

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD
UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL
COMERCIO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
III PROMOCIÓN**



**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE FRUTAS TROPICALES EN LA SIERRA CENTRO
DEL PAIS**

DIRECTOR: ING. GONZALO DÁVALOS

RELIZADO POR: DR. VICENTE JAVIER PEÑAHERRERA CORONEL

LATACUNGA 2011

Agradecimiento

A la Escuela Politécnica del Ejército
por ser parte de mi formación profesional.

Al Ing. Gonzalo Dávalos por su acertada dirección
en la elaboración del proyecto de tesis.

A mis compañeros y amigos que me brindaron su apoyo
en el momento que más lo necesitaba para
culminar exitosamente este trabajo de investigación.

Dedicatoria

A Dios que siempre me ha dado fuerzas para seguir adelante y así cumplir mis metas.

A mi Esposa y a mis hijos quienes son fuente de inspiración en todo momento, gracias por su apoyo incondicional.

Javier.

INDICE GENERAL

Contenido	
PORTADA.....	1
Agradecimiento	2
Dedicatoria	3
INDICE GENERAL.....	4
CAPITULO I.....	8
PLAN DEL PROYECTO.....	8
1. Titulo.....	8
2. Planteamiento del Problema.....	8
3. Formulación y Sistematización del Problema	9
4. Objetivos de la Investigación	9
4.1. Objetivo General.....	9
4.2. Objetivos Específicos	9
5. Justificación del Proyecto	10
5.1. Justificación Metodológica.....	10
5.2. Justificación Práctica	10
6. Marco de Referencia.....	11
6.1. Marco Teórico.....	11
6.2. Marco Conceptual	12
6.3. Marco Contextual	14
7. Hipótesis.....	15
8. Aspectos metodológicos.....	15
8.1. Estudios Exploratorios.....	15
8.2. Estudios Descriptivos	16
9. Temario.....	16

CAPÍTULO II	17
ESTUDIO DEL MERCADO Y PLAN ESTRATÉGICO.....	17
2.1. Estudio del Mercado.....	17
2.1.1. Metodología del Estudio del Mercado	17
2.1.1.1. Definición del Mercado Objetivo.....	17
2.1.1.2. Objetivos del Estudio del Mercado	18
2.1.1.3. Fuente de Datos e Instrumentos de Investigación	18
2.1.1.4. Plan de Muestreo	19
2.1.1.5. Resultados del Estudio de Mercado.....	20
2.1.2. Definición del Marketing Mix.....	36
2.1.2.1. Producto	36
2.1.2.2. Plaza	46
2.1.2.3. Promoción	48
▢ Asesorías	48
▢ Capacitaciones.....	49
2.1.2.4. Precio	50
2.1.3. Análisis de la Competencia	56
2.1.3.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES Y PROVEEDORES.....	57
2.2. Planeación Estratégica.....	67
2.2.1. Descripción del Negocio.....	67
2.2.3 VISIÓN	68
2.2.4 VALORES	69
2.2.5 OBJETIVOS	70
2.2.6 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	71
2.2.7 LAS FUERZAS INTERNAS.....	71
2.2.8 NATURALEZA DEL ANÁLISIS Y LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	73

2.2.9 MATRIZ FODA	74
2.2.10 MATRIZ PEYEA	77
2.2.11 MATRIZ IE.....	79
2.2.12 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MCPE ..	81
2.2.13 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	83
CAPÍTULO III	84
ESTUDIO TÉCNICO	84
3.1 TRANSPORTE DEL PRODUCTO A LA COMERCIALIZADORA.....	86
3.2 SANEAMIENTO DEL AGUA	86
3.3 FACILIDAD DE MOVIMIENTO DEL PRODUCTO	88
3.4 EMPAQUE	89
3.5 ENFRIAMIENTO	90
3.6 ALMACENAMIENTO REFRIGERADO.....	91
3.7 DISEÑO E INFRAESTRUCTURA DE LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS	92
3.7.1 DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA COMERCIALIZADORA.....	92
3.7.2 FUENTE DE AGUA.....	94
3.7.3 FUENTE DE ELECTRICIDAD E ILUMINACIÓN.....	95
3.7.4 SECADO	95
3.7.5 SELECCIÓN / CLASIFICACIÓN	96
3.7.6 FACILIDADES SANITARIAS.....	96
3.7.7 PROGRAMA DE MANTENIMIENTO.....	97
<i>3.8 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....</i>	<i>98</i>
<i>3.8.1 FLUJO Y DIAGRAMA DE PROCESOS</i>	<i>98</i>
<i>3.8.2 PROCESO DE ADQUISICIÓN DE LA FRUTA.....</i>	<i>98</i>
<i>3.8.3 Proceso de adquisición de insumos y materiales.....</i>	<i>101</i>
<i>3.8.4 Proceso de facturación y ventas de productos a clientes.....</i>	<i>103</i>

3.8.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTO	104
CAPITULO IV	109
ESTUDIO ORGANIZACIONAL	109
4.2 AMBIENTE LABORAL	123
4.3 COMUNICACIÓN INTEGRAL	126
CAPITULO V	128
ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO	128
5.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS	128
5.2 PRESUPUESTO DE COSTOS	130
5.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL	132
5.4 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	134
5.5 PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS.....	136
5.6 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL	138
5.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS	138
5.8 FLUJO DE CAJA.....	140
5.9 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA.....	141
5.10 ANÁLISIS DEL ESTUDIO FINANCIERO	143
CAPITULO VI.....	144
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
6.1. Conclusión.....	144
6.2 Recomendaciones.....	145
Bibliografía	146
ANEXOS	147

CAPITULO I

PLAN DEL PROYECTO

1. Título

Proyecto de factibilidad para la creación de una Empresa Comercializadora de Frutas Tropicales en la Sierra Centro del País.

2. Planteamiento del Problema

La falta, tanto de agricultores capacitados y organizados de tal forma que produzcan una o dos alternativas que le permitan tener actividades constantes durante todo el año, como de empresas agrícolas comercializadoras de productos con políticas adquisitivas claras y continuas que permitan que el proceso de producción y comercialización de las frutas sea favorable para ambas partes.

En el caso de los pequeños y medianos agricultores del sector en su mayoría tienen un cultivos, que de verse afectados por factores externos y no llegar a buen fin dejan en gran crisis al productor. La falta de planes contingentes o la falta de planificación en el negocio agrícola genera endeudamiento con crédito informal caro y/o crédito formal escaso a los propietarios de las tierras, baja calidad técnica en producción por ende productos pocos competitivos, altos costos de maquinarias e insumos, que merman beneficios económicos al productor, entre otros. De aquí la necesidad que tengan otra alternativa dentro de su misma parcela que le permita subsistir ante la crisis. La propuesta de cultivos de frutas junto o colindando con el cultivo tradicional permite tener otros ingresos fijos.

La falta de empresas comercializadoras responsables y serias es la segunda parte de la problemática del sector. Uno de los principales temores de los agricultores es una vez que han apostado a la inclusión en sus tierras de

alternativas frutales los compradores no ofrezcan un precio justo y adecuado que permita la recuperación de capital y de esfuerzos. En el caso de las comercializadoras su principal problema, es la falta de producción continua y por ende de inventarios regulares para cumplir con los diversos canales con los que pretende negociar.

3. Formulación y Sistematización del Problema

1. ¿Existe suficiente requerimiento de frutas tropicales a nivel interno y externo que permitan asegurar que el producto puede ser comercializado exitosamente?
2. ¿Qué aspectos legales y financieros deberían considerarse en una empresa comercializadora de frutas?
3. ¿Cuál sería la estructura y comunicación organizacional más adecuada para la empresa comercializadora de frutas?

4. Objetivos de la Investigación

4.1. Objetivo General

Crear una empresa comercializadora que permita maximizar la utilización de sus recursos y fortalecer sus proyectos de comercialización de frutas tropicales, a través de los diversos canales de distribución en el mercado del sector central del país, generando rentabilidad para todos los miembros del proceso de negociación.

4.2. Objetivos Específicos

1. Contextualizar los elementos necesarios para el desarrollo de la investigación.

2. Efectuar un estudio de mercado que permita identificar la oferta y demanda de frutas tropicales.
3. Determinar la estructura organizacional más adecuada para esta empresa comercializadora con la respectiva evaluación financiera y económica del proyecto.
4. Elaborar un procedimiento para los ciclos de producción, procesos de comercialización, canales de distribución y políticas de entrega
5. Establecer los beneficios de la operación agro comercial tanto para la empresa como para la comunidad donde se desarrolle.

5. Justificación del Proyecto

5.1. Justificación Metodológica

Entre las bases para este proyecto se analizó los lugares más adecuados para poder abastecer de información a este documento y se estableció que las provincias Cotopaxi, Los Ríos Guayas y Santo Domingo son generadoras de productos agrícolas, goza de excelentes tierras y clima y otras oportunidades que se desglosarán en el proyecto, en contraparte con esta realidad esta una pobre asistencia técnica que genera bajos niveles de productividad, desmotivación y en muchos casos abandono del negocio agrícola.

Es importante resaltar que para la sustentabilidad del negocio agro comercial los agricultores deberían manejar diferentes alternativas de cultivos, cuyos tiempos de producción serían diferentes pero organizados a tal punto que la tierra tenga sus tiempos de recuperación pero esto es justamente lo que no se da.

5.2. Justificación Práctica

Este proyecto tiene como fin presentar la factibilidad que tome lo antes expuesto y a más de comprar la producción asesore previamente a los

agricultores sobre los beneficios de la planificación de cultivos, genere un compromiso de producción continua sabiendo que existirán políticas de compras justas y adecuadas donde ambas partes ganen. Al mismo tiempo el proyecto pretende mostrar que esta modalidad de negociación genera ganancias a los inversionistas y a la comunidad en general. Finalmente servirá como guía para las prácticas comerciales de la empresa propuesta.

6. Marco de Referencia

6.1. Marco Teórico

Para la elaboración de un proyecto de factibilidad de una empresa comercializadora de frutas como la que se propone, es necesario definir algunos términos. Philip Kotler en su libro Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control describe al Marketing como una actividad humana que está relacionada con los mercados, significa trabajar con los mercados para actualizar los intercambios potenciales con el objeto de satisfacer necesidades y deseos humanos. La efectividad del Marketing es afectada tanto por sus proveedores, así como de las fuerzas ambientales (demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, políticas y socioculturales) de ahí la importancia de conocerlos, analizarlos a fin de restar su impacto.

Autores como Rodrigo Varela, aportan con un concepto interesante de Plan o proyecto de negocio que ha sido considerado en nuestra propuesta, lo define como: "un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un mecanismo de proyectar la empresa para un futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse. La complejidad del Plan de Negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio.

A lo anterior, se suma el concepto de **EMPRESA**, que la señala como la institución caracterizada por la organización de los factores económicos de producción, a diferencia del concepto de sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica.

Entre los tipos de producción se encuentra **Producción Primaria** llamada también Industria Extractiva, que incluye aquellas ramas de la producción que obtienen sus materias primas de la naturaleza. Las ramas de la **agricultura**, pesca y minería son ramas principales de la producción primaria u originaria de bienes. Al emplear los factores de producción se obtiene como resultado un **Producto**: cualquier cosa que puede ofrecerse para atender el mercado cuya adquisición, empleo o consumo satisface una necesidad; comprende objetivos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e idea; en este caso particular el producto se identifica como **frutas**

6.2. Marco Conceptual

Para el desarrollo de la investigación se hizo necesario el uso de conceptos que permiten la mejor comprensión.

FRUTICULTURA "Cultivo de todas aquellas plantas que producen frutos. También se define como el arte el que enseña los métodos de ese cultivo. En sentido amplio, el término incluye la preparación de los frutos y su posterior comercialización. El objeto de la fruticultura es combinar de la mejor forma los factores del medio, como son el suelo y el clima, con las técnicas empleadas, las disponibilidades económicas y los canales de comercialización"

CANALES DE COMERCIALIZACION "Pueden verse como conjunto de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio estén disponibles para su uso y consumo"

COMERCIALIZACIÓN "En marketing, planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad

requeridos, garantizando así unas ventas rentables. Para el responsable de este proceso, la comercialización abarca tanto la planificación de la producción como la gestión.

MERCADOS " está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo. Así su tamaño dependerá del número de personas que muestren la necesidad, tengan los recursos que interesen a otros y estén dispuestos a ofrecer dichos recursos en intercambio por lo que ellos desean.

DEMANDA "Son requerimientos de productos específicos que están respaldados por la capacidad y voluntad de adquirirlos". Los deseos se tornan en exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo.

OFERTA Y DEMANDA "Oferta es el precio máximo pedido por el vendedor, demanda, el máximo precio que el comprador está dispuesto a pagar por la compra de una mercancía o un título valor."

PRESUPUESTO "Plan de acción expresado en cifras para un periodo de tiempo determinado. Este plan en dólares debe considerar y dividirse entre las diversas herramientas en la mezcla de mercadotecnia requeridas, ya es uno de los conceptos claves de la teoría de la mercadotecnia moderna"

MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA "es el conjunto de herramientas de marketing que utiliza la empresa para perseguir sus objetivos en el mercado objetivo. Literalmente existen docena de herramientas de la mezcla de la mercadotecnia, sin embargo la mas popularizada por McCarthy es la clasificación de cuatro factores: Producto, precio, plaza y promoción "

ESTUDIO DE MERCADO "Tiene por objeto determinar, con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: la existencia real de clientes, para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, así como las ventajas y desventajas competitivas"

6.3. Marco Contextual

El Sector de frutas y hortalizas en Ecuador está compuesto por una amplia variedad de cultivos, la mayoría de ellos destinados al consumo domestico aunque resaltan algunos con orientación exportadora. De la totalidad de la superficie agrícola un 35% está destinado a la actividad hortofrutícola. Ecuador es el cuarto productor y primer exportador mundial de banano, alcanzando una participación superior al 80% en el total de toneladas métricas producidas de frutas en el país. Los demás cultivos de importancia son: plátano, maracuyá, naranja, mango, piña, orito, sandia, mandarina, papaya y naranjilla.

Por otra parte la provincia de Los Ríos por estar ubicada en el centro de la Cuenca del Rio Guayas, es una zona altamente rica, con las mejores proyecciones económicas del Ecuador. Algunas investigaciones sostienen que la provincia es la de mayor potencial agrícola del Pacifico Sur, debido a la fertilidad de sus tierras y la vocación de su población a la agricultura. Después de este breve cuadro de potencial y riqueza productiva que la provincia genera se presentas muchas inquietudes ante el nivel de pobreza de su población. La respuesta puede estar en que, entre otras, la provincia se define en la actualidad como productora de materia prima básica y no generadora de valor agregado, lo que le permitiría pasar de ser una región de transito a otra como generadora de riqueza para su población.

De ahí que la comercialización de frutas tropicales, proveniente de las provincias de los Ríos, Cotopaxí, Guayas, santo Domingo hacia la sierra centro del país, permitirá que todos los involucrados en el proceso de negociación consideren una magnifica opción en la rentabilidad del negocio.

7. Hipótesis

Si se implementa una empresa comercializadora con modelos de planificación agrícola y organización comercial seria y responsable, entonces es muy posible que tengamos producción continua que permitirá formar una red productiva sostenible y con beneficios para todos los involucrados en el proceso de comercialización.

8. Aspectos metodológicos

La parte que comprende los temas de Estudio de Mercado se trabajara de forma exploratoria, a través de estudios de mercado existentes y la información disponible sobre el proceso de comercialización así como las personas, entidades y empresas de las cuales se pueda obtener información primaria y secundaria reciente sobre la oferta y demanda de frutas a nivel nacional, haciendo el respectivo análisis de la información obtenida.

Este proyecto presenta una metodología relacional y causal ya que se partirá de la recolección de información sobre la producción y comercialización de frutas en Ecuador y a lo largo del desarrollo de la investigación se buscara particularizar el tema sobre la viabilidad de la creación de una empresa comercializadora.

8.1. Estudios Exploratorios

Con el uso de la investigación exploratoria se podrá observar cada área de estudio con el objeto de formular problemas, desarrollar hipótesis, familiarizarnos con el fenómeno a estudiar y aclarar conceptos. Esto lo lograremos a través del estudio de la documentación pertinente y de contactos con las personas de un segmento de mercado, mediante la encuesta.

8.2. Estudios Descriptivos

La investigación descriptiva servirá de mucha utilidad para poder identificar los factores preponderantes en la elaboración y diseño del plan de negocios, mediante la explicación de los hechos obtenidos con la recolección de información que será descrita con la ayuda de medios estadísticos.

