la carencia alimenticia vivida por las clases sociales D y E, de la población venezolana en los actuales momentos, nacieron las siguientes interrogantes:

¿Se puede vender fruta dentro de los mercados o en zonas adyacentes?

¿Qué presentación puede ser atractiva y adaptable a estas clases sociales?

¿Pudiese haber variedad en las frutas ofrecidas y sus derivados?

¿Las presentaciones ofrecidas les rendirían a estas familias, puesto que en su mayoría están compuestas por muchos integrantes?

¿Estas frutas se conseguirían todo el año?

¿Definitivamente las amas de casa de estos sectores, se sentirían convencidas de que es un alimento totalmente nutritivo para ellas y sus respectivas familias?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General.**

Evaluar la inserción de venta al detal de frutas frescas, en las adyacencias de un Mercal, ubicado en la ciudad Capital, como complemento vitamínico para sus habitantes.

### **Objetivos Específicos.**

- (a) Establecer cuales serán las presentaciones de frutas de mayor venta.
- (b) Determinar cual es el capital inicial para la puesta en marcha del negocio.
- (c) Evaluar los posibles escenarios del negocio.
- (d) Determinar los beneficios financieros que se obtendría del negocio una vez iniciado el mismo.
- (e) Identificar los posibles riesgos en la implantación del proyecto.
- (f) Determinar el personal necesario para el funcionamiento del negocio.

### **Importancia y Justificación del Estudio**

#### **Práctica.**

El presente proyecto de negocio, tendrá por nombre Frutas Vicky. Nace por la necesidad que existe en los Mercales, de la venta de frutas las cuales representan fuentes de vitaminas necesarias para el ser humano desde que nace, pasando por su crecimiento y desarrollo. De esta manera se ayudaría a complementar la dieta diaria, cubriendo las necesidades de ingesta calórica básica con variedad y economía.

Este proyecto, en una primera fase comenzaría sus actividades específicamente en las adyacencias del Mercal tipo 1 ubicado en la Parroquia La Vega, Municipio Libertador, de la Ciudad Capital y posteriormente en las siguientes fases, se ubicaría en las cercanías de otros mercales de este mismo tipo, por supuesto utilizando

positivamente el flujo de usuarios que estos producirían; para ofrecer al público bienes de una mediana duración, de una manera distinta, al poder comprar Pulpa, Jugos y Conservas de Fruta, realizados bajo la normativa que rige el Ministerio de Sanidad.

Los clientes potenciales serían en su mayoría las amas de casa, representadas por mujeres entre 15 y 65 años de edad, principalmente de las clases D y E del Municipio Libertador de la Región Capital; por supuesto sin dejar a un lado la participación de cualquier persona que quisiese entrar y disfrutar de las delicias ofrecidas por Frutas Vicky.

Los factibles competidores directos, son aquellos que ofrecen alternativas de bebidas refrescantes y golosinas, a los que está acostumbrado ingerir el venezolano común, sin tomar en cuenta la cantidad de vitaminas que puedan estar dejando de consumir.

Las operaciones de Frutas Vicky, comenzarán con la obtención de pulpa de fruta limpia previamente congelada y conservas ya elaboradas, de la mejor calidad, traída del Estado Mérida, para su posterior venta tanto en su presentación original como en sus derivados.

La inversión inicial requerida, será aportada entre el equipo de socios (35%), e inversionistas (65%), estos últimos a cambio de un retorno de su inversión del 30%, pagadero en su totalidad, finalizado el primer año de operación.

### **Teórica.**

Siendo la alimentación uno de los cinco indicadores más relevantes para determinar en que clase social se encuentra una persona en Venezuela, encontramos un 80% de la población Venezolana no tiene el poder adquisitivo necesario para llegar a cubrir siquiera la canasta básica alimenticia, lo que ocasiona que se ubiquen en los sectores mas pobres estos son: D y E.

Por otro lado, las frutas se encuentran en la pirámide alimenticia, como uno de los alimentos que proporcionan vitaminas y minerales al cuerpo humano, pero de acuerdo a los estudios realizados, entre los alimentos que acostumbran consumir la gran mayoría de los venezolanos, no se encuentran las frutas, lo cual trae como fatal consecuencia desnutrición y falta en los valores alimenticios en el venezolano común.

Dentro del proyecto Mercal, en el presente no existe la venta de frutas, es por ello que el presente trabajo apoya la promoción del consumo de este rubro, a los vecinos de dichos mercados.

### **Metodológica.**

Esta investigación es el resultado del análisis sistemático del problema, producto de la interacción y observación de la realidad, mediante la evaluación de datos estadísticos y de la interpretación de causa y efecto.

Las interpretaciones y conclusiones que se desprendan de este trabajo de investigación serán el resultado de la evaluación de las situaciones directas que podrían determinar la decisión de instalar un local de venta de frutas en las cercanías de un Mercal tipo I, en la ciudad de Caracas.

Se obtendrá información mediante entrevistas, cuestionarios y/o encuestas a los Habitantes del Oeste de la ciudad, Proveedores y otros Comerciantes vecinos, con la finalidad de concluir la operatividad del negocio en cuestión.

### **Delimitación de la Investigación.**

El estudio a realizar se desarrolló en la Zona Oeste de la ciudad de Caracas, específicamente en la Parroquia La Vega. Esta investigación se realizó en un período de un mes a partir del mes de Junio de 2.006.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **Marco Teórico.**

De acuerdo a investigaciones realizadas, se puede apreciar que la dieta alimenticia en Venezuela, en las últimas décadas evolucionó de la siguiente manera:

Hasta aproximadamente 1.940, se ve que la dieta diaria del venezolano había sido una mezcla entre las costumbres aborígenes y europeas, las cuales se encontraban enmarcadas en lo natural. Pero es a partir de esta fecha, con la violenta transformación del país de agropecuario en petrolero, que se manifiesta el proceso triunfante de la urbanización, el vertiginoso éxodo rural y el incremento del poder adquisitivo de los grupos dominantes, cuando comienza a verse afectada la dieta típica. Estos fenómenos producen el desarraigo de la población rural que viene a engrosar la urbana, perdiendo rápidamente su identidad cultural para ser presa fácil del modo de vida citadino, negador de sus tradiciones, destructor de sus hábitos, uniformador de la vida cotidiana en aras de la generalización de la conducta que imponen las grandes concentraciones urbanas. Tal proceso incide en la organización y funciones del grupo familiar modificando paulatinamente la división tradicional del trabajo que se daba en su seno: la mujer sale de la casa a trabajar y restringe, cuando no elimina, el tiempo que antes dedicaba a las labores domésticas, cediendo cada vez



más, ante el ahorro de tiempo y esfuerzos que significan los alimentos congelados, semi-elaborados o ya listos para consumir.

Hoy sería difícil establecer la dieta tipo del venezolano, pero no habría dificultad en afirmar que el régimen criollo tradicional pareciera estar en vías de extinción. En medio de esta compleja situación, las diferencias nutricionales, entre los distintos estratos sociales, se han hecho mayores. Paralelamente, al avance del proceso de urbanización ha ido mermándose la relativa autonomía que permitía el conuco, hoy casi desaparecido.

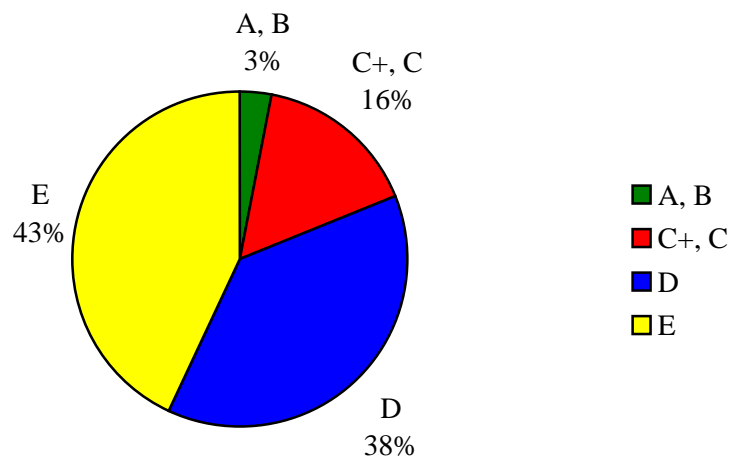
Por otro lado, la capacidad de consumo del venezolano en la actualidad se encuentra muy limitada por la recesión económica. Porque el costo de la canasta básica del venezolano, se eleva de manera continua y acelerada en Venezuela. Uno de los factores clave que afecta directamente el consumo del venezolano es el continuo incremento de los precios de los bienes y servicios básicos, como pueden ser los alimentos, los servicios básicos, la salud, vivienda y la educación.

Hasta marzo de 2.001, el estrato poblacional que más creció fue el D (de pobreza moderada) que se incrementó casi 8%. Entretanto, la clase media fue la que registró un menor avance en el aspecto salarial, que se mantuvo estable debido a que se movió al mismo ritmo de la inflación.

En el estrato social D y E, justamente el que tiene la mayor propensión al consumo, cualquier bolívar de aumento que se percibe es un bolívar completo que se gasta, porque la población más pobre no tiene ni capacidad ni cultura del ahorro. Esto hace que cada incremento de salarios en este estrato provoque un disparo mucho mayor en sus niveles de consumo, en comparación con las variaciones que se producen en los sectores poblacionales más pudientes.

Cerca de 38% del ingreso real del trabajador se dedica al consumo de alimentos, lo que explica el alto beneficio que se registra en la comercialización de rubros procesados, concentrados y naturales con un aumento salarial. <sup>1</sup>

La clasificación de los estratos sociales en Venezuela para el año 2.003, es como se muestra a continuación <sup>2</sup>:



**Gráfico 1. Clasificación de Estratos Sociales de Venezuela.** Tomado de El Nacional. 27 de Noviembre de 2.003.

Donde los estratos A, B tenía para esa fecha ingresos familiares mensuales promedio a partir de Bs. 6.8 millones; el estrato C+ de Bs. 4.5 millones; el estrato C de Bs. 1.5 millones; el estrato D de Bs. 650.000 y el estrato E de Bs. 285.000. Es

<sup>1</sup> Vladimir Ricoveri, Director de Ricoveri M@rketing

<sup>2</sup> 2.003, Noviembre 27. Estratos Sociales de Venezuela. El Nacional.

decir, que nuestros problemas más importantes radican en el aumento constante de la pobreza. Aquí se marca, de plano, una diferencia abismal que dice que esos dos consumidores son totalmente diferentes, no sólo por el tamaño del ingreso, sino también por sus patrones de consumo.

La tasa de desocupación es alrededor del 21.5% ubicándose los mayores porcentajes, de acuerdo a la rama de actividad, en los sectores comercio (22%), construcción (36%) y actividades financieras (25%); y los menores en actividades agropecuarias (15%) y de explotación de hidrocarburos (15%)<sup>3</sup>.

Por otra parte, la complejidad de la distribución de los alimentos a escala nacional, caracterizada por una creciente intermediación comercial, y la dependencia cada vez mayor de las importaciones, han encarecido los comestibles en tal medida que dentro del marco de las desigualdades económicas existentes se corre el grave riesgo de que se estanque nuestro ya lento proceso de crecimiento económico y mejoramiento social. Este panorama se ve confirmado por las conclusiones a que han llegado los especialistas en nutrición, quienes coinciden en señalar que durante los últimos 40 años, se perciben desigualdades importantes entre el valor calórico y proteínico de la dieta de los venezolanos según los estratos socioeconómicos, evidentemente en perjuicio de una gran mayoría con bajos ingresos.

Los pobres en Venezuela han comido los productos que contiene la canasta básica, siempre y cuando lo devengado por su trabajo le alcance para la compra de los mismos o en su defecto parte de ella.

Venezuela, con más de 26 millones de habitantes, un 81% vive en pobreza, es decir, aproximadamente 21.069.600 habitantes carecen de las 5 necesidades básicas, como son: salud, alimentación, educación, vivienda y vestido. De este total, un 18 por ciento padecen hambre (más de 4,6 millones de personas), y presenta una deficiencia promedio en la ingesta por persona de 200 calorías diarias<sup>4</sup>. Entre las 21 millones de personas pobres, hay 7.929.674 personas en pobreza extrema, es decir,

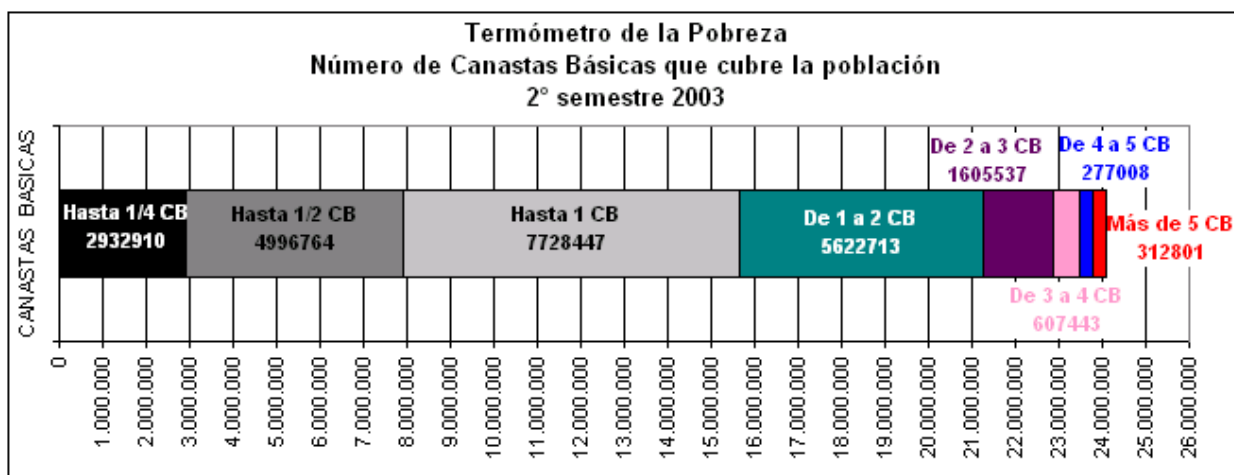
---

<sup>3</sup> Datanálisis 2003.

<sup>4</sup> Panadés Elisa, representante local de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

que no alcanzan ni siquiera a poder cubrir los costos de la canasta alimentaria. En otras palabras, no les alcanza para comer sanamente.<sup>5</sup>

Para saber cuán pobres somos, se ha diseñado un "termómetro" de la pobreza, midiendo la distancia de los ingresos con respecto a la canasta básica y se tiene entonces lo siguiente:



**Gráfico 2. Termómetro de la Pobreza.** Tomado de w.w.w.google.com, José B. Huerta P. Consultoría y Desarrollo Gerencial.

Esta gráfica revela que 2,9 millones de venezolanos perciben menos de la cuarta parte del costo de la canasta básica, y 4,9 millones perciben entre 1/4 y la mitad de la canasta. Estos son los 7,9 millones que se encuentran en pobreza extrema.

Se presentan a continuación algunos estudios, que reflejan lo que era nuestra situación en materia de nutrición entre los años 1990 -1997 para comprender un poco el estado de la actual nutrición.

<sup>5</sup> Huerta P. José B. Consultoría y Desarrollo Gerencial. (www.google.com)

### **Cuadro 1**

**Tendencia de la situación nutricional de los niños de 2 a 6 años según combinación de indicadores.**

<b>Años</b>	<b>Sobre la norma</b>	<b>Normal Déficit</b>	<b>Déficit agudo</b>	<b>Déficit crónico</b>	<b>Total</b>
1990	7,9%	62,2%	13,0%	17%	30%
1991	8,5%	65,5%	11,4%	14,7%	26,1%
1992	9,5%	65,2%	11%	14,3%	25,3%
1993	10%	66,2%	10,5%	13,2%	23,7
1994	10%	66,9%	10,1%	13,1%	23,2%
1995	9,4%	66,8%	10,1%	13,7%	23,8%
1996	9,2%	66,8%	10,5%	13,5%	24%
1997	9,4%	66,2%	10,4%	14%	24,4%

Nota: Datos tomados de Boletín INN-SISVAN, fecha 1.990 – 1.997

Por el contrario, en el grupo etario de 7 a 14 años el déficit nutricional ha tendido a disminuir en forma sostenida entre 1990 y 1997. Sin embargo, es el grupo que presenta el mayor porcentaje de déficit nutricional de toda la población infantil (26,7% para 1997).

### **Cuadro 2**

**Tendencia de la situación nutricional de los niños de 7 a 14 años según combinación de indicadores.**

<b>Años</b>	<b>Sobre la norma</b>	<b>Normal Déficit</b>	<b>Déficit agudo</b>	<b>Déficit crónico</b>	<b>Total</b>
1990	9,7%	54,1%	12%	24,2%	36,2%
1991	11,1%	53,1%	11,1%	24,7%	35,8%
1992	11,5%	55,3%	9,9%	23,3%	33,2%
1993	13,4%	57,7%	8,6%	20,4%	29%
1994	12,9%	59,6%	8,4%	19%	27,4%
1995	12%	60%	8,9%	19%	27,9%
1996	11,8%	60,7%	9,4%	18%	27,4%
1997	11,8%	61,4%	8,6%	18,1%	26,7%

Nota: Datos tomados de Boletín INN-SISVAN, fecha 1.990 – 1.997

Otro dato significativo que se desprende de estas cifras es la diferencia existente entre el déficit agudo y el crónico. *“La malnutrición crónica es la que se desarrolla desde años o meses atrás, es también llamada hambre oculta y se detecta a través de la detención del crecimiento; mientras que la aguda es producto de la disminución brusca de la ingesta de alimentos, la ausencia de condiciones higiénicas y las enfermedades, especialmente las infecciosas”*.<sup>6</sup>

La desnutrición crónica se expresa a través del indicador talla para la edad que *“... es el indicador que se modifica a más largo plazo en la historia natural de la desnutrición, ya que la talla se afecta cuando la agresión nutricional se prolonga en el tiempo”*.<sup>7</sup>

Como se refleja a través de los cuadros, la desnutrición crónica mantiene niveles mayores que la aguda, tanto en la población de 2 a 6 años como en la de 7 a 14, aunque ésta muestra una tendencia sostenida a disminuir desde 1990. Esto significa que un porcentaje nada despreciable de la población (entre el 14 y el 18%), ha cambiado irreversiblemente su talla y peso, en forma regresiva, debido a una malnutrición sostenida.

En el caso de los menores de dos años, se utiliza en mayor medida el indicador peso para la edad, ya que constituye la manera más directa de obtener información precisa en bebés, esto sugerido por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Ante la carencia de alimentos, muchas madres desarrollan prácticas alimenticias nefastas como la de hacer rendir la leche colocando menos cantidad de la debida al momento de su preparación o elaborando sopas con sólo una verdura. Otras prácticas que han salido a la luz son la de preparar las comidas en base a residuos provenientes de los alimentos elaborados para los adultos, como fue denunciado en otros centros hospitalarios.

---

<sup>6</sup> Boletines INN - SISVAN (1.990 – 1.997)

<sup>7</sup> Boletines INN - SISVAN (1.990 – 1.997)

Ante esta situación, de malnutrición en nuestro país, nace **Mercal** como un proyecto del gobierno venezolano en Enero del 2003, luego de la huelga general promovida por la fuerza patronal de Diciembre de 2002, ante la posibilidad de desabastecimiento. Mercal entra en funcionamiento en Abril de ese mismo año, con la finalidad de alimentar, en una primera etapa a las personas más necesitadas a precios razonables, lo que hoy constituye cerca de 5.5 millones de venezolanos <sup>8</sup>, y en etapas posteriores, poder garantizar la alimentación a la población en su totalidad sin distinción de estrato social.

Tiene como misión efectuar el mercadeo y comercialización, en forma directa y permanente, al mayor y detal de productos alimenticios y otros de primera necesidad, manteniendo la calidad, bajos precios y fácil acceso, para abastecer a la población venezolana y muy especialmente la de escasos recursos económicos, mediante puntos de comercio fijos y móviles; previa captación de grupos familiares, pequeñas empresas y cooperativas organizadas, desarrollando un alto compromiso social participativo, sentido corporativo y presencia en el ámbito nacional que garantice la seguridad alimentaria.

### **Valores que Caracterizan a Mercal.**

- Responsabilidad: cumplimiento eficiente de las tareas en el marco de la organización.
- Lealtad: identificación de la gente con la institución, lo que se evidencia en un comportamiento de permanencia.
- Mística: caracterizada por una disposición a la entrega personal en pro del país y del logro de la organización.
- Sensibilidad Social: responsabilidad ética con la sociedad.

---

<sup>8</sup> El Universal 8/Jul/04: Mercal afirma atender a 5,5 millones de venezolanos

- Liderazgo: capacidad de conducir a la gente donde ellos no pueden ir solos.
- Comunicación: es más un medio que un valor y es concebida como el intercambio oportuno de información amplia y suficiente al interior y/o exterior de la organización.
- Excelencia: actitud permanente de mejoramiento de la productividad y la calidad de vida personal.
- Justicia: dar lo debido y recibir lo adecuado.
- Ética: mide la rectitud del comportamiento de los funcionarios.<sup>9</sup>

### **Programas de Mercal.**

- **Módulos MERCAL Imagen o Tipo I:** son puntos de venta al detal. Su estructura guarda un formato estándar en todas las localidades, al concebirse su construcción a nivel nacional a partir de un proyecto con dos modelos de acuerdo a su tamaño: Modelo Ampliado (274 m<sup>2</sup>) y Modelo Básico (154 m<sup>2</sup>). Se ubican en zonas de alto tráfico (al comienzo del cerro) y compiten con los tradicionales abastos. Hoy en día existen alrededor de 200 módulos de este tipo en todo el país.
- **Módulos MERCAL Tipo II:** son puntos de venta al detal, del tipo cooperativas, cuya estructura y capacidad son de dimensiones variables, dado que provienen de la recuperación y acondicionamiento de recursos de infraestructura del estado o privado. Pueden ser especializados, es decir, expandirse líneas específicas de alimentos, tales como líneas de embutidos y otros e incluso pueden ofrecer productos distintos a los de Mercal, siempre y cuando, no compitan con aquellos. Se ubican en zonas populares, como Los Teques, El Junquito, etc. Y compiten al igual que los módulos tipo 1, contra las tradicionales bodegas.

---

<sup>9</sup> [www.mercal.gov.ve](http://www.mercal.gov.ve) . Consulta: 2.006, Mayo 15



- **Bodegas MERCAL:** son puntos de venta al detal, previamente inscritos en el registro MERCAL, que ofrecen a la población la oportunidad de su adquisición a través de planes de financiamiento. Se ubican en zonas de mayor densidad poblacional en riesgo de inseguridad alimentaria, permitiendo así la integración de las familias al programa MERCAL. Se corresponde con la bodega tradicional venezolana.
- **Bodegas Móviles:** son unidades de vehículos tipo camiones 350, a las que se le ofrecen planes de financiamiento en la mercancía hasta por 4 días. Están destinadas a cubrir diferentes rutas y determinados puntos de ventas, para el suministro de alimentos al detal a la población en riesgo de inseguridad alimentaria. Se ubican en zonas de diferentes accesos. Compiten contra los llamados marchantes y pequeños mercados libres.
- **Megamercados a Cielo Abierto:** consiste en la venta al detal o por combos (paquetes de alimentos variados) de productos alimenticios y otros de primera necesidad, en sectores populares de las principales ciudades y municipios, al aire libre o bajo toldos/techo.
- **Programas especiales en áreas rurales y en comunidades indígenas:** están destinados a beneficiar al mayor porcentaje de pequeños productores y comunidades con alta carga familiar. Se distinguen dentro de estos, el Programa de Protección y el Programa de Máxima Protección. A través del Programa de Protección se ofrece una bolsa mensual por persona que incluye 7 rubros de alimentos, con la oportunidad de su financiamiento. El Programa de Máxima Protección comprende 2 modalidades, que son las viandas diarias (almuerzo y merienda) y la bolsa mensual de 15 kg por persona, que incluye suplementos nutricionales para aquella parte de la población determinada en estado de desnutrición. El control de estos programas especiales se efectúa a través de tickeras.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [www.mercal.gov.ve](http://www.mercal.gov.ve) . Consulta: 2.006, Mayo 15

Mercal constituye un modelo de negocio por el cual se distribuyen un mínimo de 2.600 toneladas de alimentos diariamente en todo el país, a través de la red de módulos o bodegas populares, en donde se venden 14 diferentes productos de la cesta básica de los venezolanos (leche, arroz, carne, aceite, etc.). En total, 40% de lo que se vende es nacional y 60% es importado, cifra que no debería alarmarnos porque Venezuela es un país altamente importador.

En Mercal participan más de 60 productores solo de la región central, porque la intención es que los pequeños y medianos productores puedan convertirse en corto tiempo en proveedores de alimentos para la red de bodegas populares, es decir, que Mercal se acerque a los productores tratando de evitar a los intermediarios, que son los que encarecen los productos, buscando el contacto directo con el productor primario, siendo las condiciones para participar las básicas en cuanto a calidad y sanidad en materia de alimentos terminados y de materias primas.

Podemos concluir entonces diciendo que Mercal no es una solución integral a todos los problemas de Venezuela, sin embargo a nivel de alimentación, este plan de negocio esta muy bien surtido porque abarca gran parte de los rubros de la pirámide alimenticia, no obstante; en la actualidad las frutas no son expandidas por él.

Está demostrado que el consumo de frutas y hortalizas es de vital importancia para la dieta diaria. Entre los trabajos realizados por los expertos, acerca de este tema podemos citar:

- Una de las más importantes recomendaciones es la de aumentar en la dieta diaria, la cantidad de frutas y hortalizas que se consumen, incluidos los tubérculos y las raíces. El consumo de frutas y hortalizas es una importante herramienta de prevención primaria en enfermedades no transmisibles, como diabetes, obesidad, enfermedades dentales, etc. <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ugueto Orlando. 2006, 5 Jul 2006 [www.el-nacional.com/entrevistas](http://www.el-nacional.com/entrevistas).

- Consumir una amplia variedad de frutas y verduras asegura la ingesta suficiente de la mayoría de micro-nutrientes y fibras alimenticias, y de toda una serie de sustancias no nutrientes, beneficiosas para la salud. Este tipo de alimentos desplaza el consumo excesivo de alimentos ricos en grasas, azúcares o sal. Actualmente, sólo una reducida minoría de la población mundial consume las cantidades medias recomendadas de frutas y verduras, que se ubican en 400 gramos diarios. La Organización Mundial de la Salud y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, han anunciado un enfoque unificado para promover un mayor consumo de frutas y verduras, y reconocen que la alfabetización mundial en salud y nutrición exige un gran aumento de la atención y de recursos. <sup>12</sup> .
- A nivel mundial, numerosos estudios han identificado relaciones entre diferentes factores dietéticos y el riesgo de padecer enfermedades crónicas no transmisibles, como la enfermedad cardiovascular, obesidad, diabetes, hipertensión, osteoporosis y algunos tipos de cáncer (1-4). Entre estos factores cabe mencionar al consumo excesivo de alimentos ricos en grasa y en calorías vacías y una baja ingesta de frutas y hortalizas. Aún cuando la desnutrición sigue siendo un problema en muchos países en desarrollo, las tasas de enfermedades crónicas no transmisibles son cada vez más altas. Este hecho parece estar relacionado con cambios desfavorables en el patrón de consumo de los alimentos, lo que ocasiona un deterioro de calidad de la dieta y por tanto, de la salud. Dado a que la combinación de los alimentos puede conducir a dietas adecuadas o no, y que los nutrientes normalmente no se presentan aislados, el examinar los patrones de consumo alimentario está cobrando cada vez mayor importancia. El conocimiento de los patrones alimentarios de poblaciones jóvenes puede ser de utilidad en programas de prevención, así como para estimar riesgos de algunas enfermedades de la adultez. Así mismo,

---

<sup>12</sup> Pérez Patricia. 2006, 5 de Julio / el-nacional.com. Entrevista con la Bióloga María Soledad Tapia. [w.w.w.el-nacional.com/entrevistas/Detalle](http://w.w.w.el-nacional.com/entrevistas/Detalle)

es de suma importancia el caracterizar las conductas alimentarias, tanto benéficas como perjudiciales, asociadas al consumo de nutrientes y a los problemas de salud de un grupo vulnerable como son los niños.<sup>13</sup>

### **Glosario de Términos.**

Tomado de Enciclopedia Hispánica. Editorial Barsa Planeta. Año 2003.

**Alimento:** (Del lat. alimentum, de alere, alimentar.) Es toda sustancia que introducida en el organismo sirve para la nutrición de los tejidos y para la producción de calor. Lo que sirve para mantener la existencia de algo. Es aquello que sirve de combustible en el organismo animal y le proporciona calor, contribuyendo, además, a la respiración.

**Antocianos:** compuesto orgánico de origen vegetal, forma pigmentos rojos, violetas y azules que dan color a las flores y frutos.

**Aporte de Socios:** (Derecho) Llevar cada cual la parte que le corresponde a la sociedad de que forma parte. Es la contribución que dan las personas que se encuentra asociadas para un fin común. Socios el que aporta capital a una empresa o compañía.

**Bebidas Refrescantes:** Es el líquido frío que sirve para refrescar o atemperar el calor que sufre el cuerpo humano.

**Canasta Básica de Alimentos:** Es una cesta de alimentos esenciales para la nutrición del organismo de los seres humanos.

---

<sup>13</sup> Caracas 2.005 Sep. Archivos Latinoamericanos de Nutrición Patrón de consumo de alimentos en niños de una comunidad urbana al norte de Valencia, Venezuela. ALAN v.55 n.3

**Caloría o Kilocaloría:** (se usan indistintamente): Unidad utilizada en nutrición humana para medir la energía. 1 Kilocaloría equivale a 4.186 Kilojulios. Se define como la cantidad de energía necesaria para aumentar la temperatura de un litro de agua destilada de 14,5 °C a 15,5°C, manteniendo la presión constante.

**Capital Inicial:** Cantidad de dinero que se invierte o entrega al inicio de un negocio o proyecto.

**Carbohidratos:** m. Fisiol. Nombre genérico de muchas sustancias orgánicas formadas por carbono, hidrógeno y oxígeno, que comprenden los azúcares, el almidón, la celulosa y las gomas.

**Conserva de Frutas:** f. Fruta hervida en agua con almíbar o miel, hasta el punto necesario para que se conserve.

**Cooperativas:** f. Sociedad cooperativa. Agrupación de individuos para cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida. Com. La formada por comerciantes, hombres de negocios o accionistas.

**Competidores:** Son aquellos que compiten o disputan sobre un negocio que son de interés para dos o más personas.

**Consumidores:** Son aquellas personas que consumen o gastan de cosas que se extinguen o destruyen por el uso.

**Desnutrición:** f. Med. Trastorno del proceso nutritivo, por defecto en alguna de sus fases; lo cual lleva a la desasimilación, pérdida de peso y síntomas que corresponden a la causa originaria.

**Dialilo:** Son los compuestos azufrados que están presentes en las plantas del genero Allium, en donde se destacan el ajo y la cebolla.

**Dieta Básica Diaria:** Distribución de alimentación esencial que debe consumir el ser humano a diario.

**Educación:** (Del lat. educatio, -onis.) f. Acción y efecto de educar. II Crianza y enseñanza dada a los niños y a los jóvenes.

**Enfermedades crónicas no transmisibles:** Es la alteración del organismo de una persona que afecta en mayor o menor medida a su salud, este tipo de enfermedad es de larga evolución o habitual y no es sufrida por contagio.

Por ejemplo: cardiovascular, obesidad, diabetes, hipertensión, osteoporosis y algunos tipos de cáncer.

**Enzimas:** (Del gr. en, en, y zyme, fermento.) f. Bioq. Proteína compleja que permite las reacciones bioquímicas que constituyen el metabolismo de los organismos vivos al actuar como catalizador específico.

**Éxodo Rural:** Es la emigración de un pueblo o parte de él, del campo a la ciudad.

**Finanzas:** (Del fr. finances.) f. pl. Hacienda pública. II Ciencia que trata de la administración de las rentas públicas.

**Fotoquímicos: Fotoquímica.** f. Quím. Estudio de las propiedades químicas de la luz

**Frutas:** (De fruto.) f. Fruto succulento de algunas plantas, como manzanas, cerezas, etc.

**Glucosinolatos:** Están presente en la familia de las crucíferas: coliflor, brócoli, col, coles de Bruselas, nabos, mostaza.

**Golosinas:** Manjar delicado o gustoso. II pl. Dulces.

**Harinas:** (Del ant. farina, y éste del lat. farina.) f. Polvo que resulta de la molienda del trigo o de otras semillas. II Este mismo polvo despojado del salvado. II Polvo procedente de algunos tubérculos y legumbres.

**Hortalizas:** (Del ant. hortal, huerto, y éste del lat. hortualis.) f. Verduras y demás plantas comestibles cultivadas en las huertas.

**Ingesta Calórica:** Es introducir por la boca en el estómago la comida nutritiva para el cuerpo humana.

**Intermediación Comercial:** Hecho o persona que se interponer en el medio de dos, en una relación comercial o negociación realizada.

**Jugo de Frutas:** Zumo extraído por presión, cocción o destilación de las frutas.

**Licopeno:** El licopeno es un pigmento vegetal, soluble en grasas, que aporta el color rojo característico a los tomates, sandías y en menor cantidad a otras frutas y verduras. Pertenece a la familia de los carotenoides como el  $\beta$ -caroteno, sustancias que no sintetiza el cuerpo humano, sino los vegetales y algunos microorganismos, debiéndolo tomar en la alimentación como micronutriente.