9. Temario

Capítulo 1: Introducción General

Capitulo 2: Empresa

Capitulo 3: Análisis del Entorno

Capítulo 4: Plan Estratégico

Capítulo 5: Plan Operativo

Capítulo 6: Análisis Financiero

Capitulo 7: Conclusiones y recomendaciones

Anexos

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO II ESTUDIO DEL MERCADO Y PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Estudio del Mercado

El propósito de la investigación de mercado es ayudar a la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo de un producto. El estudio de mercado representa la voz del consumidor, en tal virtud la información obtenida del mismo es de vital importancia y debe ser analizada con seriedad y responsabilidad.

2.1.1. Metodología del Estudio del Mercado

2.1.1.1. Definición del Mercado Objetivo

Se define como población a la totalidad del fenómeno a estudiar, esto indica que tendremos que evaluar información concerniente a:

Información de Proveedores.- Solo en las provincias de los Ríos Y Guayas encontramos 16 productores con fincas de tamaño medio que podrían abastecernos regularmente de frutas como papaya, pina, naranja, maracuyá, sandía entre otras, la información de esta población se la obtuvo, de diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales, asociaciones agrícolas y mediante entrevista directa con productores. A continuación el interesante número de unidades productivas UPAS con las que cuenta nuestro país:

También se podrían considerar como proveedoras regulares, las haciendas y/o empresas exportadoras cuya objetivo de comercialización no es el mercado local y por ende están dispuestas a abastecernos regularmente de productos específicos.

Información de Canales de distribución.- La investigación demostró que si bien el mercado detallista tiene un alto porcentaje de participación de los Supermercados no son estos en los que la empresa se focalizará,

priorizaremos el enfoque del negocio en las tiendas barriales. En la ciudad de Quito existen unas 8000 tiendas con pequeñas secciones de venta de fruta, con una frecuencia de compra semanal en cantidades de una y dos cajas por alternativas de frutas que se podría vender. Otras alternativas dentro del canal serian los restaurantes y vendedores ambulantes de frutas.

Información de Consumidores.- Fue la tercera población que se estudio, mediante una encuesta.

2.1.1.2. Objetivos del Estudio del Mercado

El estudio de mercado planteado tiene como objetivos los siguientes:

- Determinar el tipo de frutas de preferencia para el consumidor.
- Identificar el nivel de recordación que tienen los consumidores de una marca de frutas en el punto de venta.
- Establecer el nivel de satisfacción de los clientes al adquirir frutas en el mercado nacional.
- Conocer a los principales competidores en la comercialización de frutas en el Ecuador.

2.1.1.3. Fuente de Datos e Instrumentos de Investigación

Recolección de Información.- Para la recolección de la información relativa a la oferta y a la demanda se utilizo la siguiente metodología:

- Recolección de información primaria
- Selección de la muestra
- Diseño y validación de formularios para encuestas

- Entrevistas
- Información secundaria
- Procesamiento y Análisis

Desarrollo del Estudio.- Para la ejecución del estudio, inicialmente se identificaron y seleccionaron las frutas que comercializara la empresa, posteriormente se diseñaron y validaron los cuestionarios de encuestas y se seleccionó la muestra.

Una vez planeado el procedimiento se realizaron los contactos con los diferentes proveedores, miembros de los canales de distribución y posibles clientes, para finalmente concretar entrevistas en Cotopaxi, Los Ríos, Guayas y Santo Domingo. Todos los datos obtenidos con las diferentes herramientas investigativas, se procesaron y analizaron, así como todas las fuentes secundarias a las que fue posible acceder y que incluye páginas web.

Contactos y Entrevistas.- Contamos con la colaboración de los gerentes y compradores de diferentes empresas vinculadas a la industria. Productores y comercializadores como son el Grupo La Favorita, comercializadores a gran escala como son Tiendas Industriales Asociadas Tía, Productores de frutas de las provincias de Santo Domingo de Los Tsachilas, Los Ríos y Guayas y Cotopaxí, permitió medir el tamaño del negocio. También contactamos a proveedores tomados del directorio telefónico de la ciudad de Guayaquil y bajo el mismo método logramos entrevistar a dueños de tiendas barriales de los sectores norte y sur de la ciudad de Quito, y de las ciudades de Ambato y Latacunga, que colaboraron en el enfoque de la comercialización del producto.

2.1.1.4. Plan de Muestreo

Se estableció en base al análisis de la fórmula para el cálculo de la muestra en poblaciones finitas, por lo tanto se dedujo lo siguiente:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{Z^2PQ + (N+1)(E)^2}$$

n= Tamaño de la muestra

Z²= Grado de confiabilidad al cuadrado = 90%

N = Universo o población 686.472

P= No ocurrencia = 80%

Q= Ocurrencia = 20%

E= Error 0,05

$$n = \frac{686.472 (1,28)^2 (0,8) (0,2)}{(1,28)^2 (0,8) (0,2) + (686.472+1) (0,05)^2}$$

n= 105 personas

2.1.1.5. Resultados del Estudio de Mercado

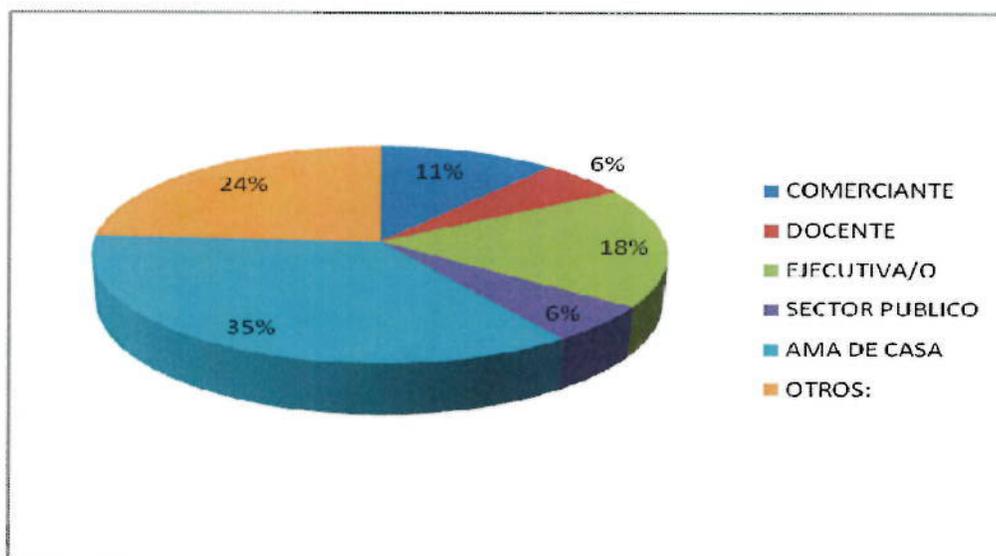
Se pretende con los resultados obtenidos de esta muestra determinar el perfil de los encuestados, usos y consumo tanto de nuestro producto como de la competencia así como de productos sustitutos. También se pretende determinar los puntos de venta donde los adquieren, las presentaciones que prefieren y precios que estarían dispuestos a pagar, entre otros aspectos.

Perfil de los Encuestados

Se encuestaron 110 personas entre 18 a 60 años, con variadas ocupaciones como lo demuestra la pregunta 11 de nuestro cuestionario:

Número de Personas Encuestadas	110
Encuestas validas tabuladas	107
Genero del encuestado :	
F	80
M	27

Edad de los encuestados:	
m20 hasta 29	33
30 hasta 39	28
40 hasta 49	31
50 en adelante	15
	107



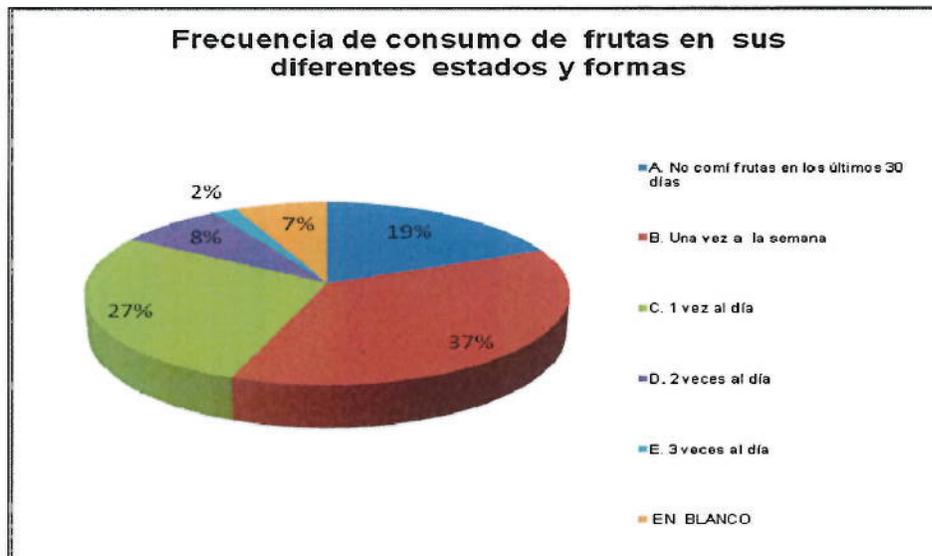
11 ¿qué tipo de actividad comercial mantiene al momento?

Como observamos en los resultados el 74.77% fueron mujeres y la edad más relevante entre los encuestados fue entre 20 y 29 años, en el punto de actividad tenemos a las amas de casa como las de mayor participación.

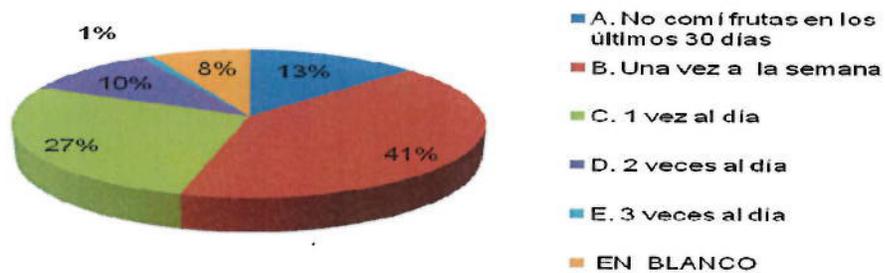
Estos primeros resultados validan la información ya que el grupo de mujeres amas de casa serian las mas relacionadas a la compra de frutas no solo en el papel de **consumidores** sino también en el de **compradoras**.

En cuanto al uso y consumo de fruta

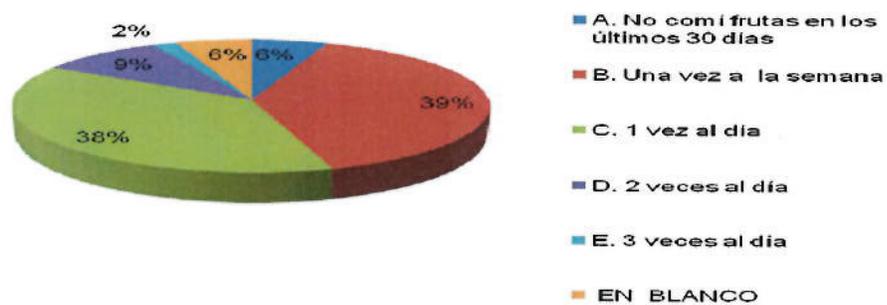
1	Durante los últimos 30 días, cuántas veces al día consumió habitualmente:	A. No comí frutas en los últimos 30 días	B. Una vez a la semana	C. 1 vez al día	D. 2 veces al día	E. 3 veces al día	EN BLANCO	
A	Frutas como banana, manzana, pera, naranjas o piñas	14	44	29	11	1	8	107
B	Jugo de frutas como: narnaja, maracuya, papaya, limón	6	42	41	10	2	6	107
C	Batidos de frutas: manzana, pera, durazno	41	32	19	4	3	8	107
		61	118	89	25	6	22	



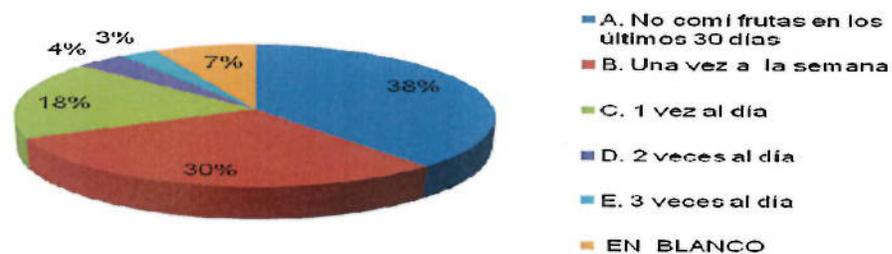
Frecuencia de consumo de frutas enteras



Frecuencia de consumo de frutas en jugos



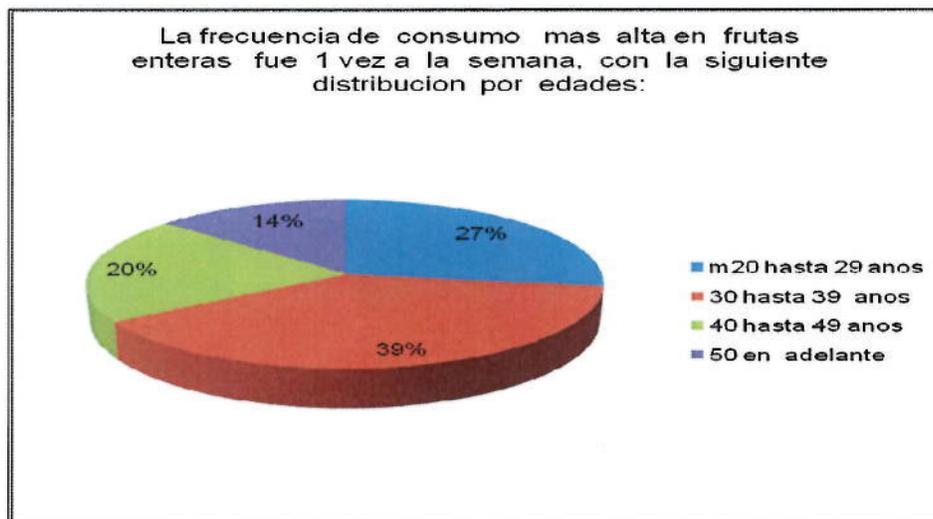
Frecuencia de consumo de frutas en batidos



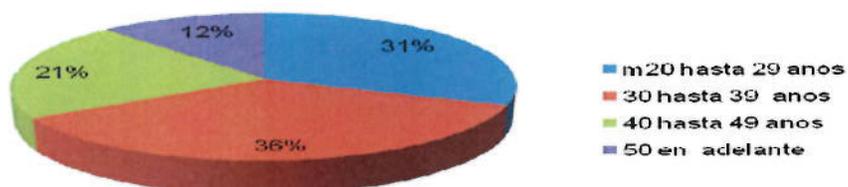
La primera conclusión a la que llegamos es que es un producto de consumo de semanal a diario en cualquier de sus estados, entero, jugos, batidos, mermeladas u otros.

Hay una gran preferencia por el producto entero, sobre las otras formas, posiblemente ligado al hecho que solo en este estado se obtienen todas las propiedades nutricionales de la fruta, siendo su consumo en este estado una vez a la semana con un 41.12% de participación. Mientras que en la opción frutas en jugos su consumo es bastante parejo entre una vez a la semana y diariamente.