**Malnutrición o Desnutrición Crónica:** es la que se desarrolla desde años o meses atrás, es también llamada hambre oculta y se detecta a través de la detención del crecimiento.

**Malnutrición o Desnutrición Aguda:** es producto de la disminución brusca de la ingesta de alimentos, la ausencia de condiciones higiénicas y las enfermedades, especialmente las infecciosas.

**Mercal:** Nace como un proyecto del Gobierno, con el objeto fundamental de MERCAL es la comercialización y el mercadeo de productos alimenticios y de otros de primera necesidad para ser colocados al mayor o al detal, en centros de venta fijos o móviles, previa captación de comercio individuales, colectivas o familiares.

**Mercado:** Es un sitio público que se utiliza para vender o permutar mercaderías. II Concurrencia de gente a un mercado.

**Micro Nutriente:** Es un nutriente (sustancia de alimentos) especial que necesitan los seres vivos en cantidades muy pequeñas para realizar las funciones bioquímicas celulares necesarias para la supervivencia. Los micronutrientes desempeñan importantes funciones catalizadoras en el metabolismo, al formar parte de la estructura de numerosas enzimas.

**Morbilidad:** f. Morbilidad. ➔ f. Número proporcional de personas que enferman en una población y tiempo determinados.

**Mortalidad:** (Del lat. mortalitas, -atis.) f. Número proporcional de defunciones, en población o tiempo determinados.

**Negocio:** (Del lat. negotium.) m. Cualquier empleo o trabajo.. II Todo lo que es objeto de una ocupación lucrativa. II Negociación. II Utilidad que se logra en lo que se trata, comercia o pretende.



**Nutrición:** (Del lat. nutritio, -onis.) f. Acción y efecto de nutrir o nutrirse. → Aumentar la sustancia de un cuerpo vivo por medio del alimento, reparando la parte consumida por la actividad vital.

**Oleaginosas:** OLEAGINOSO, SA. (Del lat. oleago, -inis, de olea, aceituna.) adj. Aceitoso, con grasa.

**Pirámide Alimentaria:** Representación gráfica de los grupos de alimentos necesarios a ser consumidos por los seres humanos. Esta pirámide está conformada por: el grupo de los Panes, Cereales, Arroz y Pasta en su base, luego en el siguiente eslabón se encuentran los grupos de las Frutas y de los Vegetales, continuando los grupos de las Carnes, Aves, Pescados, Frijoles secos, Huevos y Nueces, así como el de la Leche, Yogurt y Quesos y por último en la punta de dicha pirámide se encuentra el grupo de las Grasas, Aceites y Azúcares.

**Pobreza:** (De pobre.) f. Necesidad, falta de lo necesario para el sustento de la vida. Ser pobre es tener hambre, es la falta de techo seguro bajo el cual resguardarse, es querer tener ropa nueva y solo poder usar la misma durante muchos años, es estar enfermo y no poder acceder a un sistema de salud digno, es no poder ir a la escuela y no saber leer. Es decir, ser pobre es carecer de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de una población o grupo de personas específicas, sin tampoco tener la capacidad y oportunidad de como producir esos recursos necesarios. Las 5 necesidades básicas son: alimentación, vivienda, vestido, salud y educación.

**Poder Adquisitivo:** Econ. Capacidad de compra de bienes de un país, un grupo social o un individuo.

**Proveedor:** Persona que tiene a su cargo proveer de todo lo necesario, especialmente de alimentos a la ciudadanía. Persona o empresa que suministra a otra

persona o empresa lo necesario para la actividad económica de esta última; abastecedor, suministrador.

**Proyecto:** Es el plan para la ejecución de una obra u operación. Designio o pensamiento de ejecutar algo.

**Puesta en Marcha:** Es hacer funcionar o desarrollar algo, como por ejemplo un proyecto o negocio.

**Pulpa de Frutas:** Es la fruta en su estado deshuesado y triturado.

**Recesión Económica:** Econ. Disminución de la actividad económica, ya sea de un país, localidad o individuo.

**Reproducción:** f. Acción y efecto de reproducir o reproducirse. Función mediante la cual los seres vivos producen otros seres semejantes a ellos mismos.

**Riesgos:** m. Contingencia o proximidad de un daño. Correr riesgo.

**Vacuna:** Cualquier sustancia que, inoculada a una persona o animal, le inmuniza contra una enfermedad determinada.

**Verduras:** es la Hortaliza, y en particular la que se come cocida.

**Vitaminas:** Nombre que se da a diversas sustancias químicas que forman parte, en cantidades muy pequeñas, de la mayoría de los alimentos y que se consideran indispensables para el crecimiento y para el equilibrio normal de las principales funciones vitales. Il -- A. Biol. Alcohol liposoluble básico para el desarrollo del tejido epitelial. Presente en el hígado de muchos animales y ciertos vegetales (zanahoria, espinacas). Su deficiencia provoca diversas afecciones oculares. Il -- B6 Biol.

Componente esencial en la alimentación de los microorganismos y animales. Se encuentra en el germen de trigo y los cereales, y previene los procesos erosivos en la piel. II -- B12. Biol. Compuesto cristalino que actúa como principal factor externo de regeneración de glóbulos rojos sanguíneos. Presente en los huevos y la carne, su carencia provoca anemia y degeneración de la sensibilidad. II -- C. Biol. Sustancia hidrosoluble que interviene en numerosos procesos metabólicos del organismo. Presente en los cítricos, las fresas y otras frutas, su deficiencia ocasiona el escorbuto y alteraciones en la cicatrización. II -- D. Biol. Alcohol liposoluble importante en la absorción del calcio por los organismos. Se encuentra en la cebolla y casi todos los pescados, y su carencia provoca problemas óseos y raquitismo. II -- E. Biol. Compuesto liposoluble que regula los procesos de oxidación en el organismo. Se halla en el germen de trigo y los aceites vegetales. Su deficiencia causa envejecimiento y problemas vasculares. II -- K. Biol. Compuesto liposoluble importante en los organismos por su acción antihemorrágica. Presente en la alfalfa, la col y las espinacas.

## **CAPITULO III**

### **DESARROLLO DEL PROYECTO**

#### **Del Comienzo del Negocio**

##### **Planteamiento del Proyecto.**

El proyecto se origina luego de haber iniciado las operaciones la red de Mercados de Alimentos (**Mercal**), como medio para la adquisición de bienes alimenticios, dirigiendo principalmente su venta a las clases más necesitadas de la población venezolana y luego de descubrir la necesidad de dotación de frutas las cuales proporcionan los nutrientes y complejo vitamínico que garantiza la salud y crecimiento por el consumo diario de las mismas y en el afán por combatir la desnutrición, elemento importante y muy representativo de la pobreza, que merma gran parte de la posibilidad de crecimiento del ser humano y que tanto golpea al pueblo venezolano, la cual alcanza en la actualidad al 80% de población.

El proyecto está orientado a la venta de Pulpas, Conservas y Jugos provenientes de frutas frescas cosechadas y manipuladas, con el control de calidad mínimo exigidos por el Ministerio de Sanidad, las cuales son despachas directamente desde el Estado Mérida al local de Frutas Vicky, en donde son escogidas, recibas y almacenadas hasta el momento de su venta, con el mismo control requerido por los bienes de este tipo.

La comercialización de dichos productos, se realizará mediante la venta directa y al detal de Pulpa, en empaques de un kilo, Jugos en vaso y Conservas de 3 Unidades.

Frutas Vicky tiene como meta la venta al detal a precios solidarios, de 1 kilogramo diario promedio, a aproximadamente 500 personas, en su mayoría amas de casa,

habitantes de la zona Oeste de la Ciudad de Caracas, básicamente pertenecientes a las clases D y E de la población.

Se hizo un estudio de mercado en lugares de expendio de frutas, la zona Oeste de la Ciudad de Caracas, que dio como resultado tres escenarios:

- El primero, con 100 Kilos promedio de venta de pulpa.
- El segundo, en donde la venta era 200 Kilos promedio de pulpa.
- El tercero y más favorable con la venta de 300 Kilos de pulpa, tomando en cuenta las 2.000 personas, que transitan por el Mercal tipo 1 de la Vega.

### **Diferenciadores.**

El proyecto Frutas Vicky contiene diferenciadores que los hacen ver ventajoso frente a otros proyectos. Entre ellos se pueden mencionar:

- **Variedad:** Frutas Vicky ofrece variedad en las presentaciones como lo son: Pulpa de fruta en empaques de 1 Kilo, Jugos de frutas servido en vaso de cuarto de litro y conservas también elaboradas con frutas en unidades. Adicionalmente Frutas Vicky ofrece gran variedad en las frutas ofrecidas.
- **Fruta Servida:** Frutas Vicky ofrece la fruta de calidad previamente limpia, cortada, embalada, es decir; servida, ya lista para realizar el jugo de preferencia del consumidor.
- **Rendimiento:** El producto que ofrecemos en Frutas Vicky es 100% pura pulpa concentrada de fruta, la cual al mezclar con agua y azúcar, llega a rendir hasta 6 litros de rico jugo.
- **Nutritivo:** Los productos ofrecidos son altamente nutritivos, puesto que son fruta natural sin ningún tipo de químicos, para su conservación. Los mismos proporcionan vitaminas, proteínas y calorías, complementando la dieta diaria de su consumidor.

- **Larga Duración:** Los productos que ofrecemos con Frutas Vicky son de larga duración pueden llegar hasta dos años, manteniéndolos por supuesto, debidamente congelados.
- **Se consiguen todo el año:** La última gran ventaja competitiva de los productos de Frutas Vicky, es que aunque existen dos períodos estacionales en Venezuela, nuestros proveedores nos garantizan la distribución de pulpa y conservas de todas las frutas en cualquier época del año.

## **De la Organización**

### **Estructura Organizativa.**

Por la naturaleza del proyecto a constituido con el nombre de Frutas Vicky, se originó la organización en tres áreas funcionales como lo son: el Área de Ventas y Mercadeo, el Área de Operaciones y el Área de Administración. Estas tres áreas con reporte directo al Gerente General de la organización y con cargos supervisados respectivamente.

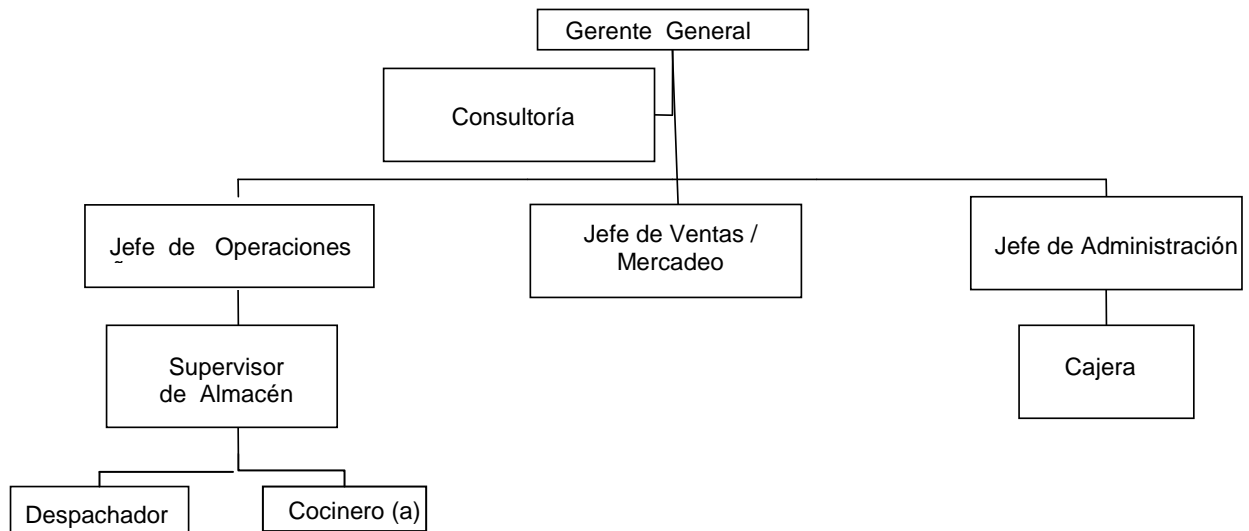
La primera área mencionada Ventas y Mercadeo, encargada de realizar el eficaz estudio y mercadeo a los potenciales clientes, tomando en cuenta el tipo de población a la que es dirigida, así como la venta a todos aquellos clientes que lleguen a las puertas de Frutas Vicky. También tendrá como funciones prioritarias la evaluación mensual de las ventas realizadas, por medio de cuadros comparativos (mensual), considerando para ello las estaciones vacacionales y/o temporadas importantes en el año.

La segunda área mencionada es la de Operaciones o Logística. Su función básica es: tener la cantidad y presentaciones de fruta necesarias para el cliente que visita a Frutas Vicky, en el momento oportuno. Esto comprende, desde el requerimiento de la fruta al proveedor, como la recepción y almacenamiento de esta en el local, así

como las operaciones de elaboración de las presentaciones y despacho solicitado por los clientes.

Por último y no por esto menos importante, está el área Administrativa. Esta tendrá como función el manejo y administración tanto del dinero invertido en la materia prima, alquiler del local, gastos de servicios, gastos en maquinarias, etc.; como el dinero obtenido de la venta de las frutas en todas sus presentaciones y sabores. Adicional, esta área tiene como función la evaluación de nuevas inversiones a mediano y largo plazo, en todos los posibles escenarios.

A continuación, se observará la estructura organizativa creada para el adecuado ejercicio de Frutas Vicky.



**Gráfico 3. Estructura Organizativa de Frutas Vicky.**

### **Descripción de los Cargos.**

- **Gerente General:** Cargo a ser creado a futuro, en el momento de la inauguración de próximas tiendas, puesto que en el presente no se considera estrictamente necesario.
  
- **Jefe de Operaciones.**

#### **Perfil:**

- Título de Ingeniería Mecánica, Industrial, Agroindustrial o afines.
- Experiencia en manejo de personal.
- Estudios en el área de Logística.
- Curso de Manipulación de Alimentos.
- Edad comprendida entre 25 y 40 años
- Con experiencia en el cargo.
- Buena presencia.
- Excelente interrelación con las personas.

#### **Sus funciones principales se enmarcan en:**

- Elaborar la logística de suministros de los proveedores y a nuestros clientes.
- Supervisar y verificar que las condiciones higiénicas sean las más adecuadas.
- Velar por el funcionamiento de los equipos eléctricos y refrigeradores.
- Vigilar o supervisar que la manipulación de la mercancía se ajuste a los procesos establecidos, desde su empaqueo como la pulpa hasta las diversas presentaciones finales al consumidor.
- Velar por el cumplimiento de las labores de su personal a cargo.

- **Jefe de Ventas y Mercadeo.**

#### **Perfil:**

- Título en Mercadotecnia o carreras afines.



- Conocimiento de administración y ventas.
- Con experiencia en el cargo.
- Edad comprendida entre 25 y 40 años
- Buena presencia.
- Excelente relacionista público.

**Entre sus funciones más importantes se encuentran:**

- Realizar el mercadeo idóneo necesario para la iniciación y mantenimiento a largo plazo del negocio.
- Establecer metas a corto, mediano y largo plazo de ventas y controlar su cumplimiento.
- Analizar el comportamiento de los competidores reales, potenciales o futuros y formular estrategias continuamente para neutralizarlos, aumentar la ventaja competitiva del negocio y reformular la estrategia de mercadeo correcta.
- Crear los canales adecuados de relaciones institucionales que favorezcan los intereses de la empresa.

- **Jefe de Administración**

**Perfil:**

- Título en Licenciatura en Administración, Contaduría Pública o carreras afines.
- Conocimiento en el área de ventas.
- Con experiencia en el cargo.
- Edad comprendida entre 25 y 40 años
- Buena presencia.
- Excelente interrelación con las personas.
- Experiencia en manejo de personal.

**Sus funciones más importantes son:**

- Administrar directamente las entradas y salidas de dinero de la caja principal.

- Elaborar flujos de tesorería
- Planificar ingresos y pagos de proveedores.
- Velar por el cumplimiento de las funciones de su personal a cargo.
- Búsqueda de los canales de proveedores, suministros y otros negocios relacionados con Frutas Vicky.

- **Supervisor de Almacén.**

**Perfil:**

- Título de T.S.U en Tecnología de Alimentos, carreras afines o estudiante de Ingeniería en Procesamiento de Alimentos.
- Curso de Manipulación de Alimentos.
- Edad comprendida entre 20 y 35 años
- Con experiencia en el cargo.
- Buena presencia.