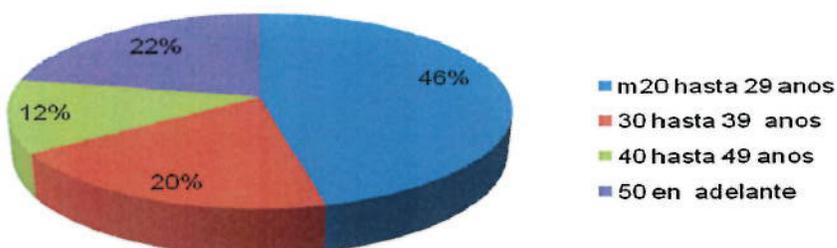
Pocas de las personas encuestadas toman regularmente batidos, un 38.32% de los encuestados señalo no haber consumido frutas en batidos en los últimos 30 días



La frecuencia de consumo mas alta en jugos de fruta fue 1 vez a la semana, con la siguiente distribucion por edades:



La frecuencia de consumo mas alta en batidos frutas fue el no consumir esta alternativa en los ultimos 30 días, con la siguiente distribucion por edades:

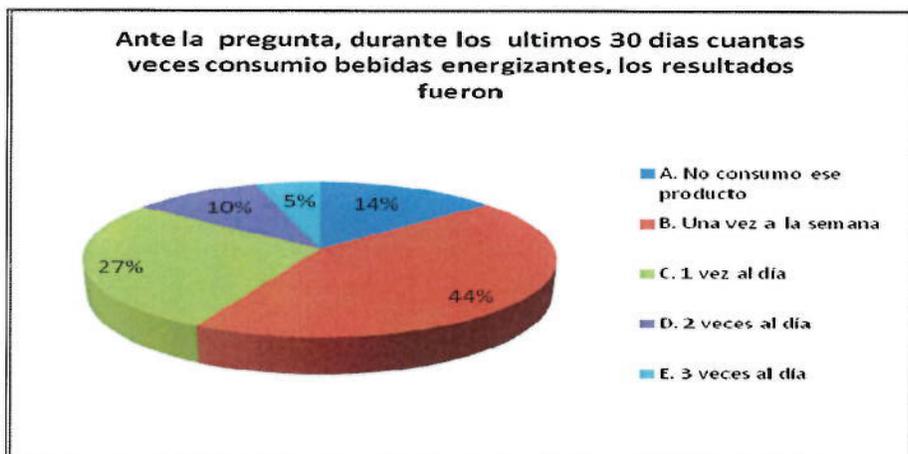
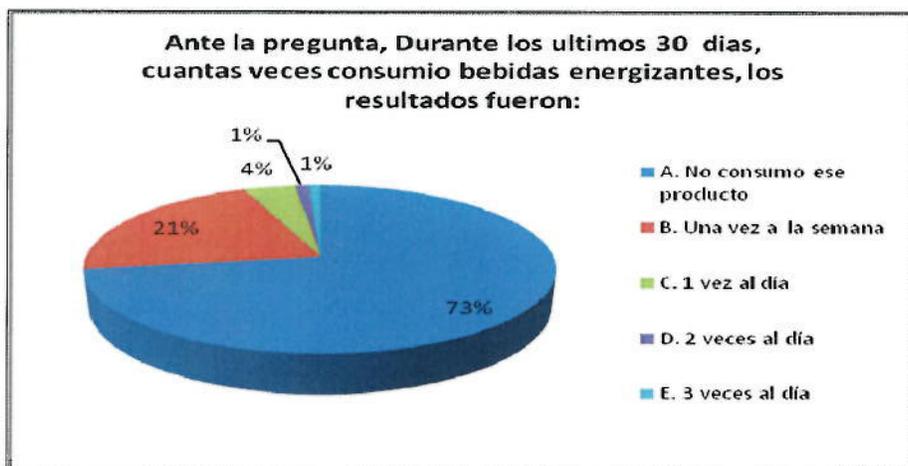
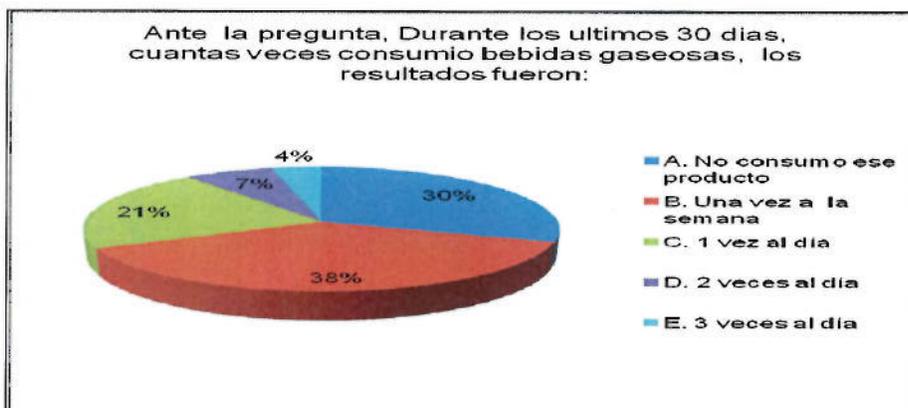


Se observo también que las frutas enteras son preferidas entre las personas de 30 a 39 años seguidos por el grupo de 20 a 29 una vez a la semana. En la misma situación y grupos por edades se encuentran los jugos.

Los batidos son preferidos por las personas de 50 años en adelante en una frecuencia de una vez a la semana.

La competencia

Ante la pregunta: Durante los últimos 30 días, cuantas veces consumió bebidas gaseosas, energizantes, yogurt, etc.; tenemos las siguientes condiciones:

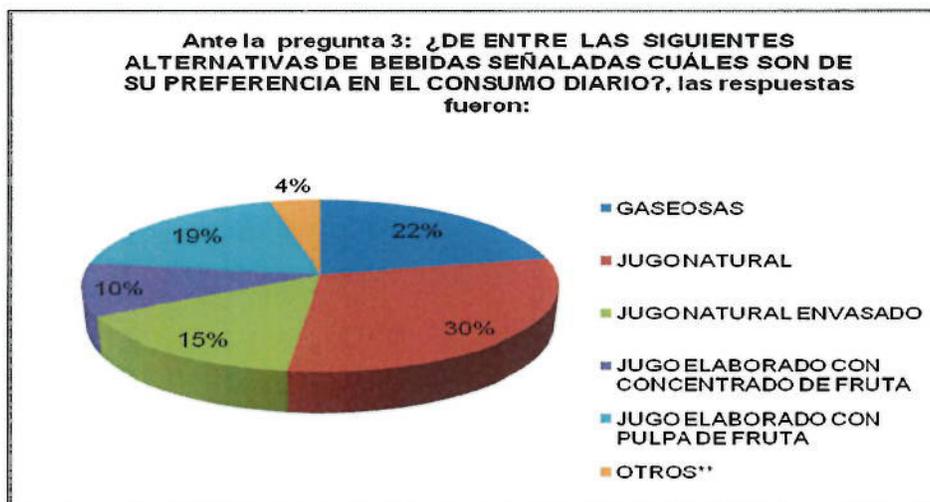


RANGO DE EDADES ANTE LA PREGUNTA:						
2	Durante los últimos 30 días, cuantas veces consumió bebidas gaseosas como Coca Cola, Pepsi, etc	m20 hasta 29 años	30 hasta 39 años	40 hasta 49 años	50 en adelante	total
A	A. No consumo ese producto	3	13	8	7	31
	B. una vez a la semana	23	7	5	4	39
	C. 1 vez al día	7	8	6	1	22
	D. 2 veces al día	3	1	1	2	7
	E. 3 veces al día	3	0	0	1	4
	EN BLANCO	2	0	1	1	4
		41	29	21	16	107
RANGO DE EDADES ANTE LA PREGUNTA:						
2	Durante los últimos 30 días, cuantas veces consumió bebidas energizantes:	m20 hasta 29 años	30 hasta 39 años	40 hasta 49 años	50 en adelante	total
B	A. No consumo ese producto	28	15	15	13	71
	B. una vez a la semana	13	4	2	2	21
	C. 1 vez al día	1	1	2	0	4
	D. 2 veces al día	0	0	1	0	1
	E. 3 veces al día	1	0	0	0	1
	EN BLANCO	5	2	1	1	9
		48	22	21	16	107
RANGO DE EDADES ANTE LA PREGUNTA:						
2	Durante los últimos 30 días, cuantas veces consumió yogurt en sus diferentes alternativas	m20 hasta 29 años	30 hasta 39 años	40 hasta 49 años	50 en adelante	total
B	A. No consumo ese producto	5	5	0	4	14
	B. una vez a la semana	21	7	11	4	43
	C. 1 vez al día	13	3	6	5	27
	D. 2 veces al día	4	1	3	2	10
	E. 3 veces al día	2	2	1	0	5
	EN BLANCO	3	4	0	1	8
		48	22	21	16	107

Son las bebidas gaseosas las de mayor preferencia entre las 3 opciones, seguida del yogurt y pocos encuestados tienen por costumbre la bebida energizante. El consumo más alto de las bebidas gaseosas es una vez a la semana especialmente entre el grupo de personas de 20 a 29 años. Similar es el caso del yogurt. Mientras que las bebidas energizantes se consumen 1 vez a la semana por los jóvenes y muy poco o casi nada por los mayores a 40 años en adelante.

A	GASEOSAS	45
B	JUGO NATURAL	61
C	JUGO NATURAL ENVASADO	31
D	JUGO ELABORADO CON CONCENTRADO DE FRUTA	20
E	JUGO ELABORADO CON PULPA DE FRUTA	39
F	OTROS**	8

**aguas aromáticas 3



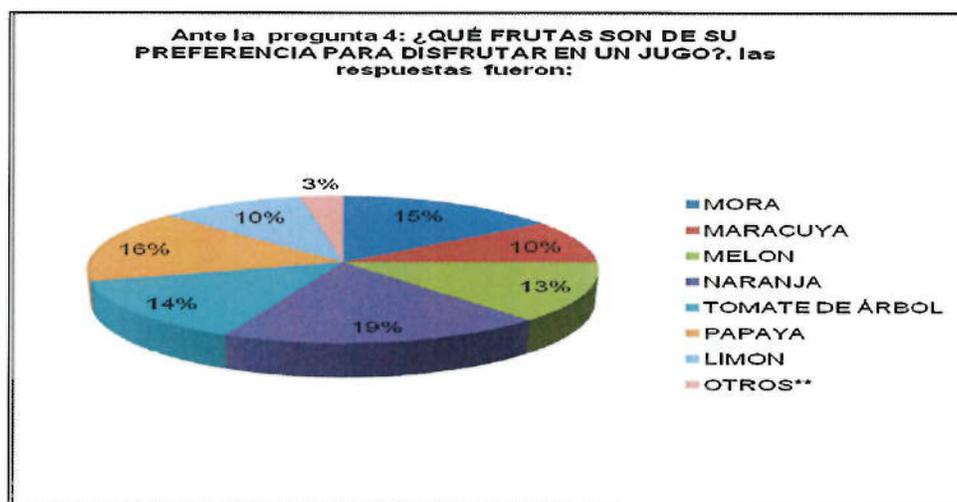
Este cuadro nos corrobora que en la muestra analizada el 29.90% de los encuestados prefiere el jugo natural, seguido de las gaseosas con el 22.06%.

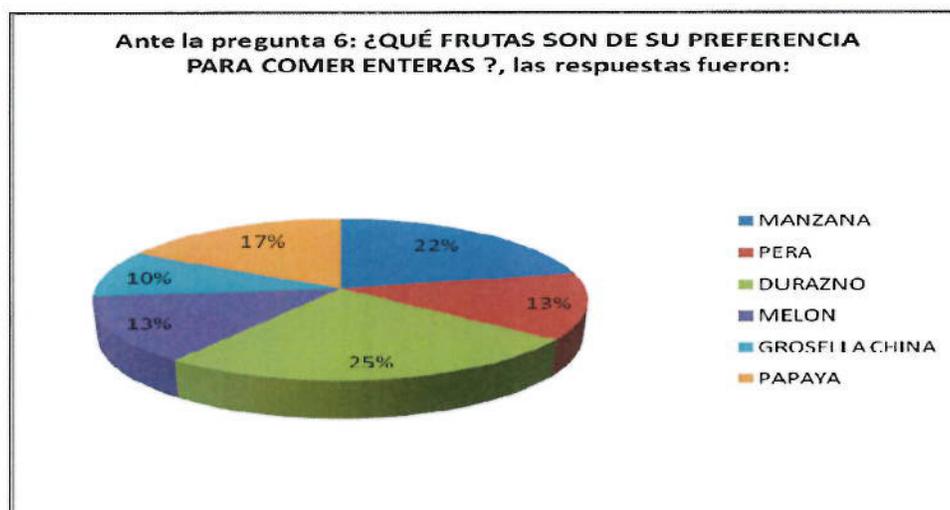
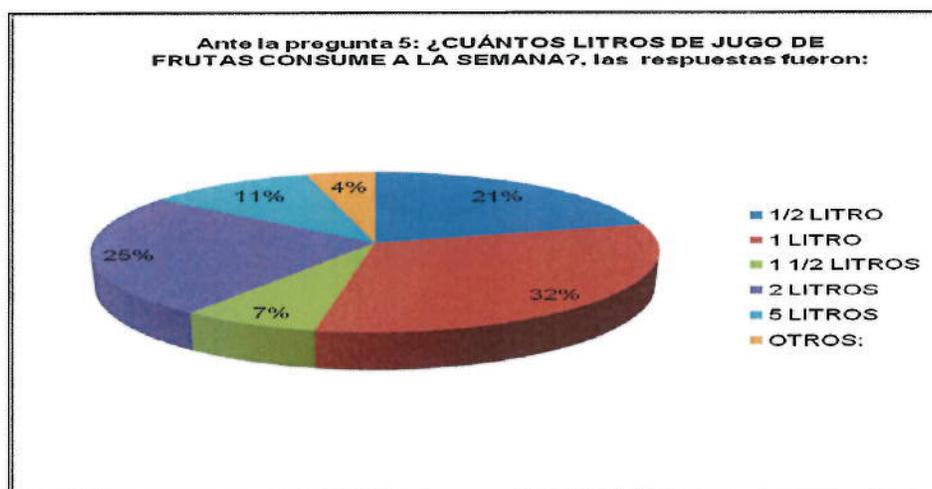
Preferencias en cuanto al producto

Ante la pregunta ¿Qué frutas son de su preferencia para disfrutar en un jugo?, tenemos los siguientes resultados:

A	MORA	52
B	MARACUYA	32
C	MELON	44
D	NARANJA	63
E	TOMATE DE ÁRBOL	47
F	PAPAYA	54
G	LIMON	34
H	OTROS**	10

** badea 5





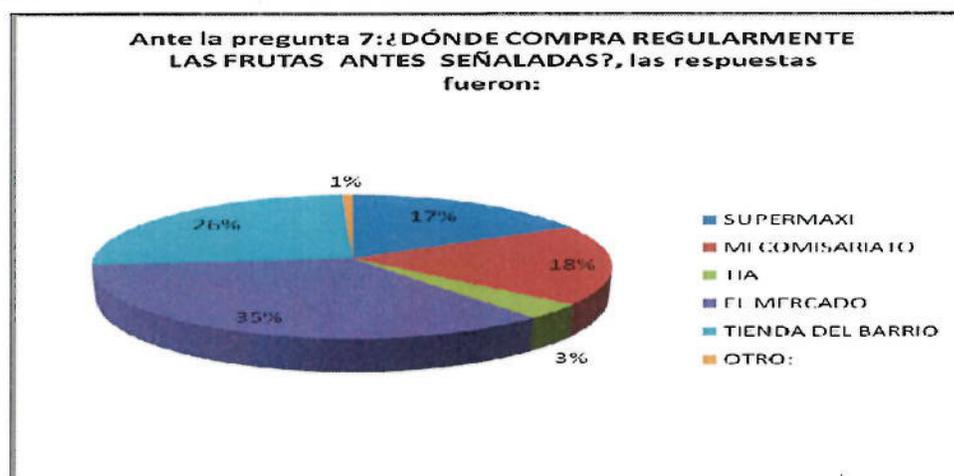
Los resultados de estos cuadros determinan que sería la naranja, la fruta de preferencia, con un 18.75%, seguida de la papaya y la mora (proveedor sierra). La cantidad semanal de consumo de jugo más alta fue 1 litro como mínimo lo que equivaldría a un promedio de 8 naranjas y 1 papaya como mínimo para 4 personas.

Ante la pregunta ¿Qué frutas son de su preferencia para comer enteras?

Los resultados arrojaron en primer lugar la manzana, seguido del durazno (proveedor sierra) y la papaya como tercera opción.

Plaza, precio y presentación del Producto

En cuanto al lugar donde es comprada la fruta, nos señala que contrario a lo que se pensaba, la suma de las cadenas y supermercados lleva la preferencia ante el mercado.



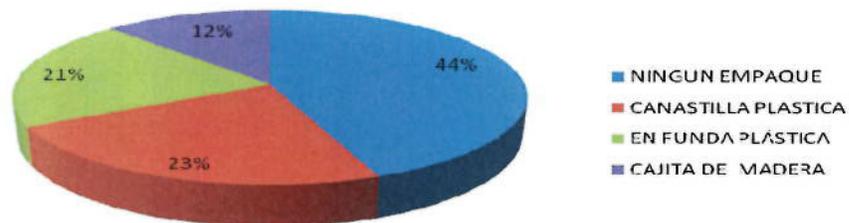
El mercado tiene a los grandes mayoristas como proveedores, las cadenas La Favorita se auto-proveen desde sus plantaciones con algunas frutas y verduras, quedando una buena oportunidad de comercialización para nuestro producto en la tienda de barrio cuya participación con 8000 TB registradas sería de un 5.69% según los datos de esta encuesta. Es importante resaltar que la suma de los porcentajes de Mercado y Tiendas sería de 61% del total del mercado.

En cuanto a presentación del producto; en el caso de jugos las personas lo prefieren en cartón seguido de recipiente de cristal y si es la fruta entera se ratifico que la prefieren sin ningún empaque individual, en buenas condiciones higiénicas y como segunda alternativa la canastilla plástica. Como se observa en los siguientes gráficos:

Ante la pregunta 8: ¿QUÉ PRESENTACIÓN DE EMPAQUE LE AGRADA MÁS PARA LOS JUGOS DE FRUTA?, las respuestas fueron:

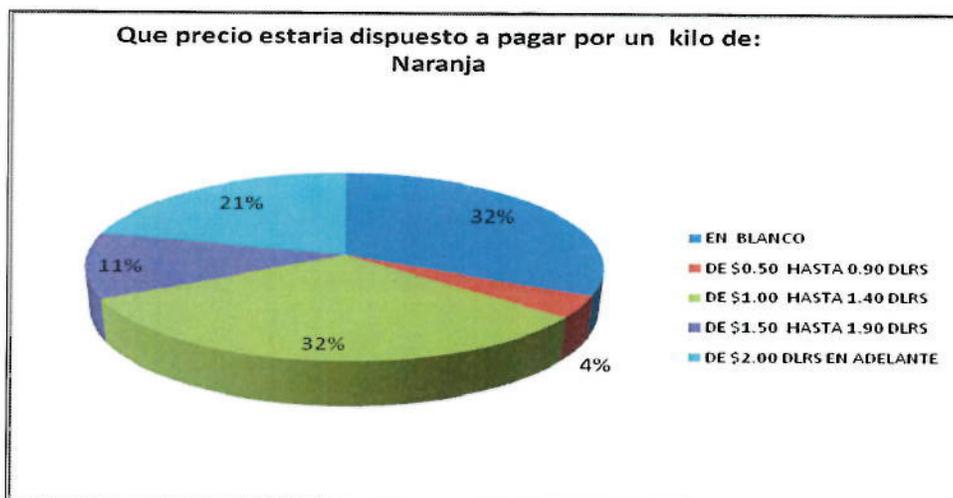
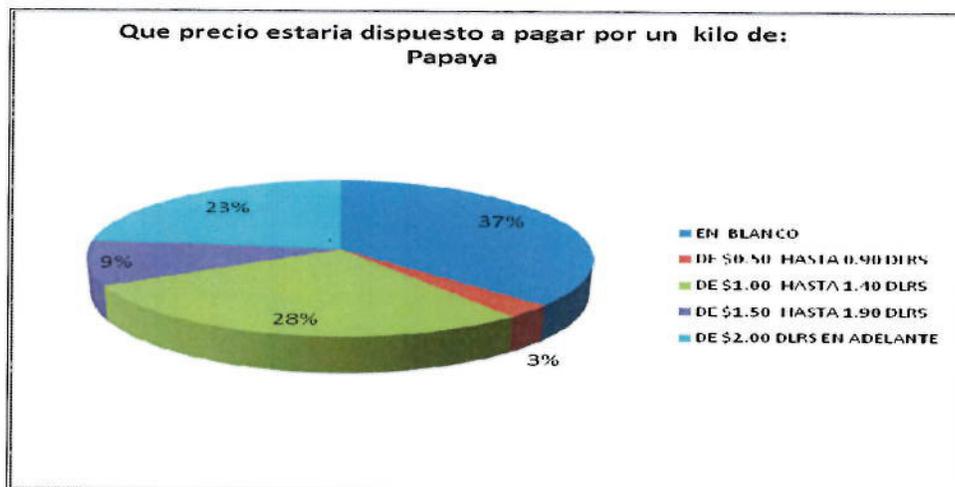


Ante la pregunta 9: ¿QUÉ PRESENTACIÓN DE EMPAQUE LE AGRADA MÁS PARA LAS FRUTAS AL NATURAL?, las respuestas fueron:



**¿QUE PRECIO ESTARIA DISPUESTO A PAGAR POR UN KILO (2.4 LIBRAS)
DE?:**

	EN BLANCO	DE \$0.50 HASTA 0.90 DLRS	DE \$1.00 HASTA 1.40 DLRS	DE \$1.50 HASTA 1.90 DLRS	DE \$2.00 DLRS EN ADELANTE
MARACUYA	40	9	26	8	25
PAPAYA	39	3	30	10	25
MELON	41	8	29	4	24
MANZANA	34	4	33	8	26
NARANJA	34	4	34	12	23
LIMON	38	23	28	5	10
FRUTILLA	34	0	15	22	36
UVAS	38	1	22	13	32



El análisis de los resultados ante la pregunta ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 1kilo de las siguientes frutas?, fueron los siguientes:

El 45% de los encuestados no contesto ante las alternativas planteadas. En el caso de la maracuyá en 37% no contesto y un 24.07% señalo que pagaría entre US\$1.00 a US\$1.40 por el kilo. En la papaya el 36% no contesto y un 28% señalo que el rango que pagaría seria de US\$1.00 a US\$1.40 por kilo. Mientras que por la naranja estarían dispuestos a pagar de US\$1.00 a US\$1.40 por kilo.

2.1.2. Definición del Marketing Mix

Se han escogido 6 frutas para formar parte de nuestro portafolio inicial, basados en las preferencias indicadas en nuestra investigación, en la disponibilidad de estos productos durante el año, la versatilidad de los mismos en los gustos de los consumidores y los puntos de donde nos proveeremos regularmente.

2.1.2.1. Producto

Inicialmente nuestro portafolio está compuesto por naranja, mandarina, papaya, pina, sandía y maracuyá; productos costeños, cultivados en las provincias de Cotopaxi, Los Ríos, Guayas y Santo Domingo, bajo formatos de pequeñas y grandes fincas.

CUADRO 3. 1

Generalidades de:	Piña
Nombre Común:	Piña
Nombre Científico:	Ananas comosus
Origen:	América
Variedades:	Cayena lisa, conocida como "Champaca" o "Hawaiana" y la

	Golden Sweet
Producción	Las exportaciones a USA fueron de 58%, Alemania 25%. Se la consume como fruta fresca o industrializada (en rodajas en conservas y deshidratados). Representa el 48% de las exportaciones de frutas frescas no tradicionales.
Periodos de cosecha:	de producción regular , escasez de septiembre a noviembre máxima producción en junio y julio
Limitaciones Técnicas:	El almacenamiento se realiza entre 7° y 13°C a humedad relativa del 90 a 95% para conservar la fruta en óptimas condiciones por 2 a 4 semanas.

Composición Nutricional Piña	UNIDAD	TOTAL
Agua	%	85.1
Proteínas	%	0.1
Grasas	%	0.1
Carbohidratos	%	13.5
Fibras	%	
Cenizas	%	0.1
Calcio	Mg	21
Fósforo	Mg	10
Hierro	Mg	0.4
Vitamina C	U.I	12
Calorías	Kcal	51

Generalidades de:	Papaya
Nombre Común:	Sweet papaya, Papayabaum, Papaio
Nombre Científico:	Carica Papaya
Origen:	América
Varietades:	Se cultiva en el Ecuador para exportación: Solo (Hawaiana). Sunrise (Sunrise Solo), Sunset (Sunset Solo), Vista Solo, Waimanalo (Waimanalo Solo, X-77), Kamiya, Mexican Red, Mexican Yellow
Producción:	En el año 2005 en el Ecuador existían 2942 hectáreas dedicadas al cultivo de papaya, que representa 37.046 Tm, según estadísticas del MAGAP distribuidos el 32.56% en la Provincia de Manabí, 20.73% en Pichincha (las zonas son colindantes), 19.14% en Los Ríos y 6.73% en Guayas
Periodos de cosecha:	las mayores producciones de la papaya se dan en la época seca (Junio hasta Diciembre); en época lluviosa la producción se reduce
Limitaciones Técnicas:	Se debe reforzar el tema del embalaje desde la finca, ya que se busca proteger a las papayas de posibles daños mecánicos y atmosféricos durante transportación hacia los mercados de consumo

Composición Nutricional Papaya	UNIDAD	TOTAL
Agua		85.9
Proteínas	gr	0.34 -0.81 g
Grasas	gr	0.50 -0.96g 66 g

Carbohidratos	gr	6.17-6.75g300g
Fibras	gr	0.50-1.30g 25 g
Cenizas	gr	31-66g
Calcio	Mg	21
Fósforo	Mg	10
Hierro	Mg	0.25-0.78mg 18 mg
Vitamina A	U.I	700IU 5000 IU
Calorías	Kcal	23-25

Generalidades de:	
Mandarina	
Nombre Común:	Mandarina, Mandarine, Tangerine
Nombre Científico:	Citru.s Reticulata L
Origen:	Asia
Variedades:	Ponkan, Satsuma precoz y Satsuma normal. En el mercado internacional se encuentran las variedades Dancy, King. Y Malvasio
Produccion	Las exportaciones de mandarina en 2000 registraron 900.8 toneladas a US FOB de 32670, la producción abastece el mercado local gracias a 30 TT por Hct que a los 7 años de productividad se puede obtener
Periodos de cosecha:	Sus periodos de estacionalidad son enero a mayo y octubre a diciembre

Limitaciones	La cáscara de mandarina es muy sensible al maltrato se debe evitar manipular la fruta cuando está mojada, pues esta es más frágil y expuesta a oleocellosis. El almacenamiento bajo humedad el 80% reduce el nivel de acidez en 0.2 – 0.3%. Tiempo de vida en percha:
Técnicas:	14 – 28 días

Composición Nutricional mandarina		
	UNIDAD	TOTAL
Azúcares	gr	12g
Calorías	gr	50
Grasas	gr	5g recommend 66g
Carbohidratos	gr	15g recommend 300g
Fibras	gr	3g en recomd 25 g
Vitamina C	U.I	1200IU 6000 IU
Calorías	Kcal	20-24
Generalidades de:	Sandia	
Nombre Común:	Sandia	
Nombre Científico:	Citrullus Lanatus	
Origen:	Asia, otros la sitúan en el desierto sudafricano de Kalahari	

Variedades:	<p>Sugar Baby: Redonda, de piel verde-oscuro y carne roja, Crimson Sweet: Redonda ligeramente alargada con la piel a rayas, Charleston Grey: Frutos alargados gris-verde con nervaduras o jaspeado más oscuro; Ice-box : Frutos muy redondos relativamente pequeños, con la corteza verde claro con rayas, y la pulpa que puede ser roja o amarilla.</p> <p>"Sugar Baby", el tipo más común con las variedades: "Perla Negra", "Toro". Del tipo "Crimson Sweet" "Sin Semillas" el líder es "Reina de Corazones". "Charleston Grey" es el tipo más común en el mercado asiático, con las variedades "Big Top", "Super Top", "Top Yield</p>
Producción:	<p>En el Censo Agropecuario señala que en el año 2000, se sembraron 1,905 ha de sandía como monocultivo, en 1,788 Unidades de Producción Agropecuaria (UPAs). La producción fue de 25,818 t.</p>
Periodos de cosecha:	<p>Según exportadores la siembra de sandía empieza desde agosto a octubre, la variedad Mickey Lee para exportarla a Europa, entre los meses de octubre a diciembre. La cosecha de la sandía en el mercado interno se da la mayor parte en verano, de Julio a Diciembre, la incidencia de lluvias es menor. En los meses de Enero a Junio, en la estación invernal, los precios suben debido a la poca oferta que hay en el mercado.</p>
Limitaciones Técnicas:	<p>Generalmente la vida de almacenamiento es de 14 días a 15°C (59°F) y de hasta 21 días a 7-10°C (45-50°F). Las condiciones recomendadas para el</p>

almacenamiento de corto plazo o el transporte a mercados
Distantes (< 7 días) son 7.2°C (45°F) 85-90% HR. Sin embargo, a esta temperatura las sandías son propensas al daño por frío.

Composición Nutricional Sandia		
	UNIDAD	TOTAL
Agua	%	93
Calorías	100 gr	26 k cal
Carotenoide Licopeno	Presencia	alta
Antioxidante	Presencia	alta
Vitamina C	IU	15

Generalidades de:	Naranja
Nombre Común:	Naranja
Nombre Científico:	Citrus
Origen:	sudeste asiático
Variedades:	Naranjas para Mesa y zumo: Navelina, es tamaño medio, forma redondeada o ligeramente ovalada. Sin semillas. Navel, tiene forma redondeada. Hojas de color oscuro, tiene tendencia a florecer abundantemente. Sus frutos son de tamaño medios o grandes, esféricos o algo alargados. Lane late, muy similar a la Navel, con el ombligo menos pronunciado y la corteza más fina

Producción:	Destaca la producción de naranjas de 1998 cuando se comercializo en el exterior 600.000 toneladas
Periodos de cosecha:	Estacionalidad: Enero- Mayo, Octubre – Diciembre. En cuanto se presenta la madurez fisiológica, que se identifica cuando el fruto pierde la brillantez, se torna un tanto opaca. Se debe considerar la rapidez de maduración.
Limitaciones Técnicas:	Es importante tener el producto en lugar fresco ya que es propenso a manchas que evolucionan después de periodo de almacenamiento producto de mala recolección o ataques de fungicidas generalmente

<i>Composición</i>		
<i>Nutricional Naranja</i>	<i>UNIDAD</i>	<i>TOTAL</i>
Agua	gr	87.1
Proteínas	gr	1
Lípidos	gr	0.2
Carbohidratos	gr	12.2
Calorías	kcal	49
Vitamina A	UI	200
Vitamina B1	mg	0.1
Vitamina B2	mg	0.03
Vitamina B6	mg	0.03
Ácido nicotínico	mg	0.2
Ácido pantoténico	mg	0.2

Vitamina C	mg	50
Ácido cítrico	mg	980
Ácido oxálico	mg	24
Sodio	mg	0.3
Potasio	mg	170
Calcio	mg	41
Magnesio	mg	10
Manganeso	mg	0.02
Hierro	mg	0.4
Cobre	mg	0.07
Fósforo	mg	23
Azufre	mg	8

Generalidades de:	Maracuyá
Nombre Común:	Maracuyá
Nombre Científico:	Pasiflora Edulis Sims
Origen:	América
Variedades:	Maracuyá purpúreo (Purpúrea), Maracuyá amarillo (Flavicarpa)
Producción:	2004 Exportaciones: 22 000 TM, distribuidas en 67% a Holanda, 19% USA, 4% Alemania, Otros 10%
Periodos de	producción regular , escasez en marzo, abril octubre y

cosecha:	noviembre
Limitaciones Técnicas:	El almacenamiento se realiza entre 15° y 20°C para conservar la fruta en óptimas condiciones por 2 a 3 semanas

Composición		
Nutricional Maracuyá	UNIDAD	TOTAL
Agua	%	82
Proteínas	%	0.8
Grasas	%	0.6
Carbohidratos	%	15
Fibra	%	0.4
Calcio	Mg	5
Cenizas	%	1.2
Fósforo	Mg	18
Hierro	Mg	0.3
Vitamina C	Mg	12
Calorías	Kcal	78

Como se observa en cada una de las fichas técnicas, se han seleccionados productos con periodos de cosechas regulares o cuyos periodos de escasez se combinan con los de abundancia de las otras alternativas del portafolio. Se consideraron las condiciones necesarias que cada uno de ellos requería, así como la larga durabilidad o conservación de dichas frutas. A esto se suma

que todas se encuentran en sectores vecinos lo que permitirá una adecuada logística y regularidad que dará obviamente confianza a nuestros proveedores.

2.1.2.2. Plaza

Para plantear nuestra política de distribución es necesario, determinar a cuantos clientes se atenderán y la frecuencia en que estos necesitan ser atendidos:

CUADRO 3. 2

PARTICIPACION DE LOS DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCION				
	CANT	% PART	% PART CRIST	
TIENDAS	7,000	35%	175	0.88%
CADENAS	60	40%	8	5.33%
OTROS			4	
MERCADOS POPULARES		25%		
		100%	191	

Nuestra empresa pretende iniciar con una participación del 2% del total del mercado de la sierra centro eso representa atender regularmente a 175 tiendas barriales, 8 establecimientos de tipo Cadenas o Supermercados y otros establecimientos de tipo restaurante, al mes. Las reposiciones de algunos productos se efectuaran semanal y en algunos casos quincenalmente, las mismas que fueron determinadas por los posibles clientes al ser consultados. Esto nos da como resultado la siguiente carga de visitas semanales:

CUADRO 3. 3

FRECUENCIA DE VISITAS A DETALLISTAS: TIENDAS			
Calculo de frecuencia visitas	PEQUENAS	GRANDES	total
Minutos por tienda	30	45	
horas de trabajo	4	2	6hrs
tto minutes	240	120	360
numero tienda VISITADAS x día	8	3	11
días a la semana	6	6	6
TIENDAS VISITADAS A LA SEMANA	48	16	64

FRECUENCIA DE VISITAS A DETALLISTAS: CADENAS Y OTROS				
Calculo de frecuencia visitas	PEQUENAS	GRANDES	OTROS	total
tiempo por CADENAS	60	90	60	210
horas de trabajo	4	2		6hrs
tto minutes	240	90	60	390
numero tienda VISITADAS x día	4	1	1	6
días a la semana	6	6	5	6
TIENDAS VISITADAS A LA SEMANA	24	6	5	35

Con esta propuesta de distribución, donde se han medido tiempos de acuerdo a la naturaleza de los negocios atendidos, se pueden atender 90 locales en forma semanal, pero a fin de manejar correctamente los recursos de

transportación con los que contamos, los clientes de compra semanal serán atendidos por nuestro propio transporte y aquellos de frecuencia quincenal o esporádica por nuestro transporte de alquiler.