**Entre las funciones más importantes están:**

- Control de Inventarios de Materia Prima y Utilería necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Resguardo de la integridad de la materia prima y los diversos sub-productos.
- Comunicar al Gerente de Operaciones las necesidades actuales o futuras para reponer a tiempo los inventarios.
- Velar por el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo (despachador)

- **Cocinero(a):**

**Perfil:**

- Conocimiento de elaboración de jugos de todos los tipos de frutas.
- Curso de Manipulación de Alimentos.
- Edad comprendida entre 20 y 50 años
- Con experiencia en el cargo.

- Buena presencia.

**Entre las funciones más importantes están:**

- Su primordial función es la elaboración de jugos, sin embrago; puede ayudar en el despacho en caso de necesitarse.

• **Despachador.**

**Perfil:**

- Bachiller o estudiante de primeros semestres de T.S.U.
- Curso de Manipulación de Alimentos.
- Edad comprendida entre 18 y 25 años
- Buena presencia.
- Sexo Masculino.

**Sus funciones más importantes:**

- Atención personalizada, directa, cortés y entusiasta a todos clientes reales y potenciales.
- Comunicar al jefe de almacén cualquier novedad.
- Mantener el aseo y excelente presentación tanto de la mercancía como del local.
- Ayudar a la cocinera en la elaboración de jugos, antes de comenzar el despacho.

• **Cajera y Recepcionista.**

**Perfil:**

- Estudiante de los últimos semestres o graduada de T.S.U en Administración o carreras a fines.
- Curso de Manipulación de Alimentos.
- Edad comprendida entre 22 y 30 años
- Con experiencia en el cargo.
- Buena presencia.
- Sexo Femenino.

**Sus principales funciones son:**

- Brindar primera atención al cliente de una manera amistosa, respetuosa y cordial.
- Recibir el pago que realiza el cliente y registrar en la caja la venta realizada.
- Realizar cuadros de caja al final de la jornada laboral.
- Rendir cuentas de las entradas y salidas de la caja al Gerente de Finanzas.

**Flujogramas**

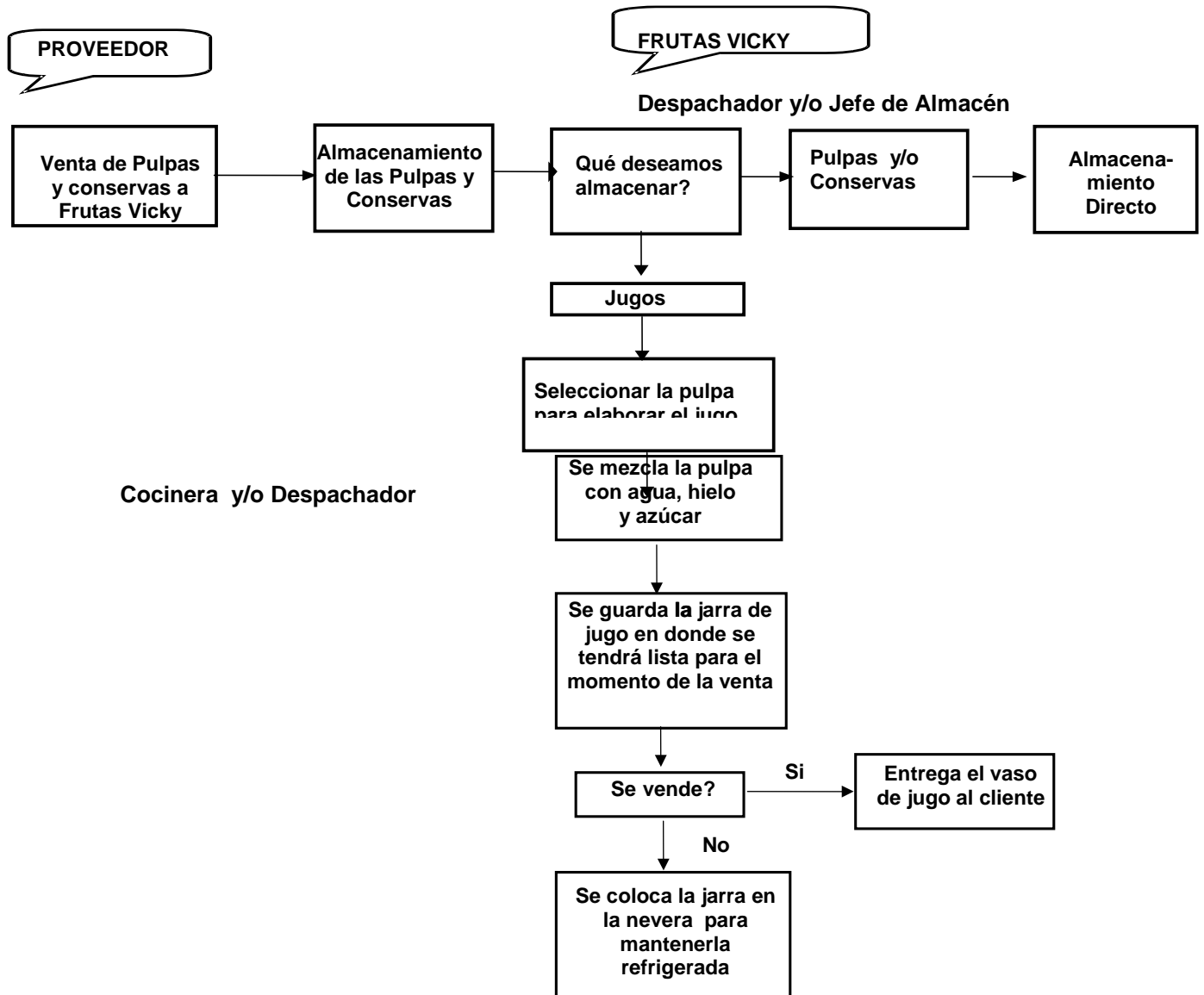
Entre los procesos más importantes para el buen funcionamiento de las actividades de Frutas Vicky se encuentran: el proceso de la Compra y Almacenamiento, así como el de Comercialización y Venta.

El primero explica las actividades a realizar en el Área de Logística y Abastecimiento, desde que las pulpas y conservas de frutas son traídas por el proveedor, hasta que las mismas son puestas en las manos del cliente, pasando por todas las estaciones de trabajos respectivas, como lo son: la recepción, almacenamiento, elaboración de los jugos (en caso de tratarse del despacho de este) y finalmente el despacho al cliente.

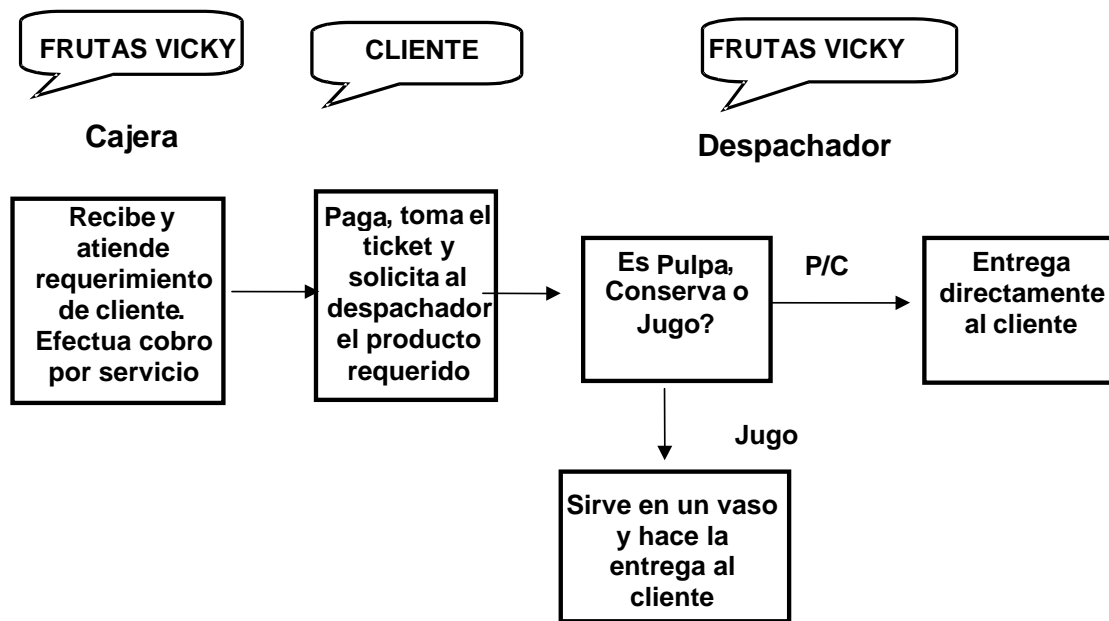
Como segundo proceso y de vital importancia, se encuentra el proceso de Comercialización y Venta. Este proceso comienza con la atención por parte de la cajera al cliente de una manera afectuosa y respetuosa, continuando por el pago del cliente a esta el producto requerido, luego una vez del pago, el despachador entrega al cliente el producto comprado, en donde este podrá disfrutar de inmediato o por el contrario llevar a su hogar para disfrutar en la compañía de su familia.

La importancia de la elaboración previa de 2 de los procedimientos más importantes del proyecto, es tener definido cada uno de los pasos a realizar una vez

en las operaciones del negocio, así como hacer del conocimiento de los empleados dichos procesos.



**Gráfico 4. Proceso de Compra y Almacenamiento**



**Gráfico 5. Proceso de Comercialización o Venta**

**Descripción de los Procesos que se llevaran a cabo.**

**a) Proceso de Compra y Almacenamiento:**

- ✓ El proceso comienza con la visita del proveedor a nuestra tienda ofreciendo pulpa y conservas traídas de los Andes, quien nos realiza la venta de las cantidades y tipos previamente catalogadas como necesidad.
- ✓ El jefe de Almacén recibe lo adquirido del proveedor y verifica las cantidades adquiridas vs. la factura de compra.

- ✓ El Jefe de Almacén junto con el despachador realizan el almacenamiento en los refrigeradores y anaqueles correspondientes, de la pulpa y conservas compradas.
- ✓ El jefe de Almacén y/o despachador selecciona las cantidades y tipos de pulpa necesarias para satisfacer la demanda diaria de los clientes, pudiendo colocar cualquier fruta en todas las épocas del año, manteniendo así una de las principales ventajas competitivas del negocio.
- ✓ El jefe de Almacén y/o despachador, mezcla la pulpa seleccionada con agua, hielo y azúcar, para la realización del jugo, el cual se mantendrá debidamente refrigerado hasta el momento de su venta.

**b) Proceso de Comercialización o Venta.**

- ✓ Una vez que arriba el cliente a nuestras instalaciones, este es invitado por personal especializado el cual lo estimula a la compra; la primera empleada en contactarlo es la cajera, quien amablemente solicita el pago del cliente, dejando abierta su cuenta para potenciales y mayores compras, otorgándole un identificador de cuenta de nuestro sistema de manejo administrativo. El objetivo de este personal es de incrementar al máximo la satisfacción del cliente y las compras.
- ✓ El despachador recibe la solicitud original del cliente y le ofrece frutas, jugos y conservas de distinta estación, basándose en conocimientos previos sobre el potencial de las frutas como alimento.
- ✓ El jefe de almacén, quien deberá satisfacer los requerimientos del cliente inclusive si este trajera tantos envases equivalentes a vasos como el requiera. Se podrá efectuar el rellenado en lo envases traídos por la clientela, orientándoles acerca del debido llenado y limpieza necesarios para su conservación.

## Mercadeo

### Estrategias De Mercadeo.

Frutas Vicky busca concientizar a la población a consumir productos cada vez más naturales, complementando su dieta alimenticia con las frutas específicamente, que son muy importantes dentro de la Pirámide Alimentaria por su gran contenido de vitaminas, minerales, calorías, enzimas, etc., que son necesarios para el buen funcionamiento dentro del metabolismo humano.



**Gráfico 6. Pirámide Alimenticia.**

Por esto es necesario invertir un porcentaje de nuestros ingresos en una campaña para la promoción y la publicidad de este negocio, diseñada para dar a conocer dentro



de la comunidad donde nos instalemos; estableciéndose como base nuestros diferenciadores competitivos.

Nuestra campaña pretende utilizar los siguientes elementos:

- Volantes: que serán repartidos por todo el personal que labora para Frutas Vicky.
- Publicidad en estaciones de radio locales (Radio Perola).
- Muestras gratis de nuestros jugos hechos con nuestra pulpa de fruta a las personas que transiten y vivan frente y en las cuadras más cercanas a nuestro local.
- Pendones con nuestro logo invitando al público.
- Afiches y Pintura donde muestre nuestro producto.
- Avisos en ciertos puntos de la zona con nuestro logo y Slogan.
- Promociones directas a nuestros clientes en días de menos flujo de personas, tales como 3 X 2 donde el cliente recibirá 1 Kilo de nuestra pulpa adicional, con la compra de 2 kilos, si prefiere una cantidad similar de nuestras conservas hechas con la misma pulpa y por último 1 vaso adicional de jugo con la compra de 2 vasos.
- Material P.O.P tales como llaveros, tazas, chapas para obsequiar a nuestros más asiduos consumidores en cualquier época del año.

### **Empaque:**

El empaque de nuestro producto es en bolsas transparentes para una fácil visualización del contenido por parte de nuestros clientes; el cual posee una etiqueta que especifica el número de permisología otorgado por el Ministerio de Salud, los ingredientes utilizados para el procesamiento de este producto, tales como pulpa de las diferentes frutas ofrecidas por nosotros y el modo de preparación.

## **Escenarios Probables.**

### **Escenario I:**

El escenario I de FRUTAS VICKY consiste en la venta estimada de 100 Kg. diarios, los cuales están divididos en 50 Kg. de pulpa de frutas congelada sin transformar, tal y como se compra directo del proveedor, 25 Kg. de pulpa de frutas convertidas previamente en conservas y 25 Kg. de pulpa de frutas en jugos elaborados dentro del local. Estimando unos ingresos mensuales de Bs. 1.957.625,00 que multiplicado por los 12 meses del año nos da un Ingreso anual de Bs. 23.491.500,00.

Como inversión inicial en este escenario se necesitan 33 millones, los cuales sería aportados en partes iguales tanto por los socios como por el (los) inversionista(s) del proyecto, considerando la premisa de que los gastos administrativos necesarios para el arranque del negocio, sean cubiertos en su totalidad por los socios; mientras que con el entregado por el inversionista sería para la adquisición de la Materia Prima y Utilería para el primer mes, así como para la adquisición de los Activos Fijos.

Tomando en cuenta las tasas expectativa de venta de este escenario de 100 Kg., el retorno de las tasas de interés de los seis primeros bancos, una tasa atractiva para que el inversionista sería de un 25%, lo que arrojaría en este escenario Bs. 4.162.000,00 al finalizar el año, pagaderos mensualmente junto con la cuota parte del capital aportado, con ello el monto total a retornar al inversionista al cabo del cabo sería de Bs. 20.812.500,00.

### **Escenario II:**

El escenario II de FRUTAS VICKY consiste en la venta estimada de 200 Kg. diarios, los cuales están divididos en 100 Kg. de pulpa de frutas en su forma

congelada original, 50 Kg. en conservas y 50 Kg. de pulpa en jugos. Estimando unos ingresos mensuales de Bs. 7.668.416,67 que multiplicado por los 12 meses del año nos da un ingreso anual de Bs. 92.021.000,00

La inversión inicial en el presente escenario, sería 48.5 millones, de los cuales un 59,1% sería entregado por los inversionistas, mientras que el restante 40,9% sería aportado por los accionistas o socios del proyecto, tomando la premisa explicada en el escenario I.

De acuerdo a la expectativa de venta de este escenario y la tasa de interés actual, la tasa de retorno sobre la inversión ofrecida al inversionista se mantendría constante que el escenario anterior, es decir; un 25%, lo que arrojaría Bs. 7.175.000,00 al finalizar el año, pagaderos mensualmente junto con la cuota parte del capital aportado, con ello el monto total a retornar al inversionista al cabo del cabo sería de Bs. 35.875.000,00.

### **Escenario III:**

El escenario III de FRUTAS VICKY consiste en la venta estimada de 300 Kg., mensuales, los cuales están divididos en 150 Kg. de pulpa de frutas, 75 Kg. de conservas y 75 Kg. de pulpa para la elaboración de jugos. Estimando unos ingresos mensuales de Bs. 12.676.058,33 que multiplicado por los 12 meses del año nos da un ingreso anual de Bs. 152.112.700,00

Este último y retador escenario, se necesitaría como inversión inicial 67.8 millones, en donde un 62,5% provendría de aporte externo y un 37,5% sería entregado por los socios del proyecto, tomando la premisa ya indicada en el escenario anterior.

La tasa de retorno sobre la inversión ofrecida al inversionista se mantendría en un 25%, lo que arrojaría sobre el monto aportado Bs. 10.592.500,00 al finalizar el año,

pagaderos mensualmente junto con la cuota parte del capital aportado, lo que alcanzaría a un monto total de Bs. 55.962.500,00 al finalizar el año.