2.1.2.3. Promoción

Los objetivos de comunicación de nuestra empresa pretender ser de gran alcance para tal efecto se trabajarán con alternativas creativas y prácticas que no afecten al reducido presupuesto con que contamos y que se detallaran en la parte financiera de este trabajo.

Estas alternativas son:

- Producto
- Servicio
- Publicidad en medios

Producto: la misma fruta proyectaría nuestras fortalezas, es decir por su aspecto y cuidado se percibirá la calidad e higiene con la que cuenta, se pretende reforzar la marca de la empresa, debidamente registrada, con pequeños stickers en la fruta, etiquetas para presentaciones especiales y en nuestros cajas, camión, papelería y demás elementos con el logo

Servicio.- Con el objetivo de afianzar nuestras relaciones con los proveedores y que estos cumplan con los estándares de calidad a los que pretendemos llegar se ha establecido dentro de nuestro servicio: talleres, asesorías y capacitaciones.

- **Asesorías**

Nuestro comprador en este caso contará con la información necesaria y manual de procedimientos para llegar con lenguaje sencillo y coherente a

nuestros proveedores, resaltando el porqué aplicar buenas prácticas agrícolas y los beneficios tanto para él como nosotros con estos aspecto

- **Capacitaciones**

En nuestra oficina o alguna vecina al sector donde se cultivan las frutas se efectuaran capacitaciones periódicas, que conjugaran conceptos y actualizaciones así como breves prácticas que permitan, en forma participativa, que nuestros proveedores fortalezcan sus conocimientos, generen negocios más rentables que a mediano plazo contribuirán a beneficios para nuestra institución

- **Talleres de actualización de buenas prácticas agrícolas**

Esta actividad estará ligada a las que brinda periódicamente el mismo sector agrícola de cada lugar y se pretende actuar como portavoz para que los agricultores no pierdan la oportunidad y el conocimiento que instituciones gubernamentales como MAGAP, SICA y otros ofrecen así como empresas privadas brindan gratuitamente.

Cada una de las actividades antes mencionadas reforzaran la comunicación con nuestros proveedores, de forma creativa y proactiva lo que permitirá se construyan y/o fortalezcan alianzas estratégicas.

Publicidad en Medios.- Mientras que por el lado de los clientes se trabajaran con dos acciones diferenciadoras: La pagina web de Cristef Cia. Ltda. y la publicidad directa.

La publicidad directa la trabajaremos vías periódicos del sector y otros medios de comunicación similares, donde se recomendarán los puntos de ventas de nuestros clientes para la obtención de frutas de calidad

PAGINA WEB: Se creará una página web.

Presupuesto Publicitario

Dentro del estudio financiero, específicamente gastos administrativos se registraron valores fijos que pretenden cubrir la parte publicitaria y de Mercadeo de la empresa, tales como:

Pagina web: su creación, diseño y mantenimiento periódico....6000 dlrs

Publicidad en Medios: específicamente escritos y radios.....3600 dlrs

Eventos: incluye muestras, folletería y demás.....3000 dlrs

Esto representa 12600 USD cada año, destinados a fortalecer la imagen de la empresa tanto en proveedores como clientes.

2.1.2.4. Precio

Para definir nuestra política de precios se ha considerado el canal que pretendemos desarrollar, el mismo que es un canal corto que va de Proveedores, empresa, detallistas. Entre nuestros clientes detallistas pretendemos atender a las conocidas cadenas o supermercados (canal moderno) y tiendas barriales (canal tradicional) no descartamos hoteles y restaurantes.

Partiremos de un precio Costo, producto del valor al que fue adquirida la fruta y nos manejaremos con márgenes diferente entre un producto y otro a fin de que el precio propuesto al mercado sea competitivo y permita a nuestros clientes, a su vez, ganar con la venta de nuestros productos. En la siguiente tabla vemos los precios de los diferentes productos:

CUADRO 3.4

COMPARATIVO DE PRECIO DE VENTAS Y COSTOS EN LOS DIFERENTES CANALES										
PRODUCTO	DETALLE	PRECIO COSTO	PRECIO COSTO UNITARIO	PRECIO PUBL TIENDA	PRECIO NETO TIENDA	PRECIO NETO TIENDA UNITARIO	PRECIO SUPERMAXI	PRECIO SUPERM AXI	PRECIO TIA AL PUBLICO	PRECIO NETO TIA
MANDARINA	PAG. EFECT	\$ 3 CIENTO	0,03	0,10	0,08	0,08	2.52 KL	0,21	0,20	0,08
	PAG. EFECT	\$3 CIENTO	0,03	0,07	6 EL CIENTO	0,06	1.75 LK	0,22	0,10	0,06
NARANJA	CRED 7 DIAS	\$10 LAS 60 UND	0,17	0,30	7 LAS25UND	0,28	0.81 KL	0,41	0,39	0,25
	CRED 7 DIAS	\$ 10 LAS 20 UND								
PINA	CRED 7 DIAS	1,5 UND	0,50	0,90	0,80 C/U	0,80	0.63 KL	0,82	0,89	0,60
	CRED 15 DIAS	0.16 EL KL	0,03	0,10	2,00	2,00	0.71 KL	1,56	2,25	1,03
MARACUYA					0,08	0,08	2.34KL	0,16	0,20	0,08

COMPARATIVO PRECIOS Vta AL PÚBLICO DE LOS DIF. CANALES			
PRODUCTO	PRECIO PUBL TIENDA	PRECIO SUPERNAXI UNT	PRECIO PUBL TIA
MANDARINA	0,10	0,21	0,20
NARANJA	0,07	0,22	0,10
BADEA	1,00	0,00	1,29
PAPAYA	0,30	0,41	0,39
PINA	0,90	0,82	0,89
SANDIA	2,20	1,56	2,25
MARACUYA	0,10	0,16	0,20

2.1.3. Análisis de la Competencia

Para tal análisis nos apoyaremos en la idea de Porter que señala que “la capacidad de una empresa para explorar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí se encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores”. Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa mientras que las otras dos una amenaza indirecta debido a su poder de negociación; el movimiento combinado de estas fuerzas determina el beneficio potencial de un producto en el mercado.

CUADRO 3. 5



2.1.3.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES Y PROVEEDORES

Las relaciones con los proveedores o distribuidores suelen ser un factor crítico para el éxito de cualquier empresa, de ahí que estos aspectos han sido evaluados cuidadosamente y se ha tratado de recopilar toda la información posible de fuentes confiables que permitan eficiente y eficazmente detectar y evaluar amenazas como oportunidades en este aspecto.

CUADRO 3. 6

PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

PODER DE NEGOCIACION DE CLIENTES										
FACTOR	PODER									JUSTIFICACION
	REDUCE			NIVELADO			INCREMENTA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
CONCENTRACION DE CLIENTES					X					Hay algunos importantes
CAMBIO DE PROVEEDOR						X				costo moderado del cambio
IMPORTANCIA DEL PRODUCTO			X							no hay negociacion de precios
CALIDAD Y/O DIFERENCIACION							X			no hay diferenciacion
INTEGRACION Y/O CONOCIMIENTO					X					conocen suficientes proveedores
PODER DE CLIENTES					X					el poder de los clientes es medio

FUEN: CRISTEF FRUTAS PODER MEDIO FECHA: 19 ENERO 2009 PAGINA:3

FUENTE: EL AUTOR

En el caso de los distribuidores de nuestros productos tenemos las siguientes situaciones:

- Clientes grandes, como supermercados, con gran número de locales que requieren de pequeñas empresas comercializadoras, como la nuestra para abarcar diferentes puntos de la ciudad que en muchas ocasiones las empresas comercializadoras foráneas no pueden efectuarlo en dicho volumen y en la frecuencia y el servicios que nosotros pretendemos dar.

- Clientes pequeños, como las tiendas, en donde nuestra sencilla logística, que involucra una óptima frecuencia y servicio es preferible a las limitantes que en esto mismos aspectos presentan las comercializadoras grandes

En esta industria los cambio de proveedores puede llegar a ser costoso para nuestros clientes si pensamos en que al iniciar una nueva relación comercial deberá efectuar evaluaciones como calidad y crédito, de ahí que se ha determinado que el poder de los clientes en esta industria es medio.

CUADRO 3.7

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES										
←----- PODER -----→										
FACTOR	PODER									JUSTIFICACION
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1 CONCENTRACION DE PROVEEDORES	20					1.2				HAY VENDEDORES IMPORTANTES BASE SUR
2 CAMBIO DE PROVEEDOR	20		0.6							TRANSPORTE
3 IMPORTANCIA DEL PRODUCTO	25						1.85			SIENDO LA FRUTA EL COMPONENTE PRINCIPAL HABRA INTENSAS NEGOCIACIONES
4 CALIDAD Y/O DIFERENCIACION	15	0.3								NO HAY DIFERENCIACION NO ES ORGANICO
5 INTEGRACION Y/O CONOCIMIENTO	20						1.4			MAUCHOS SE CONOCEN ASOCIACIONES
6 PODER DE CLIENTES			0.9			1.2	3.25			EL PODER DE LOS PROVEEDORES SE INCREMENTA

FUENTE: EL AUTOR

En esta industria hay dos tipos de proveedores, las grandes empresas exportadoras de frutas, concentradas en dicha actividad y por ende que requieren empresas comercializadoras locales, para que con dicha infraestructura salir oportunamente de sus remanentes y los pequeños productores que necesitan empresas comercializadoras para que su producción sea bien pagada oportunamente.

Estos proveedores podrían considerarse una amenaza cuando estuviesen en capacidad de imponer el precio o reducir la calidad de sus productos, pero en nuestro caso los dos aspectos han sido considerados dentro de la parte de marketing de nuestra empresa así como los controles por parte de operaciones. Por ser la fruta un producto de pocos sustitutos debemos estar enfocados en las buenas relaciones con nuestros proveedores, compromisos de entregas con anticipación y sobre todo tener un portafolio de proveedores amplio que reduzca el impacto ante inconvenientes que puedan surgir. Como también analizar la posibilidad de crecer, con el tiempo, hacia la producción de la fruta como tal.

NUEVOS COMPETIDORES

La entrada potencial de competidores nuevos siempre existirá sobre todo cuando hemos hablado anteriormente que las barreras de entradas son muy pocas y que no se aplica en esta industria la economía de escala, una negocio sin gran dificultad aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas.

CUADRO 3. 8

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS										
FACTOR	AMENAZA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	REDUCE			REVELADO			INCREMENTA			JUSTIFICACION
1 ECONOMIAS DE ESCALA							X			
2 DIFERENCIACION						X				PEQUEÑAS DIFERENCIAS ENTRE FRUTAS
3 REQUISITOS DE CAPITAL				X						NO ES ALTA LA INVERSION PERO ENTRE MAS CAPITAL MAS LIMITADO EL INGRESO DE
4 ACCESO A CANALES DE DISTRIB						X				HAY POSIBILIDADES DE CREAR CANALES NUEVOS A MAS DE LOS TRADICIONALES
5 VENTAJA EN COSTOS							X			NO ES UN MERCADO DONDE LOS COSTOS SE PUEDAN CONVERTIR EN VENTAJA COMPETITIVA
6 POLITICA DE GOBIERNO				X						AL MOMENTO NO EXISTEN BARRERAS GUBERNAMENTALES PARA COMERCIALIZACION E
7 REACCION DE COMPETIDORES			X							PUEDEN EXISTIR ASOCIACIONES COMERCIALES QUE IMPIDAN LA GESTION DE COMPRA
8 NUEVOS COMPETIDORES/INGRESOS					X					

FUENTE: EL AUTOR

Analicemos cada uno de los siguientes aspectos:

- Actualmente no existen grandes barreras de entrada pero podrían, si se obtuviese con el tiempo economía de escala en los procesos de comercialización entonces las barreras aumentarían colocándonos en ventajas en la industria.
- La inversión actualmente no es alta, pero a medida que crece el negocio crecerá el servicio y crecerá la empresa, todos los factores llevarán a que crezca la inversión y la entrada de competidores disminuya, al menos en el nivel de cobertura, ventas y servicios que la inversión nos ha permitido alcanzar.
- Al momento no existen barreras gubernamentales, pero si el gobierno quiere fortalecer el trabajo regular, deberá incentivar la creación de empresas, dejando atrás la informalidad que son cualidades en la actualidad de muchas comercializadoras. Las regulaciones tributarias es otro factor que disminuirá la entrada de competidores nuevos en este sector. En este mismo punto para acceder a los prestamos de gobierno este exige la constitución de negocios más formales.
- Las asociaciones y gremios agrícolas se pueden llamar competidores dentro del sector, ya que producen y comercializan pero con grandes deficiencias en este último punto, sus fortalezas más bien radican en la producción como tal. Por lo tanto esto entes podrían convertirse en aliados estratégicos, si consideramos que nuestra fortaleza es su debilidad, es decir el conocer el negocio de la comercialización y contar con los medios y contactos oportunos para la distribución de sus productos.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Nuestro producto es la fruta fresca y la contribución nutricional que esta tiene comiéndola en dicho estado y que no se logra ni con los derivados o suplementos. Tomando en cuenta estos dos aspectos tendríamos como productos sustitutos dentro de los derivados a todos aquellos productos asociados en su confección con la fruta tales como jugos, mermeladas, compotas, pulpas congeladas o frutas enlatadas u deshidratadas. Como productos sustitutos que no se derivan de la fruta pero tienen connotación en el consumidor como fuente nutritiva, estarían las mismas vitaminas, los suplementos y las bebidas con esas características. Debemos estar muy atento entonces a los hábitos de consumo de nuestro cliente final ya que la existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limitando el precio, rentabilidad, etc. Sin embargo si los productos de una empresa como la nuestra tienen este tipo de sustitutos debemos tratar que las condiciones permanezcan constante con estrategias diseñadas para sacar ventaja de la situación.

CUADRO 3. 9

PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS										
←----- PODER -----→										
FACTOR	REDUCE			NIVELADO			INCREMENTA			JUSTIFICACION
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1 IMPACTO EN CREACION DE VALOR									X	FUERTE PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS EN ESTE CASO LO MAS CERCANO SON , LAS
2 NIVEL DE SUSTITUCION								X		POR LAS TENDENCIAS DE CONSUMO (JUGOS PREPARADOS) LA AMENAZA DEL SUSTITUTO ES
3 VENTAJA DE SUSTITUTOS	X									LOS JUGOS O PULTAS NO OFRECEN VENTAJAS SIGNIFICATIVAS SOBRE LA FRUTA FRESCA
4 PRODUCTOS SUSTITUTOS								X		

FUENTE: EL AUTOR

Los productos sustitutos que hemos mencionado, continuamente, están creando valor, o una percepción de valor bastante alta, por lo que la presión será fuerte en esta industria. Tenemos que vigilar muy de cerca los hábitos y tendencias de consumo ya que mientras la fruta fresca es un aporte directo a la buena nutrición las otras alternativas son más cómodas en cierta manera para muchos de nuestros clientes finales, en función que no tienen que prepararla de ninguna forma (jugos), tienen facilidades de adquirirla (enlatados) y de mantenerlas (frutas deshidratadas o vitaminas) pero ninguna alcanza el mismo grado de aporte que nuestro producto

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Por ser una industria fragmentada que contiene gran cantidad de empresas mediana o pequeñas en la que ninguna está en posición de dominar la industria no existe un alto grado de rivalidad entre compañías similares. Al ser esta fuerza competitiva débil las empresas del sector tiene la oportunidad de aumentar precios y obtener utilidades. Analicemos los tres factores que han determinado este grado de rivalidad en esta industria: la estructura competitiva de la industria, las condiciones de la demanda y la dificultad de barrera de salida de la industria:

CUADRO 3. 10

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES										
← PODER →										
FACTOR	REDUCE									JUSTIFICACION
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1 CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	25					150				El crecimiento segun MAG es de 0.79 veces mas
2 DIFERENCIAS ESTRATEGICAS	10		X							COMPETIDORES CON ORIGENES SIMILARES
3 DIFERENCIACION	15								135	NO SE PRECISE DIFERENCIA ENTRE UNA FRUTA Y OTRA (MARCAS Y/O PROVEEDORES)
4 NUM COMETIDORES Y EQUILIBRIO	25							175		HAY MUCHOS COMPETIDORES Y EN ALGUNOS CASOS SI SE PRESENTAN ACUERDOS
5 INCREMENTAR DE CAPACIDAD										NO APLICA
6 COSTOS FIJOS O DE ALMACENAJE	15				75					EXISTEN COSTOS FIJOS DE ALMACENAJE QUE SON POCAS LAS DIFICULTADES PARA VENDER EL NEGOCIO YA QUE NO SE REQUIERE DE
7 BARRERAS DE SALIDA	10		X							
						225			310	INCREMENTA

FUENTE: EL AUTOR

- La estructura competitiva de la industria, como hemos señalada, es fragmentada, con un significativo número de participantes que van desde mediano hasta pequeños informales, sin domino aparente de alguno, lo que siempre aumentara el riesgo de nuevos aspirantes sobre todo en periodos de auge de la industria. Por lo que se ha considerado seguir muy de cerca los movimientos de la variable precios a fin de evitar guerras que debiliten la industria, seguimiento continuo a los costos tanto de almacenaje como transporte, y las alianzas estratégicas, entre otras estrategias que nos permitan diferenciarnos y continuar siendo competitivo.
- Las condiciones de la demanda de la industria representan otro determinante de la intensidad de la rivalidad entre compañías establecidas. En nuestro caso el aumento de la demanda producto de la adición de nuevos consumidores o del aumento del consumo de los ya existentes, generara un ingresos en la empresa, por ende, la industria se vuelve atractiva y aumenta la rivalidad entre sus participantes. Solo como referencia la declinación de la demanda genera mayor

competencia ya que las empresas lucharían para mantener ingresos y la participación del mercado, quedando como única alternativa para crecer el apropiarse de la participación en el mercado de las empresas más débiles, básicamente la declinación de la demanda constituye una mayor amenaza ya que aumenta el grado de rivalidad entre las organizaciones establecidas.

- Es muy importante el análisis de las barreras de salida, ya que este factor representa una amenaza competitiva cuándo declina la demanda. En esta industria las barreras de salida no son altas, la inversión inicial no es grande y los equipos tendrían diferentes usos en otros negocios, pero si tiene costos fijos de salida como son el pago de indemnizaciones a los trabajadores al momento de cerrar la empresa. Otro punto que pesaría en la barrera de salida es el hecho de que a futuro se tenía proyectado el crecimiento a través de la producción agrícola, en ese caso la dificultad de salir de la industria aumentaría ya que tenemos una actividad ligada a la compañía comercializadora.

PRINCIPALES ACTORES EN LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS

En la comercialización de Frutas tendremos diferentes tipos de competencia, aquellos que efectúan todo el proceso, desde la producción hasta la comercialización local, afincados en ciertas provincias y muy pocos a nivel nacional, como aquellos que no producen y solo comercializan en ciertas zonas o sectores del país. También se presentaran los comercializadores informales, aquellos que siendo productores bajo esta figura esporádicamente efectúan la comercialización, como otros que cumplen con toda la formalidad de que requiere el negocio. De nuestra investigación en un gran supermercado de la Ciudad de Quito, con cobertura en 100 localidades del país y de entrevistas con los propietarios de las tiendas barriales, se genero la siguiente lista:

CUADRO 3. 11

PRINCIPALES ACTORES EN LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS

EMPRESAS	PRODUCTOS	LOCALIZACIÓN	NO. TRABAJADOR	ANTIGÜEDAD EMPRESA	STATUS
Profrutas Cia. Ltda.	procesadora de y comercialización de frutas en sus diferentes estados, mango, pina etc	Guayas	50-100	5-25 años	EX
Multi Alimentos SA	procesadora de y comercialización de frutas en sus diferentes estados, mango, pina etc	Guayas	25-40	5 años	PROC
FRUTERA DEL LITORAL	comercialización de frutas en mercado nacional: banano, pina, mango, papaya	Todo el País	50	5 años	CO
Carrillo manuel Agustín	comercialización de frutas en mercado nacional: banano, pina, mango, papaya	Sto Domingo	25	5 años	PROD
Jesus Alcarria martinez	comercialización de frutas en mercado local: banano, pina, mango, papaya	Sto Domingo	25	2006	CO
Jimenez Castro Humbor	comercialización de frutas en mercado local: banano, pina, mango, papaya	Machala	25	5 años	CO
Ortiz Villena Gato	comercialización de frutas en mercado local	Azuay	25	2005	CO
Savilla Amaya Victor Hugo	comercialización de hortalizas y frutas	Pichincha	25	5 años	PROD
El Fruton	comercialización de frutas en mercado local	Pichincha	20	2007	CO
Fonte Morocho Maria Su	comercialización de frutas en mercado local: banano, pina	Sto Domingo	20	2005	CO
Proagro	productor de frutas, comercializador en estado natural o pulpa	Sto Domingo	20	5 años	PROD
Garces Rivera Diego Pat	solo comercialización guineo de seda	los Rios	15	15 años	CO
Ecuadorean Foods	frutos frescos y congelados como mango, pina, papaya, yuca, banano, malanga, etc	Guayas	10	2008	EX
La Caserita	productor y comercializador de frutas y pescado	Pichincha	10	2008	CO
Lopez Gaba Manuel	comercialización de frutas en mercado local: banano, pina, papaya y naranja	Machala	10	5 años	CO
Osvaldo Arboleda	comerciadador solo de fruta: pina	los Rios	10	5 años	PROD
TIPAN LASLUISA BLAN	comercialización de hortalizas y frutas	Azuay	10	15 años	PROD
Grupo Iguen	productor y comercializador de frutas para el mercado local y de exportacion en: pinas, papayas, maracuya, naranja y sandia	los Rios	15	12 años	PROD

FUENTE: EL AUTOR

De este listado hemos tomado tres empresas que competirían directamente con la empresa, las más completas para nuestro estudio serian: Frutera del Litoral, Carrillo Manuel Agustín y Grupo Iguen. Estas tres empresas cumplen con similares actividades que la nuestra, dos de ellas produciendo y comercializando y una dedica solo a la comercialización.

Las empresas que son productoras llevan la ventaja diferencial de poder controlar la calidad y costos de sus productos, pero se verifico que son deficientes en el proceso de comercialización.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La aplicación de esta matriz nos permitirá identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de la empresa.

CUADRO 3. 12

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	Cristel Cia. Ltda.		Carrillo		Frutera del Litoral		Grupo Igueren	
		CLASIFICACIÓN N	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN N	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Reconocimiento y prestigio de la marca en el mercado	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
2.- Calidad de los productos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
3.- Competitividad en precios	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4.- Publicidad y marketing del producto	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1
5.- Buena comunicación del equipo de trabajo	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24
6.- Cobertura del mercado	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	1	0.12
7.- Participación del mercado	0.14	1	0.14	3	0.42	2	0.28	1	0.14
8.- Posición financiera	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45
TOTAL		1	2.25		2.58		2.66		2.18

VALORES DE LA CLASIFICACIÓN	
4	FORTALEZA PRINCIPAL
3	FORTALEZA MENOR
2	DEBILIDAD MENOR
1	DEBILIDAD PRINCIPAL

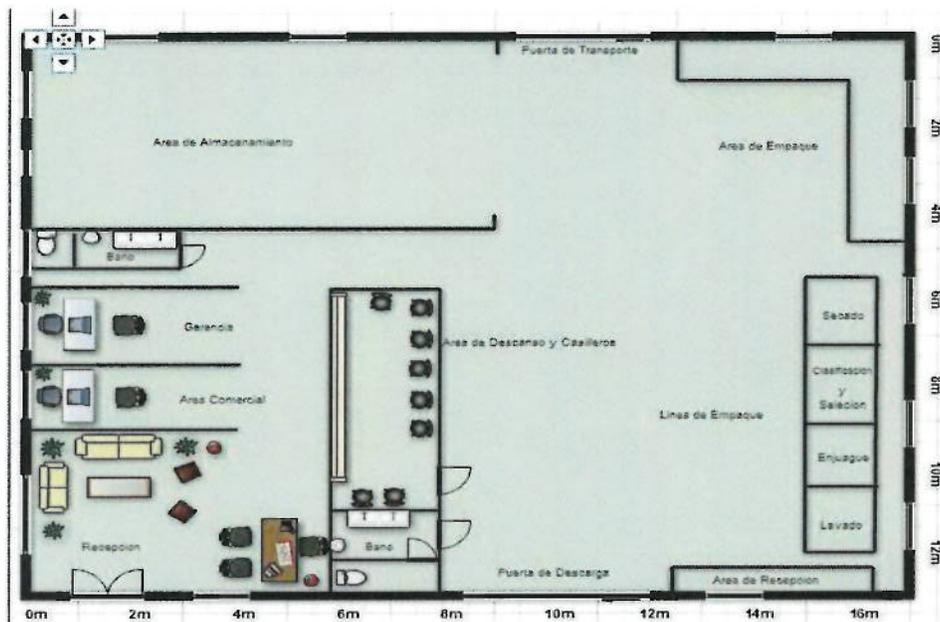
La matriz nos permite ver que los factores más importantes en el negocio están relacionados con la competitividad en precios, la participación en el mercado y la posición financiera; en algunos de estos puntos estamos a la par con nuestros competidores, en otras, como la participación, estamos en ligera desventaja. Es importante señalar que el propósito no es obtener la más alta cifra pues estamos conscientes que al iniciarnos en el negocio no podemos ser fuertes en todos los puntos analizados, el objetivo es más bien evaluar la información de manera que nos permita tomar decisiones

2.2. Planeación Estratégica

2.2.1. Descripción del Negocio

El 11 de abril del 2012 en la ciudad de Quito se registrará ante la Superintendencia de Compañías del Ecuador la constitución de la compañía que le dé personería jurídica al negocio. Esta empresa producto de la sociedad de familiares actuará bajo estatutos de compañía sociedad anónima y tiene como objeto social la comercialización, distribución, siembra, procesamiento, exportación de productos agrícolas en general, así como maquinarias, insumos y demás acciones relacionadas.

El domicilio principal de la compañía será la ciudad de Quito, provincia de Pichincha y se rige por las leyes del Ecuador, pudiendo abrir sucursales y agencias en otros lugares del país o el exterior, previo el cumplimiento de los requisitos de la ley. Dentro de su constitución se señala que la empresa será gobernada por una Junta General de socios y administrada por el Presidente y Gerente siendo este último socio o no de la misma. Inicialmente la oficina administrativa de la compañía está ubicada en la ciudad de Quito, en el sector norte de la ciudad, desde donde se comercializarán en forma directa algunos productos agrícolas, pensando en una organización competitiva las bodegas e instalaciones para el procesamiento de las frutas que se comercializará deberán estar ubicadas en una área ubicada, por aspectos operativos a las afuera de la ciudad, preferentemente en el sector sur de la ciudad de Quito. Un sector que no solamente permitirá abarcar de manera ágil los puntos del sur, esto es a las provincias de Cotopaxi, Tungurahua sino de los valles periféricos de la ciudad. Contará con la página web donde se pueden ver interactiva y detalladamente las diversas propuestas comerciales que la empresa presenta.



2.2.2 MISIÓN

Nos dedicamos a la comercialización de frutas ecuatorianas de primer nivel, a través de calidad, salubridad y control en el buen desarrollo de nuestras propuestas, buscamos satisfacer las necesidades de alimentación de los mercados a los que llegamos, teniendo como base de nuestro éxito una gestión honesta y transparente que favorece a nuestros clientes, buscadores de una mejor alimentación, a nuestra empresa, al medio ambiente y al país.

2.2.3 VISIÓN

En el plazo de 5 años aspiramos a ser reconocidos como una organización que satisface eficaz y eficientemente los requerimientos de sus clientes, hacedores de propuestas innovadoras en la comercialización de productos ecuatorianos y generadores de empleo y bienestar de la sociedad, con un importante crecimiento sustentable tanto en lo económico como en lo social y con incursión en los mercados internacionales.

2.2.4 VALORES

- **INTEGRIDAD.-** mediante ser fiel a los valores, predicando con el ejemplo, ser congruente entre lo que se decimos y hacemos y comportándonos con honestidad, responsabilidad y ética.
- **HONESTIDAD:** Proceder con sentido común, desempeñándonos correctamente ante los compromisos asignados y dando buen uso a los recursos materiales, humanos y económicos.
- **ÉTICA:** Cumplimiento de nuestros compromisos. Guardar secretos profesionales e información de la empresa.
- **COMPROMISO CON LA COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE.-** lograr el bienestar y desarrollo de nuestra familia, como el desarrollo económico y social de nuestros grupos de interés, pero sobre todo respetando nuestra comunidad. Así como retribuir a esta el apoyo brindado a la organización.
- **LIDERAZGO.-** aplicado en el desarrollo de nuestro equipo tanto en lo profesional como personal y pulir sus habilidades, reconocer sus talentos y maximizar los mismos.
- **TRABAJO EN EQUIPO.-** tomaremos como pauta en nuestro comportamiento la solidaridad, disciplina y responsabilidad, así como tomaremos en cuenta las ideas y propuesta de nuestro equipo. La lealtad y el compromiso será el pilar de este valor.
- **CONFIANZA.-** mediante dar cumplimiento a nuestras promesas y tener comunicación de puertas abiertas que fortalezcan los lazos laborales y que proporcionen seguridad
- **RENTABILIDAD.-** nos comprometemos a generar valor, incrementar la competitividad y hacer uso responsable de los recursos financieros

2.2.5 OBJETIVOS

Objetivos a corto plazo

- Cumplir en un cien por ciento con nuestros compromisos actuales, obtener productos de calidad que permitan mantener a la empresa con su desarrollo y actividades de trabajo.
- Formar un fondo de contingencia que permita solventar condiciones y periodos adversos.
- Promover la educación en la comunidad como parte de su de desarrollo y la concientización de los beneficios que esta trae al sector y a la empresa indirectamente.
- Generar un buen ambiente laboral de todas las áreas de la organización.

Objetivos a Mediano Plazo:

- Reducir costos para mantener el margen de utilidad 40% que permitan competir en el mercado.
- Promover las buenas prácticas y técnicas de producción entre nuestros proveedores a fin de obtener mejoras económicas para ambas partes.

Objetivos a Largo Plazo:

- Integrar a nuestros proveedores a planes de sociedades estratégicas continuas que nos permitan tener mayor presencia en el mercado detallista
- Diversificación de actividades económicas que hagan a la empresa menos vulnerable a los cambios macroeconómicos.

2.2.6 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

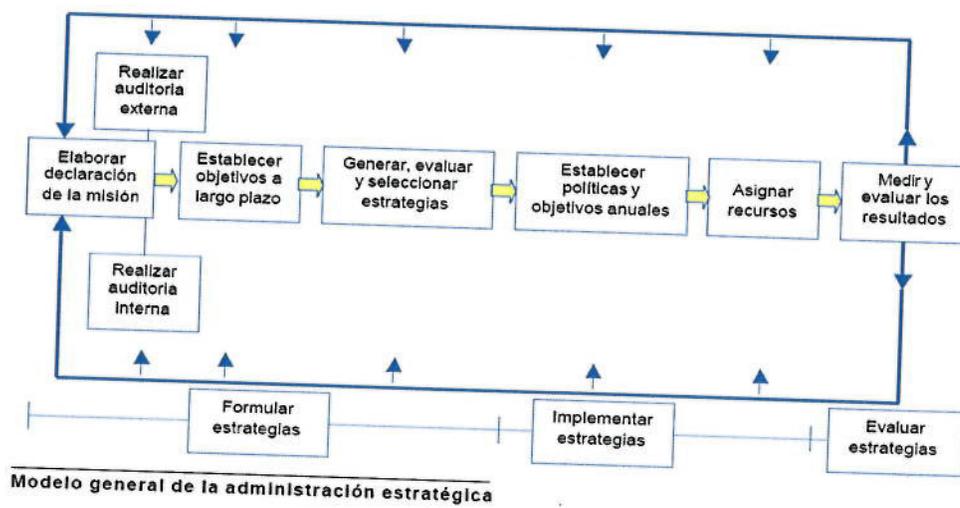
A través del siguiente plan estratégico pretendemos relevar nuestras competencias distintivas, las que nos ayudaran a crear ventajas competitivas. Las estrategias que diseñaremos nos permitirán superar las debilidades de la empresa.