En conclusión, tenemos que cada escenario propuesto es favorable para el negocio, por supuesto que el más satisfactorio sería el número 3 gracias al número de Kilogramos estimados a vender, aún pesar de que en este escenario, se debió incluir una persona más para el despacho y adquirir un equipo más de refrigeración.

Sin embargo, el estudio financiero se realizará con el segundo escenario (venta de 200 Kg.), con la finalidad de ser conservadores al principio de la puesta en marcha del negocio. Partiendo de ello, en cualquier punto de venta superior al estudio financiero, dicho proyecto es un negocio atractivo para cualquier inversionista.

Por otro lado, haciendo un análisis de sensibilidad el negocio es muy sensible al nivel de ventas, ya que por debajo de 100 Kilogramos no se tendría ni para cubrir los costos por lo tanto el resultado sería pérdidas, por lo tanto este sería el punto de equilibrio manteniendo constante el precio del Kilogramo de pulpa de fruta, en todos los escenarios.

## **Del Entorno**

### **Consumidores.**

De acuerdo a lo estudiado, en su mayoría el consumidor de Frutas Vicky, será aquel que presente las características que se muestran a continuación:

- La población son Hombres y Mujeres, destacándose estas últimas por ser ellas gerentes del hogar.
- En su mayoría habitantes del Municipio Libertador de la ciudad capital.
- En edades comprendidas entre los 15 y 65 años.
- Principalmente pertenecientes a las clases D y E.

- Con poder adquisitivo limitado, concentrándose su mayor presupuesto de gastos en alimentación.
- Con tendencia a adquirir pequeñas cantidades abarcando variedad de bienes y servicios, pero con alta frecuencia de compra, ajustándose a su presupuesto.
- Sin el conocimiento de los alimentos o productos que nutren a la familia por la falta de instrucción educativa.
- Preferencias por el rendimiento del producto más que por apariencia o contenido calórico.

### **Proveedores.**

Frutas Vicky inicialmente tendrá como proveedor a Frutandes, quien se encuentra ubicado en el Estado Mérida, quien tendrá una frecuencia de visita ínter diaria, es decir; los días Martes, Jueves y Sábado. Frutandes es seleccionado posterior a un estudio de Mercado entre proveedores del ramo, porque es quien ofrece la mejor calidad al menor precio y aunque este se encuentre lejano a la ciudad capital, desarrolla un negocio enfocado más en el volumen de ventas que las ganancias unitarias. Sin embargo, Frutas Vicky cuenta con una lista de proveedores alternativos, dentro de los cuales destacamos: Procesadora y Empacadora de Frutas Nirgua, C.A, ubicado en el Estado Yaracuy, Inversiones Sport Pina y Distribuidora Dulcería Lisboa, ubicados en la ciudad capital.

### **Competidores.**

Lo más importante para Frutas Vicky es mantener la fidelidad del cliente, por medio de: precios solidarios, garantía de calidad del producto y educación a través del

tiempo a la población objetivo, haciéndolos tomar conciencia de lo importante que son las frutas para la alimentación diaria.

**En una I Fase**, Frutas Vicky no contará con competidores significativos, por el apoyo en los elementos diferenciadores con que se cuenta, la publicidad y mercadeo, la fidelidad de nuestra cartera de clientes y los bajos costos, higiene y presentaciones de nuestro producto. Esta primera fase se pretende dure 2 años, en el primero de ellos, se cancela el préstamo otorgado por el financista y en el segundo, se ahorre las utilidades generadas tomando en cuenta la política establecida por Frutas Vicky de no decreto de dividendos a sus accionistas para que esta utilidad pueda ser reinvertida en el negocio.

**En una II Fase**, luego de finalizado el 2º año de iniciado el negocio, comenzaríamos con la proyección de Frutas Vicky hacia otras zonas aledañas a los merca tipo 1 de mayor afluencia, en un número aproximado entre 2 y 3 Frutas Vicky; para aumentar nuestra participación en el Mercado del área Metropolitana.

En esta fase, tendríamos la ventaja de ahorrarnos un % en el costo del producto por pago del monto financiado, lo cual aprovecharíamos reinvirtiéndolo en el mismo, para mantener la fidelidad de los actuales clientes y la captación de nuevos, a través de obsequios y promociones, tales como: Lleve 3 y pague 2, en los días de menos afluencia de personas, de acuerdo a la experiencia obtenida en los primeros años. Para este período se tendría como política el decreto de dividendos entre los accionistas solo del 50% de la utilidad obtenida, con el propósito de utilizar el 50% restante para autofinanciar el crecimiento, sin recurrir a fuentes externas.

**En una III Fase**, estimada luego de 5 años de iniciado el negocio, Frutas Vicky pretende eliminar 30% del costo del producto, por medio de la integración de la fase detallista del negocio, hacia la fase de distribución propia; en donde el proceso eliminaría en la cadena de distribución al transportista, con la adquisición del bien

directamente en el productor. Dicho proceso incrementaría actividades de limpieza, procesamiento y refrigeración de la fruta; así como la elaboración de las conservas; manteniendo los estándares de calidad propuestos y exigidos por la ley, con la necesidad de incrementar captación del personal.

**En una IV Fase**, al cabo de 7 años y visto el desarrollo de Frutas Vicky y la competencia, propondríamos tentativamente la apertura del capital de Frutas Vicky por medio de franquicias en los mercaletos o directamente ofreciendo los productos dentro de los mercales.

Al final de todas las fases anteriores, estaremos localizados en las adyacencias de los principales mercales tipo 1 o mercaletos del país, integrados verticalmente en nuestra estructura de negocio desde la distribución hasta la venta al detal, con un continuo y positivo retorno, por parte de la fidelidad de nuestros clientes y publicidad reorientada hacia la consolidación de nuestra cartera de clientes más que a darse a conocer como Nuevo Negocio; evitando así el impacto negativo sobre la neutralización de la ventaja competitiva inicial, por efectos de la simulación o la invasión de nuestros proveedores fungiendo como competidores nuestros directos o por el desarrollo de las ventajas competitivas simulando a las nuestras, por parte de los competidores en la primer fase del desarrollo del negocio.

### **Riesgos.**

#### **Técnicos.**

En este punto corremos el riesgo de que la pulpa de fruta se descomponga. Esto pudiese ocurrir por las siguientes razones: que se pase de su fecha de

vencimiento por no venderse en el tiempo adecuado, por falta de refrigeración ocasionado la falta de la luz eléctrica o que obtengamos una pulpa defectuosa en el proceso.

Por otro lado, la ausencia de agua nos traería problemas, puesto que no podríamos mantener la limpieza del local ni elaborar los jugos. Como medida se tomaría en cuenta la compra de agua potable para la realización de las bebidas, y mantener siempre recipientes debidamente tapados que contengan agua potable para poder mantener nuestro local limpio, así atender al público en las mejores condiciones.

### **De Mercado.**

En este punto nuestro riesgo son las fruterías que se encuentran a nuestro alrededor, que se puedan ver afectadas por nuestro negocio y establezcan para seguir compitiendo nuevas estrategias de mercadeo, con respecto a nuestros precios y con nuestros productos. Otro riesgo sería, que nuestra campaña publicitaria, que está orientada, hacia la concientización de los consumidores hacia una buena alimentación, no cumpla el efecto que se quiera y no llegue a nuestro público objetivo tal y como lo deseamos. Para esto tenemos otra campaña que va dirigida al ahorro y rendimiento del presupuesto familiar.

### **De Personal.**

El riesgo puede estar en que quieran captar a alguno de nuestros empleados para que filtre información del negocio hacia otros oportunistas del mercado o hacia nuestros competidores. También podemos incluir el riesgo de que los empleados nos roben la mercancía para luego revenderla en las afueras de la tienda, en las cercanías de sus viviendas, etc. perjudicando el margen de ganancia



del negocio; para evitar estos inconvenientes procuraremos tener una política donde el empleado se sienta cómodo, estable y sienta fidelidad y compromiso por el negocio.

### **Financieros.**

Este se encuentra en el punto de que nuestro nivel de ventas se encuentre por debajo al presupuestado y no cumplir con nuestras proyecciones en el horizonte establecido de cinco años (5 años) para nuestra propuesta de negocio, lo que nos complicaría poder cumplir con nuestros compromisos ya adquiridos para la creación de este negocio.

## **CAPITULO IV.**

### **ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACION DEL PROYECTO**

Para el desarrollo del Plan de Negocio se requiere definir ciertas variables que se espera influyan en el Proyecto de Frutas Vicky.

Estas se mencionan a continuación.

- ✓ Variables económicas como la Inflación.
- ✓ Variables Operativas como los días trabajados del negocio, los precios de venta y su crecimiento anual estimado, días de inventarios.
- ✓ Variables administrativas como Caja – Bancos, Gastos de almacén y venta, seguros, impuestos.
- ✓ Y variables financieras como préstamos, tasa de deuda, etc.

La evaluación de estas variables mediante modelos adecuados permitiría definir la viabilidad o no de ejecutar el proyecto aquí planteado.

Para esta evaluación se requiere ver los cálculos efectuados e incluidos en los anexos mostrados de este trabajo. Entre ellos:

- Tres escenarios plasmados, con los cálculos de: Estados de Ganancias y Pérdidas, Costos y Aportes de la Primera Inversión.

- Análisis Financieros calculados en base a un escenario de venta diario de 200 kg. Entre los análisis más importantes se encuentran: Ingresos y Capital de Trabajo, Análisis de Inversiones, Detalle de Salarios de Personal, Flujo de Caja Libre, Valor Presente Neto, Flujo de Caja con Financiamiento, Evaluación con Financiamiento, Gráficos del Valor Actual de Flujo, de Ingresos, del Flujo Caja Financiado, de Gastos, Análisis de Depreciación y Amortización de Activos, de Amortización de Financiamiento, Punto de Equilibrio, VAN de la Deuda / Capacidad de Pago de la Deuda, Análisis de Sensibilidad.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

Luego de evaluar el proyecto de Frutas Vicky anteriormente desarrollado, se puede concluir que se acepta como exitoso por cumplir su estrategia de negocios desde su fase de formulación hasta su posterior ejecución, al suministrar a la población objeto, la satisfacción de la cobertura de un déficit nutricional, rentable, higiénica y gerencial, puesto que:

1. Se utilizaría y mantendría su ventaja competitiva, por los diferenciadores que dicho negocio tendría como es la variedad de las presentaciones y tipos de frutas, la duración de los productos y obtención en cualquier época del año, entre otros.
2. Aumentaría su presencia, apoyándose en su clientela segura, provista por el tráfico de los Mercales, luego de mostrar los beneficios que aporta al ser humano, el consumo de frutas.
3. Aseguraría su permanencia como negocio estable en el mediano plazo por la ausencia de planes gubernamentales para este fin y por la imposibilidad de atenderlo adecuadamente en el corto plazo.
4. Frutas Vicky controlaría el potencial riesgo con planes neutralizantes para asegurar que sus competidores, aún igualando sus ventajas iniciales, siempre queden rezagados.

Financieramente:

1. El proyecto ha demostrado ser factible desde el punto de vista de la demanda para el consumo del servicio ofrecido. Teniendo que tomar en cuenta la necesidad de detallar aún más los niveles de demanda, sabiendo que la muestra tomada no refleja estadísticamente los niveles de confianza de la población total.
2. Tiene factibilidad técnica, sólo si en vez de adquirir activos nuevos se compran activos de muy poco uso. La evaluación técnica demostró la sensibilidad del proyecto en sus costos respecto de activos totalmente nuevos.
3. Tiene factibilidad financiera, porque los valores de VPN son positivos y la Tasa Interna de Retorno supera la establecida como mínima en la inversión. También financiando al presente proyecto y haciendo la evaluación a la correspondiente tasa ajustada, se obtienen valores aceptables de VPN y TIR e inclusive, tanto que convendría seleccionar la opción de financiamiento externo.
4. Actualmente nuestro nivel de equilibrio se obtiene en 6.160 kilos por servicio anual, lo cual implica que no deberíamos estar a menos de esta producción para no tener pérdidas manteniendo el nivel de precios y de costos.
5. La variación en los kilos de pulpa vendidos, afecta significativamente nuestros valores (TIR y VPN). Cuando se disminuyen los kilos de fruta servida, la variación es más significativa.
6. Siguiendo las pautas para la evaluación de nuestro proyecto nos da como resultado que nos conviene mantenernos con recursos propios. Sin embargo, por la falta de recursos por parte de los accionistas, es recomendable financiarse con el apoyo de inversionista(s), para el cual sería bastante rentable, puesto que la tasa de retorno ofrecida, supera la tasa del mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Baca G., (2.001). Evaluación de Proyectos. México. Mc. Graw Hill.
2. García, Osío G., (2004). Escenarios Económicos 2003 – 2004. Venezuela. IESA
3. Enciclopedia Hispánica. Editorial Barsa Planeta. Año 2003.  
<http://www.barsa.com>
4. Archivos Latinoamericanos de Nutrición. Patrón de consumo de alimentos en niños de una comunidad al norte de Valencia, Venezuela. ALAN v.55 n.3. Caracas Sep. 2.005.
5. Página Web de Mercal: <http://www.mercal.gov.ve>
6. Página Web del Banco Central de Venezuela: <http://www.bcv.org.ve>
7. Página Web del Instituto Nacional de Estadísticas INE: <http://www.ine.gov.ve>
8. Página Web de la Encuestadora Datanálisis: <http://www.datanalisis.com>
9. Página Web de la Encuestadora Datos: <http://www.datosir.com>
10. Página Web de El Nacional: <http://www.el-nacional.com>
11. Página Web: <http://www.google.com>
12. Página Web: <http://www.analítica.com>

## **ANEXOS FINANCIEROS Y DE EVALUACION DEL PROYECTO**

- A. Frutas Vicky, Escenario N° 1.
  - A-1. Costos primera Inversión.
  - A-2. Estado de Ganancias y Pérdidas.
  - A-3. Aportes primera Inversión.
- B. Frutas Vicky, Escenario N° 2.
  - B-1. Costos primera Inversión.
  - B-2. Estado de Ganancias y Pérdidas.
  - B-3. Aportes primera Inversión.
- C. Frutas Vicky, Escenario N° 3.
  - C-1. Costos primera Inversión.
  - C-2. Estado de Ganancias y Pérdidas.
  - C-3. Aportes primera Inversión.
- D. Análisis Financiero Frutas Vicky.
  - D-1. Hoja de Datos.
  - D-2. Ingresos y Capital de Trabajo.
  - D-3. Inversiones.
  - D-4. Detalle de Salarios de Personal.
  - D-5. Flujo de Caja Libre.
  - D-6. Valor Presente Neto.
  - D-7. Flujo de Caja con Financiamiento.
  - D-8. Evaluación con Financiamiento.
  - D-9. Gráfico del Valor Actual de Flujo.
  - D-10. Gráfico de Ingresos.
  - D-11. Gráfico del Flujo Caja Financiado.
  - D-12. Gráfico de Gastos.
  - D-13. Depreciación y Amortización de Activos.
  - D-14. Amortización de Financiamiento.
  - D-15. Punto de Equilibrio.
  - D-16. VAN de la Deuda / Capacidad de Pago de la Deuda.
  - D-17. Análisis de Sensibilidad.