2.2.7 LAS FUERZAS INTERNAS

Las preferencias de los consumidores son volátiles, se necesita conocer tanto el exterior como la evaluación de las fuerzas internas para que las estrategias sean completas y aplicables. Un negocio en términos de capacidad puede ofrecer una base más duradera para la estrategia que una definición que se basa en las necesidades que el negocio pretende satisfacer.

CUADRO 4. 1

MODELO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: EL AUTOR

Para efectuar la auditoría interna la gerencia consideró información sobre las operaciones, administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción y toda aquella información concerniente a la empresa, clasificando los factores claves por orden de prioridad a efecto de que las fortalezas y debilidades más importantes quedaran bien determinadas. La auditoría interna nos llevara a mejorar los procesos en la organización, a tener una oportuna planificación que a su vez permitirá que la empresa se adapte a los mercados cambiantes.

CUADRO 4. 2

FACTORES INTERNOS CLAVES

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS			
	VALOR	CLASIFICACIÓN N	VALOR PONDERADO
1.- Alto dominio del producto por parte del personal que trabaja en Cristef	0.15	4	0.6
2.- Amplio portafolio de productos que cumple con los requerimientos del mercado	0.09	4	0.36
3.- Involucramiento de todo el equipo comercial ante nuevos proyectos	0.12	4	0.48
4.- Alta capacidad de negociación en los diferentes canales de distribución que se utilizaran	0.09	3	0.27
5.- La moral de los empleados es alta	0.11	3	0.33
6.- sistemas informaticos nuevos	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
	VALOR	CLASIFICACIÓN N FEC	VALOR PONDERADO
1.- Nuestro posicionamiento en el mercado no es lo suficientemente fuerte	0.12	2	0.24
2.- Limitados en recursos físicos y de instalaciones	0.09	2	0.18
3.- Poco personal inicialmente, algunos cubren varias funciones	0.08	2	0.16
4.- Dependemos de terceros para la transportación de algunos productos	0.08	1	0.08
TOTAL	1		2.91

Valor	
0,0	Sin importancia
1,0	Muy importante

Clasificación del factor externo clave	
4	Excelente
3	Arriba del promedio
2	Nivel promedio
1	Deficiente

Valor Ponderado	
4	Más alto posible
	La empresa mantiene una posición sólida.
2.5	Promedio
1	Más bajo posible
	Caracteriza a las empresas que son débiles internamente

El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de los valores debe ser igual a 1

FUENTE: EL AUTOR

Esta matriz resalta dos fortalezas con las que podemos trabajar y que son: el alto dominio del producto por parte de las personas que integrarán la empresa y el involucramiento de todo el equipo comercial en nuevos proyectos. Mientras que como debilidades tenemos que nuestro posicionamiento inicial en el mercado no es suficientemente fuerte y que inicialmente estamos limitados en recursos físicos e instalaciones.

2.2.8 NATURALEZA DEL ANÁLISIS Y LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Gracias a las auditorías externas e internas ahora tenemos un esquema claro de nuestras fortalezas y debilidades así como oportunidades y amenazas, mediante las siguientes matrices podremos determinar cuáles serían las estrategias más idóneas a aplicarse:

2.2.9 MATRIZ FODA

CUADRO 4. 3

MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Alto dominio del producto por parte del personal que trabaja en Cristel	Nuestro posicionamiento en el mercado no es lo suficientemente fuerte
	Ampio portafolio de productos que cumple con los requerimientos del mercado	Limitados en recursos físicos y de instalaciones
	Involucramiento de todo el equipo comercial ante nuevos proyectos	Poco personal inicialmente, algunos cubren varias funciones
	Alta capacidad de negociación en los diferentes canales de distribución que se utilizaran	Dependemos de terceros para la transportación de algunos productos
	La moral de los empleados es alta	
	Sistemas informáticos nuevos	
AMENAZAS	Estrategias F.A.	Estrategias D.A.
Incremento del ingreso de nuevos competidores en el mercado	Plantear propuestas innovadoras en cuanto a presentación del producto que genere confianza y no afecte costos (f3-a2)	Realizar un comparativo de las características del producto de la competencia con el nuestro para darle a conocer al personal de ventas las ventajas competitivas del producto
Por ser un producto genérico hay alta informalidad en comprarlo como en venderlo	Elaborar procesos ágiles y claros así como planes de contingencia que mejoren nuestras entregas (f1-a4)	Utilizar agencias para la parte de comunicación y que nuestro personal fortalezca la comercial y de operaciones (d2-a2)
Política de consignación, logística y crédito de la competencia es más flexible	Publicidad en revistas especializadas así como de nutrición que posicionen la marca y la empresa (f3-ab)	Elaborar procedimientos internos que mejoren la utilización de nuestros recursos humanos (d3-a3)
Factores ambientales podrían afectar el abastecimiento de ciertos productos y afectar negociaciones		
Nuevas tendencias alimentación		
Poca fidelidad del mercado a marcas y empresas		

FUENTE: EL AUTOR

Gracias al conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades generadas por los análisis internos y externos ahora podemos trazar estrategias para cada una de las situaciones que se puedan presentar.

Estrategias FO

- Aprovechar el involucramiento del equipo comercial para mejorar y ampliar la cartera de clientes
- Realizar convenios comerciales con distribuidores frecuentes que garanticen la venta del producto, como alianzas comerciales con proveedores que permitan continuidad y diversidad en el portafolio de la organización.
- Elaborar un plan de comunicación que resalte los atributos y beneficios de la fruta en su estado natural y su aporte nutricional en la dieta diaria
- Realizar un medio informático (pagina web) que permita no solo que los requerimientos se procesen rápidamente, también ayudara a abrir otras plazas incluida las del exterior

Estrategias DO

- Conociendo que nuestro posicionamiento en el mercado es débil, estamos limitados con el personal y que dependemos de terceros en algunos aspectos es necesario realizar un programa de CRM dirigido a clientes y proveedores
- Preparar un programa de condiciones de compra a proveedores, así como capacitaciones periódicas con recomendaciones al tratamiento de la fruta. Acciones que evitaren daños en los productos y generaran confianza con nuestros proveedores y reflejaran la seriedad e interés de nuestra empresa

- Elaborar un portafolio de productos (inicialmente de 3 a 4 productos) para mercado externo con similares características al nacional pero con los ajustes necesarios de investigaciones previas para entrar a nuevos mercados
- Generar alianzas estratégicas con empresas de transportes en función de crecimiento de nuestra cobertura y requerimiento de nuestros clientes.

Estrategias FA

- Plantear propuestas innovadoras en cuanto a presentación y embalaje del producto que genere confianza y no afecte costos
- Elaborar procesos ágiles y claros así como planes de contingencia que mejoren nuestras entregas
- Publicidad en revistas especializadas así como fuentes nutricionales que posicionen la marca y la empresa

Estrategias DA

- Capacitar constantemente a nuestro personal de ventas para que concienticen las características de nuestros productos, sus precios y calidad y transmitan esos puntos a nuestros clientes
- Pulir nuestros procesos internos a fin de mejorar la utilización de nuestros recursos humanos
- Ante el poco personal con el que contamos, para muchas acciones, utilizaríamos agencias o empresas externas por ejemplo campañas de comunicación o promociones

2.2.10 MATRIZ PEYEA

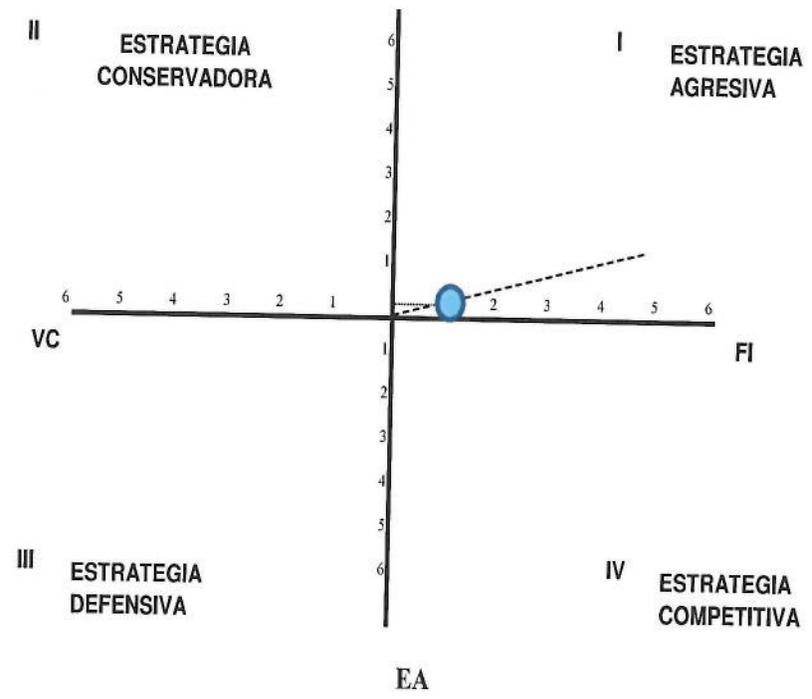
CUADRO 4. 4

MATRIZ PEYEA

MATRIZ POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO Y EVALUACION DE ACCIONES							
FORTALEZAS FINANCIERAS	+1	+2	+3	+4	+5	+6	TOTAL
Rentabilidad			X				3
Capital de Trabajo			X				3
Liquidez			X				3
Flujo de Efectivo		X					2
TOTAL							2.75
<u>Calificación</u>							
+1 : Peor							
+6 : Mejor							
FORTALEZAS INDUSTRIAL	+1	+2	+3	+4	+5	+6	TOTAL
Potencial de Crecimiento					X		5
Barreras de Entrada				X			4
Potencial de Utilidades							5
Estabilidad Financiera							5
TOTAL							4.75
<u>Calificación</u>							
+1 : Peor							
+6 : Mejor							
VENTAJA COMPETITIVA	-6	-5	-4	-3	-2	-1	TOTAL
Participación en el Mercado			X				4
Calidad de Producto					X		2
Control sobre Proveedores			X				4
Lealtad de los Clientes			X				4
TOTAL							3.5
<u>Calificación</u>							
-1 : Mejor							
-6 : Peor							
ESTABILIDAD AMBIENTAL	-6	-5	-4	-3	-2	-1	TOTAL
Precios Productos Competidores				X			3
Variabilidad de la Demanda				X			3
Empleo					X		2
Aspectos Políticos					X		2
TOTAL							2.5
<u>Calificación</u>							
-1 : Mejor							
-6 : Peor							

FUENTE: EL AUTOR

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción nos ha permitido examinar nuestras fuerzas financieras, ventajas competitivas y las dimensiones externas de estabilidad de ambiente y fuerza de la industria dando como resultado una estrategia agresiva



FF	2.75
EA	2.50
	<u>0.25</u>

FI	4.75
VC	3.5
	<u>1.25</u>

El vector direccional en el cuadrante agresivo nos indica que la empresa está en buena posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar amenazas externas, entre las estrategias agresivas que se podrían aplicar están:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto
- Integración hacia atrás
- Integración hacia delante
- Integración horizontal
- Diversificación conglomerada, concéntrica u horizontal

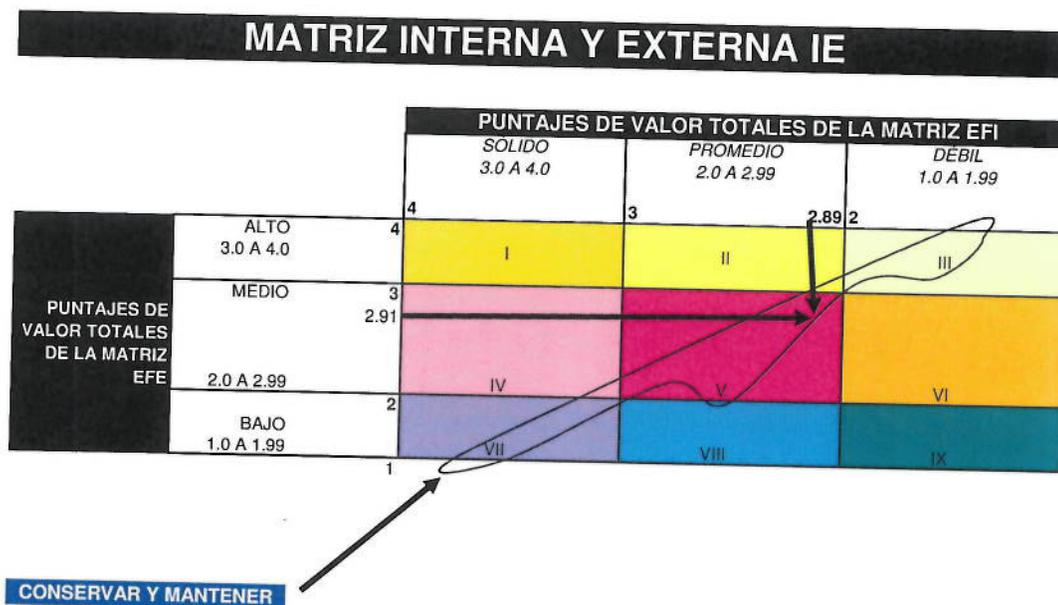
El punto que se ha definido con esta matriz y el gráfico es que la empresa es financieramente fuerte y que tiene ventajas competitivas importantes en una industria estable que aun puede crecer. La empresa deberá en este punto aplicar estrategias intensivas, que podrían ser las de penetración en el mercado o el desarrollo de mercado, por los recursos con los que cuenta, sería la segunda la más aplicable. Los indicadores para aplicar estrategias de desarrollo de mercado son: nuevos canales de distribución disponibles y el equipo para dirigir operaciones de mayor expansión.

2.2.11 MATRIZ IE

Utilizaremos una última matriz antes de determinar la estrategia principal que aplicaremos, la Matriz IE nos corroborará lo señalado por las matrices anteriores. Esta matriz tiene sus bases claves en los totales ponderados de EFI (x) y los totales ponderados de la matriz EFE (y)

CUADRO 4. 5

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)



FUENTE: EL AUTOR

La Ubicación en los cuadrantes III, V o VII nos indican que debemos aplicar estrategias para conservar y mantener, las que podrían ser la penetración en el mercado y el desarrollo de producto, resultados que ya habían determinado las matrices anteriores.