## ANEXO A - 1

### Frutas Vicky

#### Escenario Nro. 1

#### Ventas 100 Kg. diarios

45 Kg. de Pulpa Congelada, 25 Kg. en Conservas y 30 Kg. en Jugos

#### Costos para la primera inversión

	Bs.	
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>		
2 Neveras de segunda mano	2.500.000,00	
1 Mobiliario (estante, vitrina y sillas)	600.000,00	
1 Caja registradora facturadora	850.000,00	
1 Filtro de Agua	350.000,00	
2 Licuadora	200.000,00	
<b>Total Mobiliario y Equipo</b>		<b>4.500.000,00</b>
<b>UTILERIA</b>		
Vasos, Servilletas y Jarras	150.000,00	
<b>Total Utilería</b>		<b>150.000,00</b>
<b>ARRENDAMIENTO LOCAL (3 MESES DE DEPOSITO Y 1 ADELANTADO)</b>		
Local localizado en el Sector La Vega de 20 mts <sup>2</sup>	0,00	
<b>Total arrendamiento del local</b>		<b>0,00</b>
<b>MATERIA PRIMA</b>		
Adquisición materia prima (1er mes)	12.000.000,00	
<b>Total materia prima</b>		<b>12.000.000,00</b>
<b>NÓMINA</b>		
Administrador	0,00	
Encargado de Inventario/Despachador	0,00	
Cajero	0,00	
<b>Total Nómina</b>		<b>0,00</b>
<b>GASTOS LEGALES</b>		
Gastos de Constitución	0,00	
<b>Total Gastos Legales</b>		<b>0,00</b>
<b>TOTAL GENERAL DE LA INVERSIÓN</b>		<b>16.650.000,00</b>
<b>RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (25%)</b>		<b>4.162.500,00</b>
<b>TOTAL GENERAL A RETORNAR EN 12 MESES</b>		<b>20.812.500,00</b>
<b>TOTAL GENERAL A RETORNAR MENSUAL</b>		<b>1.734.375,00</b>



**ANEXO A - 2**

**Frutas Vicky**

**Escenario Nro. 1**

**Ventas 100 Kg. diarios**

**50 Kg. de Pulpa Congelada, 25 Kg. en Conservas y 25 Kg. en Jugos**

**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

<b>VENTAS</b>				<b>IVA</b>
<b>Kg.</b>	<b>Bs. / Kg.</b>	<b>TOTAL DIARIO</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	
50	4.000,00	200.000,00	6.000.000,00	<b>Pulpa</b>
25	6.000,00	150.000,00	4.500.000,00	<b>Conservas</b>
25	12.800,00	320.000,00	9.600.000,00	<b>Jugos</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>				<b>20.100.000,00 2.814.000,00</b>

**COSTOS DE VENTAS**

**VARIABLES**

<b>Kg.</b>	<b>Bs. / Kg.</b>	<b>TOTAL DIARIO</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	
100	3.000,00	300.000,00	9.000.000,00	<b>Pulpa</b>
	1.000,00	100.000,00	3.000.000,00	<b>Azúcar y otros insumos</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>				<b>12.000.000,00 1.680.000,00</b>

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Alquiler del Local	600.000,00	84.000,00
Personal Contratado (Jefe Almac, Despachador, Cocinera y Cajera)	2.500.000,00	
Servicio Telefónico	70.000,00	9.800,00
Servicio Eléctrico/Aseo Urbano	180.000,00	25.200,00
Agua	50.000,00	7.000,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>3.400.000,00</b>	<b>126.000,00</b>

**COSTO**

**FINANCIERO**

Costo por Pago de Intereses	1.734.375,00
<b>TOTAL COSTO FINANCIERO</b>	<b>1.734.375,00</b>

**TOTAL EGRESOS**

**17.134.375,00**

**TOTAL INGRESOS MENOS EGRESOS MENSUAL**

**2.965.625,00**

**MENOS IVA PAGADO MENSUAL (14%)**

**1.008.000,00**

**TOTAL INGRESOS NETOS MENSUALES**

**1.957.625,00**

**ANEXO A - 3**

**Frutas Vicky**

**Escenario Nro. 1**

**Ventas 100 Kg diarios**

**45 Kg. de Pulpa Congelada, 25 Kg. en Conservas y 30 Kg. en Jugos**

**INVERSIONES (expresadas en Bs.)**

INVERSIÓN PRIMER AÑO	APORTE EXTERNO	APORTE PROPIO	APORTE TOTAL
	50,5%	49,5%	100%
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>			
Materia Prima + Utilería	12.150.000,00	0,00	12.150.000,00
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>12.150.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12.150.000,00</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
Maquinarias y Equipos	2.500.000,00		2.500.000,00
Mobiliario	600.000,00	0,00	600.000,00
1 Caja registradora/facturado	850.000,00	0,00	850.000,00
1 Filtro de Agua	350.000,00	0,00	350.000,00
1 Licuadora	200.000,00	0,00	200.000,00
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>4.500.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.500.000,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO (1)</b>			
Caja y Bancos (2)	0,00	16.305.187,50	16.305.187,50
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>0,00</b>	<b>16.305.187,50</b>	<b>16.305.187,50</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>16.650.000,00</b>	<b>16.305.187,50</b>	<b>32.955.187,50</b>

**Nota:**

**Activos de poco uso no nuevos con vida útil de menos de dos (2) años.**

(1) : Se financian un mes promedio de inventario.

(2) : Los pago de los siguientes conceptos, serán aportados en 50% por los Socios y 50% por el Inversionista:

Gastos por Personal (Nómina)	2.500.000,00	mensual por 3 meses
Alquiler de local	600.000,00	mensual por 5 (3 depósitos y 2 adelantado)
Servicios	300.000,00	mensual por 3 meses (luz, telf., aseo y agua)
Gastos de Constitución	300.000,00	
Caja chica y bancos	4.605.187,50	
<b>Total</b>	<b>16.305.187,50</b>	

## ANEXO B - 1

### Frutas Vicky

#### Escenario Nro. 2

#### Ventas 200 Kg. diarios

90 Kg. de Pulpa Congelada, 50 Kg. en Conservas y 60 Kg. en Jugos

#### Costos para la primera inversión

	Bs.	
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>		
2 Neveras de segunda mano	2.500.000,00	
1 Mobiliario (estante, vitrina y sillas)	600.000,00	
1 Caja registradora facturadora	850.000,00	
1 Filtro de Agua	350.000,00	
1 Licuadora	100.000,00	
<b>Total Mobiliario y Equipo</b>		<b>4.400.000,00</b>
<b>UTILERIA</b>		
Vasos, Servilletas y Jarras	300.000,00	
<b>Total Utilería</b>		<b>300.000,00</b>
<b>MATERIA PRIMA</b>		
Adquisición materia prima ( 1er mes)	24.000.000,00	
<b>Total materia prima</b>		<b>24.000.000,00</b>
<b>NÓMINA</b>		
Administrador	0,00	
Encargado de Inventario/Despachador	0,00	
Cajero	0,00	
<b>Total Nómina</b>		<b>0,00</b>
<b>GASTOS LEGALES</b>		
Gastos de Constitución	0,00	
<b>Total Gastos Legales</b>		<b>0,00</b>
<b>TOTAL GENERAL DE LA INVERSIÓN</b>		<b>28.700.000,00</b>
<b>RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (25%)</b>		<b>7.175.000,00</b>
<b>TOTAL GENERAL A RETORNAR EN 12 MESES</b>		<b>35.875.000,00</b>
<b>TOTAL GENERAL A RETORNAR MENSUAL</b>		<b>2.989.583,33</b>

**ANEXO B - 2**

**Frutas Vicky**

**Escenario Nro. 2**

**Ventas 200 Kg. diarios**

**100 Kg. de Pulpa Congelada, 50 Kg. en Conservas y 50 Kg. en Jugos**

**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

**IVA**

**VENTAS**

<b>Kg.</b>	<b>Bs. / Kg.</b>	<b>TOTAL DIARIO</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	
100	4.000,00	400.000,00	12.000.000,00	<b>Pulpa</b>
50	6.000,00	300.000,00	9.000.000,00	<b>Conservas</b>
50	12.800,00	640.000,00	19.200.000,00	<b>Jugos</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>40.200.000,00</b>	<b>5.628.000,00</b>

**COSTOS DE VENTAS**

**VARIABLES**

<b>Kg.</b>	<b>Bs. / Kg.</b>	<b>TOTAL DIARIO</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	
200	3.000,00	600.000,00	18.000.000,00	<b>Pulpa</b>
	1.000,00	200.000,00	6.000.000,00	<b>Azúcar y otros insumos</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>			<b>24.000.000,00</b>	<b>3.360.000,00</b>

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Alquiler del Local	600.000,00	84.000,00
Personal Contratado (Superv Almac, Desp, Cocinera y Cajera)	2.500.000,00	
Servicio Telefónico	70.000,00	9.800,00
Servicio Eléctrico/Aseo Urbano	180.000,00	25.200,00
Agua	50.000,00	7.000,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>3.400.000,00</b>	<b>126.000,00</b>

**COSTO FINANCIERO**

Costo por Pago de Intereses	2.989.583,33
<b>TOTAL COSTO FINANCIERO</b>	<b>2.989.583,33</b>

**TOTAL EGRESOS** **30.389.583,33**

**TOTAL INGRESOS MENOS EGRESOS MENSUAL** **9.810.416,67**

**MENOS IVA PAGADO MENSUAL (14%)** **2.142.000,00**

**TOTAL INGRESOS NETOS MENSUALES** **7.668.416,67**

**ANEXO B - 3**

**Frutas Vicky**

**Escenario Nro. 2**

**Ventas 200 Kg. diarios**

**90 Kg. de Pulpa Congelada, 50 Kg. en Conservas y 60 Kg. en Jugos**

**INVERSIONES (expresadas en Bs.)**

INVERSIÓN PRIMER AÑO	APORTE EXTERNO	APORTE PROPIO	APORTE TOTAL
	59,1%	40,9%	100,0%
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>			
Materia Prima + Utillería	24.300.000,00	0,00	24.300.000,00
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>24.300.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>24.300.000,00</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
Maquinarias y Equipos	2.500.000,00	0,00	2.500.000,00
Mobiliario	600.000,00	0,00	600.000,00
1 Caja registradora/facturado	850.000,00	0,00	850.000,00
1 Filtro de Agua	350.000,00	0,00	350.000,00
1 Licuadora	100.000,00	0,00	100.000,00
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>4.400.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.400.000,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO (1)</b>			
Caja y Bancos (2)	0,00	19.832.791,67	19.832.791,67
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>0,00</b>	<b>19.832.791,67</b>	<b>19.832.791,67</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>28.700.000,00</b>	<b>19.832.791,67</b>	<b>48.532.791,67</b>

**Nota:**

**Activos de poco uso no nuevos con vida útil de menos de dos (2) años.**

(1) : Se financian un mes promedio de inventario.

(2) : Incluye pago de los siguientes conceptos:

Gastos por Personal (Nómina)	2.500.000,00	mensual por tres meses
Alquiler de local	600.000,00	mensual por 5 (3 depósitos y 2 adelantado)
Servicios	300.000,00	mensual por 3 meses (luz, Telf., aseo y agua)
Gastos de Constitución	450.000,00	
Caja chica y bancos	7.982.791,67	
<b>Total</b>	<b>19.832.791,67</b>	

## ANEXO C - 1

### Frutas Vicky

#### Escenario Nro. 3

#### Ventas 300 Kg. diarios

90 Kg. de Pulpa Congelada, 50 Kg. en Conservas y 60 Kg. en Jugos

#### Costos desglosados del Financiamiento

##### Escenario Nro. 3

<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>	<b>Bs.</b>	
3 Neveras de segunda mano	3.750.000,00	
1 Mobiliario (estante, vitrina y sillas)	670.000,00	
1 Caja registradora facturadora	850.000,00	
1 Filtro de Agua	350.000,00	
3 Licuadora	300.000,00	
<b>Total Mobiliario y Equipo</b>		<b>5.920.000,00</b>
<b>UTILERIA</b>		
Vasos, Servilletas y Jarras	450.000,00	
<b>Total Utilería</b>		<b>450.000,00</b>
<b>MATERIA PRIMA</b>		
Adquisición materia prima ( 1er mes)	36.000.000,00	
<b>Total materia prima</b>		<b>36.000.000,00</b>
<b>TOTAL GENERAL DE LA INVERSIÓN</b>		<b>42.370.000,00</b>
<b>RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (25%)</b>		<b>10.592.500,00</b>
<b>TOTAL GENERAL A RETORNAR EN 12 MESES</b>		<b>52.962.500,00</b>
<b>TOTAL GENERAL A RETORNAR MENSUAL</b>		<b>4.413.541,67</b>

**ANEXO C - 2**

**Frutas Vicky**

**Escenario Nro.**

**3**

**Ventas 300 Kg. diarios**

**150 Kg. de Pulpa Congelada, 75 Kg. en Conservas y 75 Kg. en Jugos**

**ESTADO DE GANANCIAS Y  
PÉRDIDAS**

**IVA**

**VENTAS**

<b>Kg.</b>	<b>Bs. / Kg.</b>	<b>TOTAL DIARIO</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>		
150	4.000,00	600.000,00	18.000.000,00	<b>Pulpa</b>	
75	6.000,00	450.000,00	13.500.000,00	<b>Conservas</b>	
75	12.800,00	960.000,00	28.800.000,00	<b>Jugos</b>	
<b>TOTAL</b>					
<b>INGRESOS</b>					<b>60.300.000,00    8.442.000,00</b>

**COSTOS DE  
VENTAS  
VARIABLES**

<b>Kg.</b>	<b>Bs. / Kg.</b>	<b>TOTAL DIARIO</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>		
300	3.000,00	900.000,00	27.000.000,00	<b>Pulpa</b>	
	1.000,00	300.000,00	9.000.000,00	<b>Azúcar y otros insumos</b>	
<b>TOTAL COSTOS</b>					<b>36.000.000,00    5.040.000,00</b>

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Alquiler del Local		600.000,00	84.000,00
Personal Contratado (Jefe Almac, 2 Despach, Cocinera y Cajera)		3.000.000,00	
Servicio Telefónico		70.000,00	9.800,00
Servicio Eléctrico/Aseo Urbano		220.000,00	30.800,00
Agua		50.000,00	7.000,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>3.940.000,00</b>	<b>131.600,00</b>

**COSTO  
FINANCIERO**

Costo por Pago de Intereses	4.413.541,67
<b>TOTAL COSTO FINANCIERO</b>	<b>4.413.541,67</b>

<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>44.353.541,67</b>
<b>TOTAL INGRESOS MENOS EGRESOS MENSUAL</b>	<b>15.946.458,33</b>
<b>MENOS IVA PAGADO MENSUAL (14%)</b>	<b>3.270.400,00</b>
<b>TOTAL INGRESOS NETOS MENSUALES</b>	<b>12.676.058,33</b>

**ANEXO C - 3**

**Frutas Vicky**

**Escenario Nro. 3**

**Ventas 300 Kg diarios**

**180 Kg. en Pulpa y Conservas y 120 Kg. en Jugos**

**INVERSIONES (expresadas en Bs.)**

<b>INVERSIÓN PRIMER AÑO</b>	<b>APORTE EXTERNO</b>	<b>APORTE PROPIO</b>	<b>APORTE TOTAL</b>
	<b>62,5%</b>	<b>37,5%</b>	<b>100%</b>
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>			
Materia Prima + Utilería	36.450.000,00	0,00	36.450.000,00
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>36.450.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>36.450.000,00</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
Maquinarias y Equipos	3.750.000,00		3.750.000
Mobiliario	670.000,00	0,00	670.000
1 Caja registradora/facturador	850.000,00	0,00	850.000
1 Filtro de Agua	350.000,00	0,00	350.000
1 Licuadora	300.000,00	0,00	300.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>5.920.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5.920.000</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO (1)</b>			
Caja y Bancos (2)	0,00	25.399.571	25.399.571
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>0,00</b>	<b>25.399.571</b>	<b>25.399.571</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>42.370.000,00</b>	<b>25.399.570,83</b>	<b>67.769.570,83</b>

**Nota:**

**Activos de poco uso no nuevos con vida útil de menos de dos (2) años.**

(1) : Se financian un mes promedio de inventario.

(2) : Incluye pago de los siguientes conceptos:

Gastos por Personal (Nómina)	3.000.000,00	mensual por tres meses
Alquiler de local	600.000,00	mensual por 5 (3 depósitos y 2 adelantado)
Servicios	340.000,00	mensual por 3 (luz, Telf., aseo y agua)
Gastos de Constitución	600.000,00	
Caja chica y bancos	11.779.570,83	

**Total** 25.399.570,83



## ANEXO D - 1

### Proyecto Frutas Vicky Estimación de 200 Kg

### HOJA DE DATOS

#### Económicos

Tipo de Cambio Oficial	2.150	Bolívares por dólar
Devaluación Anual Esperada	1%	Promedio de la devaluación, tasa de cambio proy. por Veneconomía
Inflación Anual Esperada	25%	Promedio del IPM BCV en base a los últimos 5 años.

#### Operativos

Días del Año	360	Se toma en cuenta los días por el calendario comercial
Costo Unitario	4.000	Bs. por Kilo de Pulpa, más otros insumos necesarios.
Precio de Venta <sup>1</sup>	6.700	Bs/Kg promedio en la elaboración de los Jugos y Conservas.
Venta Estimada Primer Año	72.000	Kilos de Pulpa de Frutas procesada por el primer año
Crecimiento Anual Vtas Estimadas	1,69%	Crecimiento Vegetativo
Días de Inventario	2	Promedio días Pulpa de Frutas

<sup>1</sup> Precio Promedio de Pulpa de Fruta por Kilo

#### Administrativos, Laborales y Fiscales

Caja y Bancos	2%	Sobre los gastos del período
Cuentas por Cobrar	0	Días de crédito
Servicios	300.000	Bolívares mensual por concepto de pago de luz, teléfono, etc
Gastos de Almacén (2d)	0,50%	Sobre las ventas del período
Gastos de Venta (Publicidad)	0,50%	Sobre los ingresos del período
Aumento de Salarios	10%	
Alquiler mensual Local Año 1	600.000	Bolívares
Diseño de Software	0	Bolívares
Gastos de Constitución y Notaría	450.000	Bolívares
Póliza Seguro	0%	Póliza a todo riesgo (Originalmente estimada s/Mat Prima)
Patentes Municipales	2,00%	Sobre los ingresos del período
Impuesto sobre la Renta	34%	Sobre la utilidad bruta del período

#### Financieros

Monto de la Deuda <sup>2</sup>	28.700.000,00	Bolívares
Tasa de la Deuda	18%	Promedio Ponderado de tasa activa de los 6 primeros bcos del país
Monto Capital o Patrimonio <sup>2</sup>	19.832.792,00	Bolívares
Tasa de Descuento	25%	Tasa mínima de retorno o rendimiento
Relación Deuda / Patrimonio	1,45	
WACC	17,24%	
Tasa de Descuento Ajustada	32%	
Plazo de la Deuda	1	años

<sup>2</sup> Dato tomado de Cuadro

#### Inversiones

#### De Evaluación del Proyecto: Frutas Vicky

Tasa del flujo de caja libre (TMR)	25%
Tasa del flujo de caja financiado	32%
Número de años del proyecto	1

**ANEXO D - 2**

**INVERSIONES (expresadas en Bs.)**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>APORTE EXTERNO</b>	<b>APORTE PROPIO</b>	<b>APORTE TOTAL</b>
	<b>59,1%</b>	<b>40,9%</b>	<b>100%</b>
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>			
Materia Prima	24.300.000,00	0,00	24.300.000,00
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>24.300.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>24.300.000,00</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
Maquinarias y Equipos	2.500.000,00		3.000.000
Mobiliario	600.000,00	0,00	405.000
1 Caja registradora/facturador	850.000,00	0,00	700.000
1 Filtro de Agua	350.000,00	0,00	50.000
1 Licuadora	100.000,00	0,00	70.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>4.400.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.400.000</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO (1)</b>			
Inventario Inicial		0,00	0,00
Caja y Bancos (2)		19.832.792,00	19.832.792
Cuentas por Cobrar		0,00	0,00
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>0,00</b>	<b>19.832.792,00</b>	<b>19.832.792</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>28.700.000,00</b>	<b>19.832.792,00</b>	<b>48.532.792,00</b>

**Nota:**

**Activos de poco uso no nuevos con vida útil de menos de dos (2) años.**

(1) : Se financian un mes promedio de inventario.

(2) : Incluye pago de los siguientes conceptos:

Gastos por Personal (Nómina)	2.500.000,00	mensual por tres meses
Alquiler de oficina	600.000,00	mensual por 5 (3 depósitos y 2 adelantado)
Servicios	300.000,00	mensual por 3 meses (luz, Telf., aseo y agua)
Gastos de Constitución	450.000,00	
Caja chica y bancos	7.982.792,00	

**Total** 19.832.792,00

**ANEXO D - 3**

**INGRESOS Y CAPITAL DE TRABAJO (Expresado en Bs.)**

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Kilos Vendidos (1)		72.000	73.217	74.454	75.712	76.992
Precio Prom. x Servicio por Kilo de Pulpa de Frutas		6.700	8.375	10.469	13.086	16.357
<b>VENTAS ANUALES</b>		<b>482.400.000</b>	<b>613.190.700</b>	<b>779.442.029</b>	<b>990.768.249</b>	<b>1.259.390.290</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>						
Caja y Bancos (% de los Gastos)		1.252.640	1.453.890	1.696.739	1.991.009	2.349.003
Compra de Materia Prima		288.000.000	360.000.000	450.000.000	562.500.000	703.125.000
Cuentas por Cobrar a Clientes (0) días		0	0	0	0	0
Inventario de Insumos		2.000.000	2.033.800	2.068.171	2.103.123	2.138.666
<b>REQUERIMIENTO CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>291.252.640</b>	<b>363.487.690</b>	<b>453.764.910</b>	<b>566.594.133</b>	<b>707.612.669</b>
<b>INVERSIÓN CAPITAL TRABAJO</b>	<b>291.252.640</b>	<b>72.235.050</b>	<b>90.277.219</b>	<b>112.829.223</b>	<b>141.018.537</b>	<b>0</b>

**Nota:**

(1) Kilos de Pulpa de Frutas servidos anualmente, los cuales se incrementan acorde al crecimiento vegetativo (1,69%)

**ANEXO D - 4**

**DETALLE DE SALARIOS DEL PERSONAL (Expresado en Bs.)**

<i>CONCEPTOS</i>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Descripción del Cargo</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Total Salario Mensual</b>
Jefe de Almacén	1	Supervisor	1.000.000	1.000.000
Despachador/Inventario	1	Operador	500.000	500.000
Cocinero (a)	1	Operador	500.000	500.000
Cajero	1	Operador	500.000	500.000
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>			<b>2.500.000</b>

<b>GASTOS DE NÓMINA</b>	<b>1er Año</b>	<b>2do Año</b>	<b>3er Año</b>	<b>4to Año</b>	<b>5to Año</b>
<i>NÓMINA ANUAL (1)</i>	30.000.000	33.000.000	36.300.000	39.930.000	43.923.000
<i>BENEFICIOS ANUALES (2)</i>	4.050.000	4.455.000	4.900.500	5.390.550,00	5.929.605,00
<b>TOTAL GASTOS DE NÓMINA ANUAL</b>	<b>34.050.000</b>	<b>37.455.000</b>	<b>41.200.500</b>	<b>45.320.550,00</b>	<b>49.852.605,00</b>

**Nota:**

(1) Se considera un aumento salarial del 10% anual

(2) Por conceptos tales como: Seguros, Prestaciones Sociales, Paro Forzoso, Vacaciones

**ANEXO D - 5**  
**FLUJO DE CAJA LIBRE (Expresado en Bs.)**

AÑO	0	1	2	3	4	5
<i>RUBRO</i>						
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por Ventas		482.400.000	613.190.700	779.442.029	990.768.249	1.259.390.290
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>482.400.000</b>	<b>613.190.700</b>	<b>779.442.029</b>	<b>990.768.249</b>	<b>1.259.390.290</b>
<b>GASTOS</b>						
Materias Primas		2.000.000	2.033.800	2.068.171	2.103.123	2.138.666
Servicios		3.600.000	4.500.000	5.625.000	7.031.250	8.789.063
Gastos de Almacén		2.412.000	3.065.954	3.897.210	4.953.841	6.296.951
Patentes Municipales		9.648.000	12.263.814	15.588.841	19.815.365	25.187.806
Gastos de Ventas		2.412.000	3.065.954	3.897.210	4.953.841	6.296.951
Nómina Administrativa		34.050.000	37.455.000	41.200.500	45.320.550	49.852.605
Alquiler Oficina		7.200.000	9.000.000	11.250.000	14.062.500	17.578.125
Depreciación Varios		880.000	880.000	880.000	880.000	880.000
Amortización Varios		430.000	430.000	430.000	430.000	430.000
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>62.632.000</b>	<b>72.694.521</b>	<b>84.836.932</b>	<b>99.550.471</b>	<b>117.450.167</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		419.768.000	540.496.179	694.605.096	891.217.778	1.141.940.123
I.S.L.R.		142.721.120	183.768.701	236.165.733	303.014.044	388.259.642
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>277.046.880</b>	<b>356.727.478</b>	<b>458.439.364</b>	<b>588.203.733</b>	<b>753.680.481</b>
Depreciación Varios		880.000	880.000	880.000	880.000	880.000
Amortización Varios		430.000	430.000	430.000	430.000	430.000
<b>INVERSIONES</b>						
Equipos y Materia Prima	-28.700.000					
<b>INTANGIBLES</b>						
Software	0					
Gastos de Constitución y Notaría	-450.000					
<b>INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>-291.252.640</b>	<b>-72.235.050</b>	<b>-90.277.219</b>	<b>-112.829.223</b>	<b>-141.018.537</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO NETO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-320.402.640</b>	<b>206.121.830</b>	<b>267.760.259</b>	<b>346.920.141</b>	<b>448.495.197</b>	<b>754.990.481</b>
<b>V.A. DE LOS FLUJOS (Costo Oportunidad)</b>	<b>-320.402.640</b>	164.897.464	171.366.566	177.623.112	183.703.633	247.395.281
<b>V.A. FLUJOS (WACC)</b>		175.809.687	194.797.663	215.271.209	237.373.943	340.828.211

<b>VPN DEL PROYECTO (1)</b>	<b>624.583.415</b>	Tasa de descuento      25%
<b>TIR</b>	<b>84,32%</b>	
<b>PAYBACK DINÁMICO</b>	<b>2,05</b>	
<b>PAYBACK ESTÁTICO</b>	<b>1,44</b>	

(1) Se toma la mayor tasa de descuento entre la requerida por el inversionista y la WACC

## ANEXO D - 6

### INTERPRETACIÓN VALOR PRESENTE NETO

<i>Rentabilidad Mínima</i>		<i>25%</i>		
Año	Saldo Inversión	Flujo Anual	Rentabil. Exigida	Devolución Inversión
<b>0</b>		320.402.640	0	0
<b>1</b>	320.402.640	206.121.830	80.100.660	126.021.170
<b>2</b>	194.381.470	267.760.259	48.595.368	219.164.891
<b>3</b>	-24.783.421	346.920.141	-6.195.855	353.115.996
<b>4</b>	-377.899.417	448.495.197	-94.474.854	542.970.051
<b>5</b>	-920.869.467	754.990.481	-230.217.367	985.207.848
<b>Devolución Inversión</b>				<b>-1.906.077.315</b>

<i>Valor Futuro del VPN al año 5</i>	-1.906.077.315
<i>V.Presente Neto al año 0</i>	<b>-1.524.861.852</b>
<i>Valor Presente Neto Descontado Flujo de Caja</i>	<b>624.583.415</b>

### INTERPRETACIÓN TASA INTERNA DE RETORNO

<i>Rentabilidad Mínima</i>		<i>84,32%</i>		
Año	Saldo Inversión	Flujo Anual	Rentabil. Exigida	Devolución Inversión
<b>0</b>		320.402.640	0	0,00
<b>1</b>	320.402.640	206.121.830	0	206.121.830
<b>2</b>	114.280.810	267.760.259	0	267.760.259
<b>3</b>	-153.479.448	346.920.141	0	346.920.141
<b>4</b>	-500.399.589	448.495.197	0	448.495.197
<b>5</b>	-948.894.786	754.990.481	0	754.990.481
<b>Devolución Inversión</b>				<b>-1.703.885.267</b>

### PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Año	ESTÁTICO		DINÁMICO	
	Flujo Anual	Recuperación	V.P. Flujo Anual	Recuperación
<b>0</b>		320.402.640		320.402.640
<b>1</b>	206.121.830	114.280.810	164.897.464	155.505.176
<b>2</b>	267.760.259	-153.479.448	171.366.566	-15.861.389
<b>3</b>	346.920.141	-500.399.589	177.623.112	-193.484.501
<b>4</b>	448.495.197	-948.894.786	183.703.633	-377.188.134
<b>5</b>	754.990.481	-1.703.885.267	247.395.281	-624.583.415

	<i>Fracción</i>	<b>PAYBACK</b>
<i>ESTÁTICO</i>	17,31	<b>1,44</b>
<i>DINÁMICO</i>	24,64	<b>2,05</b>

**ANEXO D - 7**  
**FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO (Expresado en Bs.)**

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>RUBRO</b>						
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		482.400.000	613.190.700	779.442.029	990.768.249	1.259.390.290
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>482.400.000</b>	<b>613.190.700</b>	<b>779.442.029</b>	<b>990.768.249</b>	<b>1.259.390.290</b>
<b>GASTOS</b>						
Materias Primas		2.000.000	2.033.800	2.068.171	2.103.123	2.138.666
Servicios		3.600.000	4.500.000	5.625.000	7.031.250	8.789.063
Gastos de Almacén y Distribución		2.412.000	3.065.954	3.897.210	4.953.841	6.296.951
Patentes Municipales		9.648.000	12.263.814	15.588.841	19.815.365	25.187.806
Gastos de Ventas		2.412.000	3.065.954	3.897.210	4.953.841	6.296.951
Nómina Administrativa		34.050.000	37.455.000	41.200.500	45.320.550	49.852.605
Alquiler Oficina		7.200.000	9.000.000	11.250.000	14.062.500	17.578.125
Gastos Financieros (Intereses)		5.166.000	0	0	0	0
Depreciación Varios		880.000	880.000	880.000	880.000	880.000
Amortización Varios		430.000	430.000	430.000	430.000	430.000
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>67.798.000</b>	<b>72.694.521</b>	<b>84.836.932</b>	<b>99.550.471</b>	<b>117.450.167</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		414.602.000	540.496.179	694.605.096	891.217.778	1.141.940.123
I.S.L.R.		115.386.680	158.190.701	210.587.733	277.436.044	362.681.642
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>299.215.320</b>	<b>382.305.478</b>	<b>484.017.364</b>	<b>613.781.733</b>	<b>779.258.481</b>
Pago de Capital		-28.700.000	0	0	0	0
Dep. Equipos de Oficina y Mobiliario		880.000	880.000	880.000	880.000	880.000
Amortización Varios		430.000	430.000	430.000	430.000	430.000
<b>INVERSIONES</b>	-28.700.000					
Materia Prima, Equipos y Maquinarias						
<b>INTANGIBLES</b>	-450.000					
Gastos de Constitución y Notaría						
<b>INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO</b>	-291.252.640	-72.235.050	-90.277.219	-112.829.223	-141.018.537	0
<b>Préstamo</b>	28.700.000					
<b>FLUJO NETO DE CAJA FINANCIADO</b>	<b>-291.702.640</b>	<b>199.590.269,58</b>	<b>293.338.258,70</b>	<b>372.498.140,80</b>	<b>474.073.196,60</b>	<b>780.568.480,92</b>
<b>V.A. DE LOS FLUJOS</b>	-291.702.640	151.565.758,37	169.157.856,72	163.120.786,15	157.649.402,89	197.114.998,60

**ANEXO D – 7**  
**CONTINUACION FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO (Expresado en Bs.)**

<b>VPN DEL INVERSIONISTA</b>	<b>546.906.163</b>
<b>TIR</b>	<b>94,57%</b>
<b>PAYBACK DINÁMICO</b>	1,18
<b>PAYBACK ESTÁTICO</b>	0,69

Tasa de descuento ajustada 32%

**INTERPRETACIÓN VALOR PRESENTE NETO**

Año	Saldo Inversión	Flujo Anual	Rentabil. Exigida	Devolución Inversión
0		291.702.640	0	0
1	291.702.640	199.590.270	92.427.715	107.162.555
2	184.540.085	293.338.259	58.472.623	234.865.636
3	-50.325.551	372.498.141	-15.945.950	388.444.091
4	-438.769.641	474.073.197	-139.026.768	613.099.965
5	-1.051.869.606	780.568.481	-333.291.135	1.113.859.616
<b>Devolución Inversión</b>				<b>-2.165.729.222</b>

Valor Futuro del VPN al año 5	-2.165.729.222
V.Presente Neto al año 0	<b>-1.644.621.217</b>
Valor Presente Neto Descontado Flujo de Caja	<b>546.906.163</b>

**INTERPRETACIÓN TASA INTERNA DE RETORNO**

Año	Saldo Inversión	Flujo Anual	Rentabil. Exigida	Devolución Inversión
0		291.702.640	0	0,00
1	291.702.640	199.590.270	0	199.590.270
2	92.112.370	293.338.259	0	293.338.259
3	-201.225.888	372.498.141	0	372.498.141
4	-573.724.029	474.073.197	0	474.073.197
5	-1.047.797.226	780.568.481	0	780.568.481
<b>Devolución Inversión</b>				<b>-1.828.365.707</b>



**ANEXO D – 7**  
**CONTINUACION FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO (Expresado en Bs.)**

**PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

Año	Estático		Dinámico	
	Flujo Anual	Recuperación	V.P. Flujo Anual	Recuperación
0		291.702.640		291.702.640
1	199.590.270	92.112.370	151.565.758	140.136.882
2	293.338.259	-201.225.888	169.157.857	-29.020.975
3	372.498.141	-573.724.029	163.120.786	-192.141.761
4	474.073.197	-1.047.797.226	157.649.403	-349.791.164
5	780.568.481	-1.828.365.707	197.114.999	-546.906.163

	Fracción	PAYBACK
<i>ESTÁTICO</i>	8,23	<b>0,69</b>
<i>DINÁMICO</i>	14,13	<b>1,18</b>

**Evaluación del Proyecto con Financiamiento**

*Método Costo Promedio Ponderado de Capital*

Capital o Patrimonio	19.832.792
Deuda	28.700.000
Costo de Capital Propio	25%
Costo de la deuda	18%
Impuesto	34%

Cálculo CPPC (WACC)	<b>17,24%</b>
VPN del Proyecto Financiado	<b>Bs 843.678.073,12</b>

**Resumen**

RESULTADOS	Tasa de descuento	VPN	TIR
Flujo del Proyecto sin financiamiento	25%	624.583.414,64	84,32%
Evaluación del Inversionista	32%	546.906.162,73	94,57%
Evaluación del Proyecto por CPPC (WACC)	17,24%	843.678.073,12	-

Conclusión: Conviene tomar la opción de financiamiento porque el VPN es mucho mayor para el proyecto.

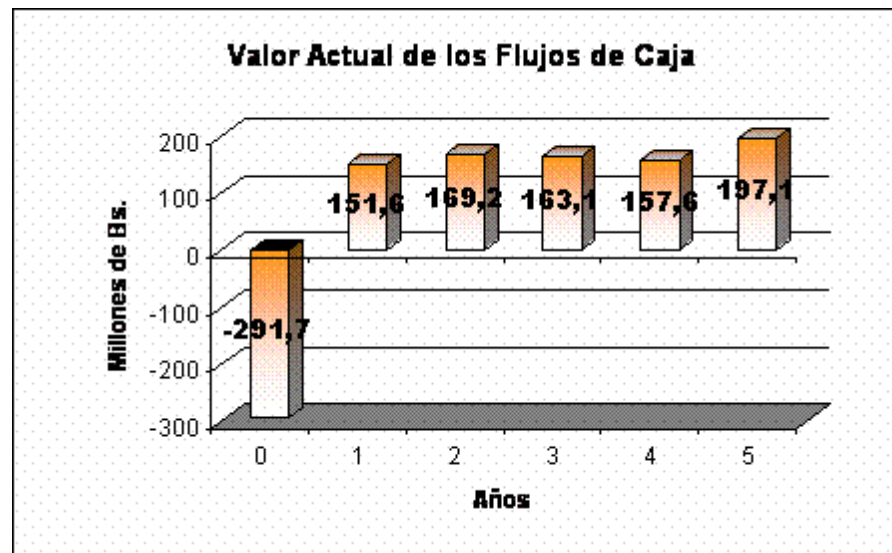
**ANEXO D - 8**

**VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA**

<i>Año</i>	0	1	2	3	4	5
<i>V.A. DE LOS FLUJOS</i>	-291,7	151,6	169,2	163,1	157,6	197,1

Resumen

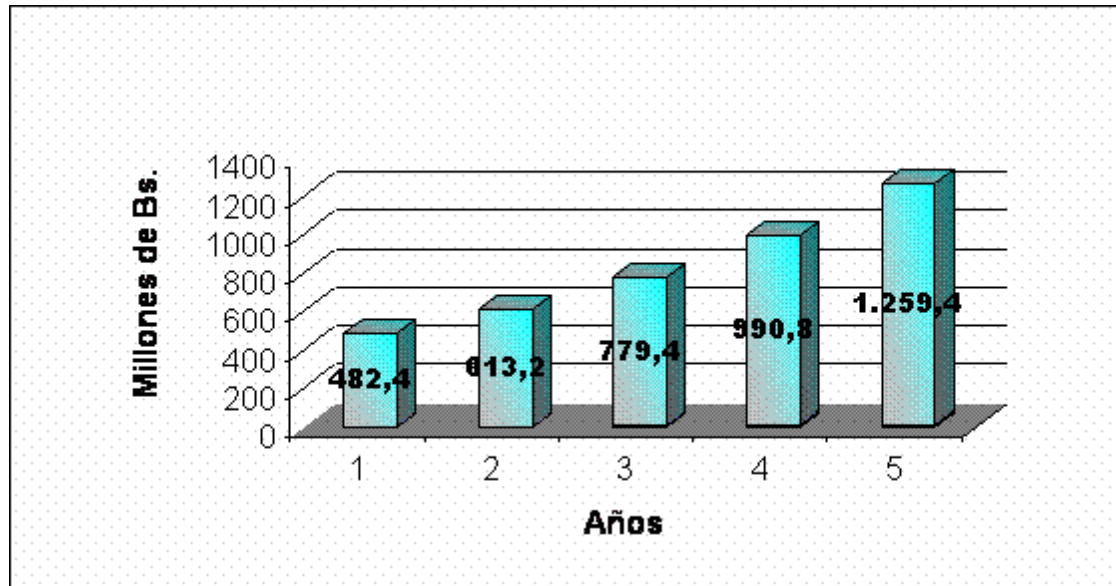
<b>RESULTADOS</b>	<b>Tasa de descuento</b>	<b>VPN</b>	<b>TIR</b>
<b>Flujo del Proyecto sin financiamiento</b>	<b>25,00%</b>	<b>624.583.414,64</b>	<b>84,32%</b>
<b>Evaluación del Inversionista</b>	<b>31,69%</b>	<b>546.906.162,73</b>	<b>94,57%</b>
<b>Evaluación del Proyecto por CPPC (WACC)</b>	<b>17,24%</b>	<b>843.678.073,12</b>	<b>-</b>



## ANEXO D - 9

### INGRESOS

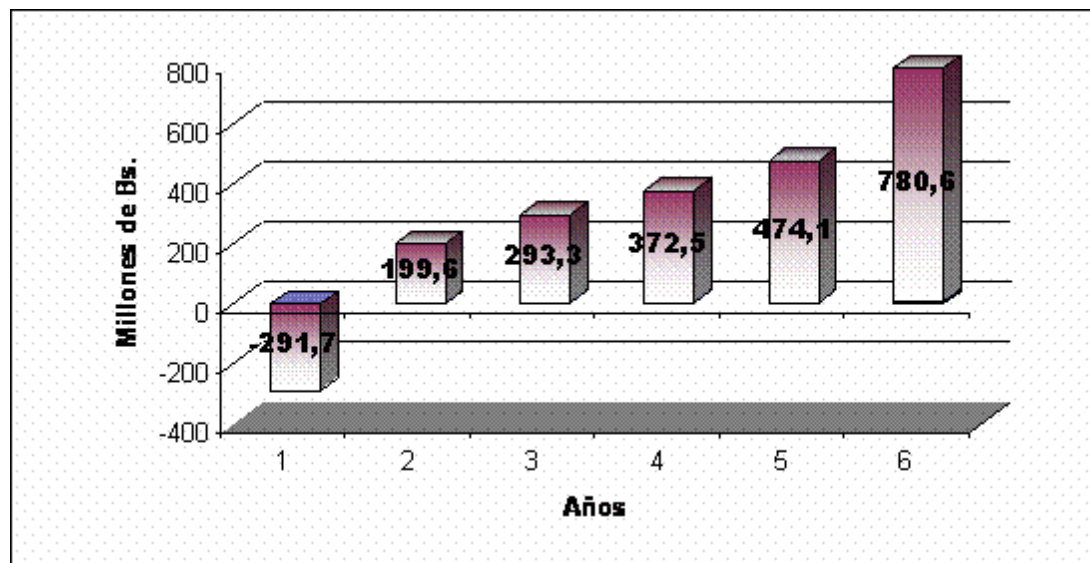
Año	1	2	3	4	5
<i>TOTAL INGRESOS</i>	482,4	613,2	779,4	990,8	1.259,4



ANEXO D - 10

FLUJO NETO DE CAJA FINANCIADO

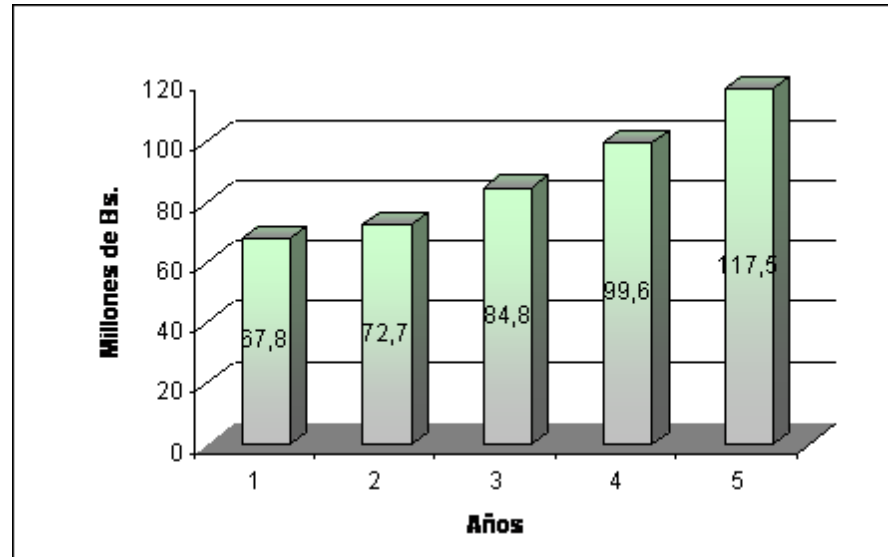
Años	0	1	2	3	4	5
<i>FLUJO NETO DE CAJA FINANCIADO</i>	-291,7	199,6	293,3	372,5	474,1	780,6



ANEXO D - 11

GASTOS

Años	1	2	3	4	5
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>67,8</b>	<b>72,7</b>	<b>84,8</b>	<b>99,6</b>	<b>117,5</b>



**ANEXO D - 12**

**DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS (Expresado en Bs.)**

	<b>Valor</b>	<b>Años Depr.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>							
Mobiliario y Equipo	4.400.000	5	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000
	0	5	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	<b>4.400.000</b>		<b>880.000</b>	<b>880.000</b>	<b>880.000</b>	<b>880.000</b>	<b>880.000</b>
<b>AMORTIZACIÓN</b>							
Gastos de Instalación	1.700.000	5	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000
Licencia de Software	0	5	0	0	0	0	0
Gastos de Constitución de la compañía	450.000	5	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>			<b>430.000</b>	<b>430.000</b>	<b>430.000</b>	<b>430.000</b>	<b>430.000</b>
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>			<b>1.310.000</b>	<b>1.310.000</b>	<b>1.310.000</b>	<b>1.310.000</b>	<b>1.310.000</b>

**Nota:**

Método aplicado: línea recta. Los activos adquiridos tenían menos de dos (2) años de uso y su vida útil se estima de cinco años. Se esta siendo conservador suponiendo que se depreciaran al final del horizonte del presente proyecto.

**Amortización**

Tomas de Agua	2	125.000	250.000
Tomas para conexiones eléctricas	6	100.000	600.000
Pintura Local	20 M2	1	250.000
Decoración	Logos, lámparas	1	600.000
		<b>Sub Total</b>	<b><u>1.700.000</u></b>

**ANEXO D - 13**

**AMORTIZACIÓN FINANCIAMIENTO (Expresado en Bs.)**

<b>DATOS DE AMORTIZACIÓN</b>	
Monto del Préstamo	<b>28.700.000,00</b>
Tasa de Interés	<b>18%</b>
Plazo (años)	<b>1</b>

<b>TABLA AMORTIZACIÓN PRESTAMO</b>						
<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>CUOTA</b>		33.866.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>INTERESES</b>		5.166.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>CAPITAL</b>		28.700.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SALDO</b>	28.700.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0

**ANEXO D - 14**

**VAN DE LA DEUDA**

<b>Rubro</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Gastos Financieros		5.166.000	0	0	0	0
Resultados antes de impuestos		5.166.000	0	0	0	0
<b>Ahorro de impuestos</b>		<b>1.756.440</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Resultados después de impuestos		3.409.560	0	0	0	0
Amortización de Capital		28.700.000	0	0	0	0
Crédito	28.700.000					
<b>Flujo neto</b>	<b>28.700.000</b>	<b>-32.109.560</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Valor presente deuda (25%)</b>	1.488.508	-27.211.492	0	0	0	0

**CAPACIDAD DE PAGO DE LA DEUDA (expresado en Bs.)**

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Utilidad Bruta</i>		414.602.000	540.496.179	694.605.096	891.217.778	1.141.940.123
<i>Gastos Financieros (Intereses)</i>		5.166.000	0	0	0	0
<i>Pago de Capital</i>		28.700.000	0	0	0	0
<b>COBERTURA DE INTERESES</b>		<b>79,26</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>RAZON DE COBERTURA DEUDA</b>		<b>12,24</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>



**ANEXO D - 15**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO (expresado en Bs.)**

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Kilos por servicios		72.000	73.217	74.454	75.712	76.992
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>482.400.000</b>	<b>613.190.700</b>	<b>779.442.029</b>	<b>990.768.249</b>	<b>1.259.390.290</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>						
Servicios		3.600.000	4.500.000	5.625.000	7.031.250	8.789.063
Nómina Administrativa		34.050.000	37.455.000	41.200.500	45.320.550	49.852.605
Alquiler Oficina		7.200.000	9.000.000	11.250.000	14.062.500	17.578.125
Gastos Financieros (Intereses)		5.166.000	0	0	0	0
Póliza de Seguro		0	0	0	0	0
Total Depreciación y Amortización		1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>		<b>51.326.000</b>	<b>52.265.000</b>	<b>59.385.500</b>	<b>67.724.300</b>	<b>77.529.793</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>						
Materias Primas		2.000.000	2.033.800	2.068.171	2.103.123	2.138.666
Gastos de Almacén		2.412.000	3.065.954	3.897.210	4.953.841	6.296.951
Patentes Municipales		9.648.000	12.263.814	15.588.841	19.815.365	25.187.806
Gastos de Ventas		2.412.000	3.065.954	3.897.210	4.953.841	6.296.951
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>		<b>16.472.000</b>	<b>20.429.521</b>	<b>25.451.432</b>	<b>31.826.171</b>	<b>39.920.375</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>67.798.000</b>	<b>72.694.521</b>	<b>84.836.932</b>	<b>99.550.471</b>	<b>117.450.167</b>
<i>I.S.L.R.</i>		115.386.680	158.190.701	210.587.733	277.436.044	362.681.642
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>299.215.320</b>	<b>382.305.478</b>	<b>484.017.364</b>	<b>613.781.733</b>	<b>779.258.481</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>482.400.000</b>	<b>613.190.700</b>	<b>779.442.029</b>	<b>990.768.249</b>	<b>1.259.390.290</b>

**PUNTO DE EQUILIBRIO POR**                      **0**                      **1**                      **2**                      **3**                      **4**                      **5**

## **AÑO**

Expresado en:

<i>Punto de Equilibrio (Porcentaje)</i>		11,02%	8,82%	7,88%	7,06%	6,36%
<i>Kilos por servicio</i>		7.931,42	6.455,68	5.864,13	5.347,11	4.894,89
<i>Ingresos por venta en equilibrio</i>		53.140.533,30	54.066.313,84	61.390.095,32	69.971.990,64	80.067.795,56

## **PUNTO DE EQUILIBRIO PROMEDIO**

Expresado en:

<i>Punto de Equilibrio (Porcentaje)</i>	8,23%	508,22 mensual
<i>Kilos por servicio</i>	6.098,65	
<i>Ingresos por venta en equilibrio</i>	63.727.345,73	

Conclusión:

Actualmente nuestro nivel de equilibrio se obtiene en 6.099 kilos por servicio anual, lo cual implica que no se debería estar por debajo de esta cantidad, para no tener pérdidas manteniendo el nivel de precios

**ANEXO D - 16**

**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Variables Seleccionadas	Valor del Parámetro		Rangos de Variación	TIR Original		TIR Modificada		Var% TIR Modif / TIR Orig	
	Original	Modificado		Libre	Financiado	Libre	Financiado	Libre	Financiado
	Kilos de Pulpa Servidos	72.000		79.200	10,00%	84,32%	94,57%	55,94%	80,02%
Kilos de Pulpa Servidos	72.000	64.800	-10,00%	84,32%	94,57%	38,36%	51,92%	-54,50%	-45,10%
Inflación	25,00%	27,50%	10,00%	84,32%	94,57%	46,59%	65,18%	-44,74%	-31,08%

Variables Seleccionadas	(Expresado en Bs.)				Var% VPN Modif / VPN Orig	
	VPN Original		VPN Modificado		Libre	Financiado
	Libre	Financiado	Libre	Financiado	Libre	Financiado
Kilos de Pulpa Servidos	624.583.415	546.906.163	63.523.797	73.456.410	-89,83%	-86,57%
Kilos de Pulpa Servidos	624.583.415	546.906.163	22.450.287	31.001.052	-96,41%	-94,33%
Inflación	624.583.415	546.906.163	40.772.124	49.935.312	-93,47%	-90,87%

Conclusión: La variación en los kilos de pulpa vendidos, afecta significativamente los valores (TIR y VPN).

Cuando se disminuyen los kilos de pulpa servidos la variación es más significativa.



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
DIRECCION DE POSTGRADO  
POSTGRADO: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EVALUACIÓN DE LA INSERCIÓN DE VENTAS DE FRUTAS  
EN LAS ADYACENCIAS DEL MERCAL LA VEGA, CARACAS,  
COMO COMPLEMENTO VITAMINICO PARA SUS HABITANTES**

**Trabajo de Grado para optar al  
Grado de Especialista en Administración de Empresas  
Mención Finanzas**

Autor: Sonia Bestilleiro A.  
Tutora: Prof. Ingrid Celis.

Caracas, Julio de 2.006