2.2.12 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MCPE CUADRO 4. 6

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MCPE

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

FACTORES CRITICOS	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS								
	PESO	Estrategia 1: Desarrollar un producto de alto valor agregado y beneficiar a la zona de la producción de la fruta de la zona de producción de la fruta		Estrategia 2: Desarrollar un producto de alto valor agregado y beneficiar a la zona de la producción de la fruta de la zona de producción de la fruta		Estrategia 3: Desarrollar un producto de alto valor agregado y beneficiar a la zona de la producción de la fruta de la zona de producción de la fruta		Estrategia 4: Desarrollar un producto de alto valor agregado y beneficiar a la zona de la producción de la fruta de la zona de producción de la fruta	
		CALIFICACION ATRACTIVO	TOTAL ATRACTIVO						
OPORTUNIDADES									
Acceso a gran numero de proveedores lo que incidira en inventarios sanos y acordés al planteamiento	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33
Demanda de frutas en crecimiento tanto a nivel local como internacional	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	3	0.27
Los consumidores estan dispuestos a pagar mas por mejor calidad, diversidad en presentaciones y acceso a la fruta	0.06	4	0.24	2.5	0.15	3	0.18	4	0.24
Apertura internacional a la comercializacion de frutas tropicales	0.08	4	0.32	0	0.00	3	0.24	3	0.24
El mercado local prefiere negociar con empresas mas organizadas y abiertas a innovacion	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
proveedores buscan relaciones mas estables y a socios estrategicos para mantenerse en el negocio	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
El gobierno genera ambiente favorable para de consumo de productos ecuatorianos	0.05	1	0.05	0	0.00	0	0.00	1	0.05
AMENAZAS									
Incremento del ingreso de nuevos competidores en el	0.08	0	0.00	1	0.08	0	0.00	3	0.24
Por ser un producto generico hay alta informalidad en comprarlo como en venderlo	0.08	0	0.00	1	0.08	0	0.00	4	0.32
Política de consignación, logística y crédito de la competencia es mas flexible	0.07	0	0.00	2.5	0.18	2	0.14	1	0.07
Factores ambientales podrian afectar el abastecimiento de ciertos productos y afectar negociaciones	0.09	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	0.09
Nuevas tendencias alimentacion	0.05	4	0.20	2	0.10	2.5	0.13	2.5	0.13
Poca fidelidad del mercado a marcas y empresas	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27
FORTALEZAS									
Alto dominio del producto por parte del personal que trabaja en Cristel	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45
Amplio portafolio de productos que cumple con los requerimientos del mercado	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2.5	0.23
Involucramiento de todo el equipo comercial ante nuevos proyectos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Alta capacidad de negociacion en los diferentes canales de distribucion que se utilizaran	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
La moral de los empleados es alta	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11
Sistemas informaticos nuevos	0.07	0	0.00	2.5	0.18	3	0.21	2	0.14
DEBILIDADES									
Nuestro posicionamiento en el mercado no es lo suficientemente fuerte	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Limitados en recursos fisicos y de instalaciones	0.09	1	0.09	2.5	0.23	2	0.18	1	0.09
Poco personal inicialmente, algunos cubren varias funciones	0.08	0	0.00	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Dependemos de terceros para la transportacion de algunos productos	0.08	0	0.00	1	0.08	1	0.08	1	0.08
TOTAL			3.04	4.36	4.25	4.93			

CALIFICACION DEL ATRACTIVO	
1. NO ACEPTABLE	3. PROBABLEMENTE ACEPTABLE
2. POSIBILMENTE ACEPTABLE	4. LA MAS ACEPTABLE

FUENTE: EL AUTOR

Esta matriz nos permite efectuar un análisis de las mejores estrategias alternativas y decidir las que aplicaremos. Es decir la matriz EFE y EFI, mas la matriz del perfil competitivo, que revisamos en el capítulo anterior, en Industria y Competencia, sumadas a la matriz AODF, PEYEA, matriz IE han generado información necesaria para armar una MCPE con base en factores críticos (internos y externos). Las estrategias alternativas que se consideraron fueron:

- Elaborar plan de comunicación que resalte los atributos y beneficios de la fruta en la alimentación (f2-o2). Presento un atractivo de 3.04
- Realizar convenios comerciales con distribuidores frecuentes que garanticen la venta del producto y alianzas con proveedores que permitan continuidad y diversidad en el portafolio que ofrece la empresa (f1/f3-o6/o1) Presento un atractivo de 4.36
- Realizar un programa de CRM dirigido a clientes y proveedores (D1,D3,D4/o1,o5) Presento un atractivo de 4.25
- Plantear propuestas innovadoras en cuanto a presentación del producto que genere confianza y no afecte costos (f3-o2) Presento un atractivo de 4.93

Los resultados arrojan que la estrategia de innovación en cuanto a presentación del producto es la más interesante y que actuara como elemento principal en las diferentes acciones que debamos realizar en las áreas de marketing, ventas, Operaciones, logística etc., esto no indica que las otras estrategias expuesta se dejen de aplicar. En esencia todo este proceso para formular la estrategia nos ha permitido evaluar la organización y revisar los aspectos y recursos con los que contamos, pero es importante no caer preso de nuestra propia estrategia y perennemente mantenernos en la misma.

Cada una de las matrices elaboradas incluida la MCPE nos permite saber hacia dónde vamos, da paso a la comunicación de objetivos y estrategias claras y su aplicación en las actividades diarias que realizaremos y que se

verán contempladas en el marketing estratégico y operativo que a continuación planteamos.

2.2.13 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Marketing

Debido a que la implantación de la estrategia afecta de forma directa a la organización, es necesario estar seguro que todos los miembros entiendan y acepten las ideas que se invirtieron en formular las estrategias, eliminar las resistencias a su aplicación pues para el éxito de la empresa necesitamos a todos los miembros comprometidos. Para desarrollarnos en el mercado como aspiramos, tendremos aspectos de marketing relevantes, variables que afectaran al negocio, sobre todo las variables de segmentación del mercado, grupo objetivos, canales de distribución y el posicionamiento de los productos, de ahí la importancia de un estudio de mercado minucioso que aporte con datos fidedignos para la toma de decisiones.

CAPÍTULO III ESTUDIO TÉCNICO

La manera en que los vegetales y frutas frescas se recolecten impactara directamente en la calidad del producto y la vida de mercado. La naturaleza delicada de la cáscara de los vegetales y la pulpa interna siempre deben tenerse en cuenta cuando se cosecha y maneja el producto, las heridas, magullones y daños físicos que se infrinjan al producto por las prácticas de cosechas rudas y agresivas resultarán en una pérdida de calidad del producto significativa y un aumento en el deterioro post-cosecha. Las áreas dañadas sirven como punto de entrada a las bacterias y hongos patógenos que estén presentes en el medio ambiente.

En recorrido por algunas plantaciones y sembríos se observó que los recolectores usaron prácticas de cosecha excesivamente rudas, en otras visitas se observó la no utilizaron guantes para proteger el producto contra el despelleje y potencial daño con las uñas. La observación cercana de la superficie del producto, demostró que es necesario que nuestros proveedores efectúen una supervisión de campo más cercana para minimizar los daños al producto, reconocer a sus recolectores incentivos de salario adicional o bonos a quienes minimicen daños en la cosecha.

Dentro de estudios efectuados en Centroamérica se determino que la mayor cantidad de daños por magulladuras durante la recolección se daban cuando la temperatura de la pulpa del producto está más alta, por ende la recolección del producto en horas de la tarde mas el manejo rudo afectan enormemente al producto, por ende la recolección de la cosecha debe ocurrir solo durante las horas más frescas de la mañana. En muchos casos los contenedores de campo con productos cosechados fueron dejados expuestos a la luz directa del sol, esto no conduce al mantenimiento de la calidad del producto. Los contenedores de campo deben ser colocados bajo la sombra para minimizar el calentamiento del producto en el intervalo entre la cosecha y el transporte a la comercializadora.



FUENTE: CATALOGO INDUSTRIAL PIKA PLÁSTICOS INDUSTRIALES CA GUAYAQUIL - ECUADOR

Las cubetas o cajas plásticas de superficie interior lisa y contenedores de campo plásticos rígidos usados para la cosecha y transporte son apropiados para la mayoría de las frutas, otras de sus cualidades es la facilidad de lavado, fortaleza y soporte ante el apilamiento sin que llegue al colapso. La superficie interior lisa ayuda a minimizar la abrasión de la superficie del producto cosechado. Las cajas plásticas y contenedores de campo deben ser lavados a diario para evitar la acumulación de sucio y escombros, el contacto o frotamiento del producto contra una superficie rugosa causará daños también es importante tomar en cuenta que la acumulación de sucio en el fondo y lados de las cajas plásticas a más de antihigiénico aumenta el riesgo potencial de transmitir gérmenes de enfermedades transmitidas por los alimentos al producto fresco.

Los proveedores, pero sobre todo los recolectores deben empezar desde la selección/clasificación de campo inicial para reducir el manejo innecesario del producto y reducir la carga de trabajo del personal de la empacadora. En esta etapa es también necesaria la supervisión a los trabajadores, para minimizar esfuerzos y gastos se aconseja que los proveedores implanten estaciones de campo de preselección para entresacar los productos dañados, defectuosos o enfermos. La estación de campo debe estar bajo la sombra y localizada en un área fácilmente accesible. Lamentablemente en los lugares visitados esto no se da, por lo que se convierten en vital el control que efectúe el comprador antes de efectuar la adquisición final de producto.

3.1 TRANSPORTE DEL PRODUCTO A LA COMERCIALIZADORA

Se observaron prácticas rudas de manejo durante la carga de los contenedores de campo en el vehículo de tránsito y la descarga en la bodega del comprador. Se observó comúnmente que tiraban los contenedores de campo y alturas de caída excesivas. Las consecuencias de estas prácticas indeseables incluyeron daños físicos notables y magulladuras al producto. La probabilidad de pudrición post-cosecha de los productos maltratados es alta. El proceso de carga de los contenedores de campo dentro del vehículo de tránsito y la descarga en la empacadora necesita una supervisión más cercana. Todo el personal que maneja el producto necesita ser educado sobre la importancia de manejar los productos frescos amablemente como huevos, en vez de como maquinaria. El uso de rolos inclinados o correas transportadoras facilitarán la descarga del vehículo de campo y minimizarán la cantidad de daños por manejo incurridos al producto.

3.2 SANEAMIENTO DEL AGUA

En cualquier momento que un producto fresco sea expuesto al agua, deben seguirse prácticas de saneamiento apropiadas, como proveer al producto de protección contra los organismos de pudrición post-cosecha y contra posible contaminación de enfermedades transmitidas por los alimentos. Las regulaciones fitosanitarias en los EE.UU. y Europa ha establecido un protocolo que los exportadores deben seguir, no así los de consumo interno, sin embargo las aplicaciones que se den al producto en cuanto a saneamiento y limpieza en nuestro mercado local son bien vistas y ayudan a la venta del producto y los márgenes y utilidad.



**FUENTE: FINTRAC CDA
INTERNACIONAL**

FUENTE: CHEMONICS

Equipos Básicos para empacadora de frutas
Manejo Post cosecha de productos frescos
Boletín de pos cosecha#4 – octubre 2003
Programa de Competitividad mayo 2004

En el mercado exterior el protocolo consiste en un tratamiento de inmersión de dos etapas en un baño de agua a temperatura ambiente con un compuesto a base aceite/jabón- ácido graso (por ej. Ecofrut, Safer y dos más) por 15 minutos, seguidos por un tratamiento de inmersión de 15 minutos en agua fría (aprox. 4°C). Por lo que sería importante efectuar previo al empaque una limpieza en agua. Sumergir un producto fresco en agua saneada ayuda a eliminar contaminada bacterias y hongos y disminuye la probabilidad de pudrición post-cosecha. Es elemental no sumergir productos parcialmente deteriorados en el tanque de lavado con los productos mercadeables ya que se da una inoculación de los productos saludables con los que podrían tener esporas microbianas. Los síntomas de deterioro que aparezcan durante la distribución del producto o el mercadeo resultan en ajustes de precios y menos retorno para la comercializadora, además de deterioro en la reputación del comercializador en cuanto a la calidad de los productos, también se corre el riesgo a largo plazo de perder su mercado contra suplidores de mayor calidad.

El saneamiento adecuado del agua de lavado se cumple manteniendo una concentración de cloro libre de 150 ppm y un pH de 6.5 – 6.8. La utilización de agua

de lavado saneada adecuadamente con la concentración de cloro y pH apropiados, reducirá significativamente la incidencia de enfermedades y los problemas de pudrición post-cosecha. El cloro que se debe aplicar esta disponible en los supermercados y la cantidad exacta de cloro depende del volumen del tanque de lavado

3.3 FACILIDAD DE MOVIMIENTO DEL PRODUCTO

En la actualidad este aspectos muchos depósitos pequeños lo minimizan, pero en líneas anteriores ya brevemente analizamos como el deterior de la fruta se da particularmente por el excesivo uso de trabajo manual para mover el producto a través de la planta hasta su empaque y comercialización. Las empresas comercializadoras en el exterior aplican maquinas movilizadoras, rollos o cintas transportadoras que mejoran significativamente la eficiencia del operario. Básicamente se utilizarían estos elementos para reducir en manejo manual, mediante los siguientes pasos:

- Descarga del producto desde el camión al área de limpieza/lavado.
- Movimiento desde los tanques de lavado al área de secado y mesas de clasificación/selección.
- Movimiento de las cajas de cartón empacadas y pesadas al área de enfriamiento/almacenamiento.

La altura del transportador debe ser establecida a un nivel que acomode a los obreros, la cual es generalmente entre 1.00 y 1.40 cm de altura, en nuestro medio, siendo lo más importante el contacto directo con el nivel de las manos de los que trabajen en esta área. Se recomiendan transportadores de rodillo movibles sobre ruedas. Esto permitirá el uso del mismo transportador para varios de los procesos de la planta de empaque.

En algunas empresas comercializadoras y/o exportadoras de frutas se utilizan las cintas transportadoras giratorias que hacen más eficiente los procesos de clasificación y selección del producto, pero en nuestro caso y por ahora, este punto será omitido ya que las cantidades y productos con los que inicialmente

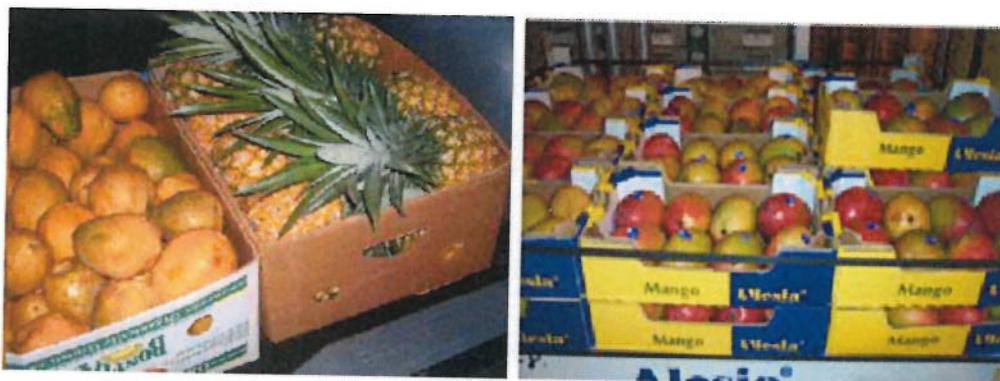
nos manejamos son pocos para la inversión. Sin embargo no se descarta su adquisición en un futuro ya que se ha confirmado que el uso de cintas transportadoras para mover el producto hacia los clasificadores parados en ambos lados de la cinta transportadora es significativamente más eficiente y menos estresante para el personal de la planta de empaque. Semi - automatizar el proceso de clasificación/selección con el uso de cintas transportadoras es altamente recomendado.



FUENTE: FINTRAC CDA

3.4 EMPAQUE

Las cajas de cartón corrugado enceradas que se utilizan para exportar la mayoría de las frutas tienen las ventajas de ser bien ventiladas y adecuadas para envíos de largas distancias, pero en nuestro caso y considerando costos del producto se pueden estar aplicando también las mallas y las fundas para el empaque de nuestras frutas.



FUENTE: HACIENDA FRUTÍCOLA GRUPO IGUREN **FUENTE: FINTRAC CDA**

Cualquiera de las alternativas antes citadas deben cumplir con las reglas básicas de evitar la saturación del empaque ya que esto resulta en daños y lesiones considerables por compresión al producto. En el caso de las cajas de cartón abultadas de frutas conlleva que la caja sobrellenada aguante el peso de las cajas apiladas encima de ésta, en vez de las paredes de la caja misma, cuando se apilan, el mismo contenedor debe soportar el peso de la carga de y no los contenidos de adentro. Se recomienda usar para el peso balanzas de pantalla de lectura digital, pues a largo plazo este elemento economizará dinero al permitir pesar la caja con mayor precisión y al acelerar también el proceso de pesado.



FUENTE: CATALOGO INDUSTRIAL PIKA

FUENTE: FINTRAC CDA

Para algunos canales también se ha considerado las bandejas de icoport termo selladas con laminas plásticas, como las que se observan en la grafica adjunta, pero serian alternativas especiales con clientes que están dispuestos a pagar el adicional que este tipo de presentaciones conlleva.

3.5 ENFRIAMIENTO

Inicialmente la empresa trabajara en la comercialización de productos tropicales que en su mayoría no requiere de enfriamiento, sino de estar atentos a los días de maduración y la ventilación natural del área de bodega, pero no se descarta que en la diversificación se trabaje con productos de la sierra donde se requerirá el enfriamiento. El manejo adecuado de la temperatura es el factor más importante que influye en la vida post cosecha y la calidad de mercado de todos los cultivos hortícolas, en particular cuando el clima donde fueron cosechados es frio, en estos casos la tasa de deterioro del producto está

directamente relacionada con la temperatura de manejo post-cosecha. El enfriamiento en cuarto frío es un método lento e ineficiente de extraer el calor del campo del producto. Un método de enfriamiento mucho más rápido y más efectivo es usar aire forzado. La tasa de enfriamiento puede ser hasta 5 veces más rápida usando aire forzado que el enfriamiento en cuarto frío. La tasa de enfriamiento debe ser suficientemente rápida para remover el calor de campo del producto hasta cerca de la temperatura óptima de almacenamiento dentro de 1 – 2 horas después de la cosecha.

3.6 ALMACENAMIENTO REFRIGERADO

Luego del enfriado, es importante mantener el producto en su temperatura de almacenamiento óptima previo al transporte al centro de acopio y de ahí a los establecimientos que lo requieran. Los comercializadores de frutas, bajos temperaturas especiales, deben saber la temperatura de almacenamiento y condiciones de cuidados pos cosecha óptima para cada uno de sus productos para maximizar la vida de mercado potencial. En algunos casos eso no se sabe y la vida de mercado del producto estaba siendo puesta en peligro. Inicialmente la Empresa trabajara con frutas tropicales en una infraestructura que permite mantener los productos sin refrigeración.

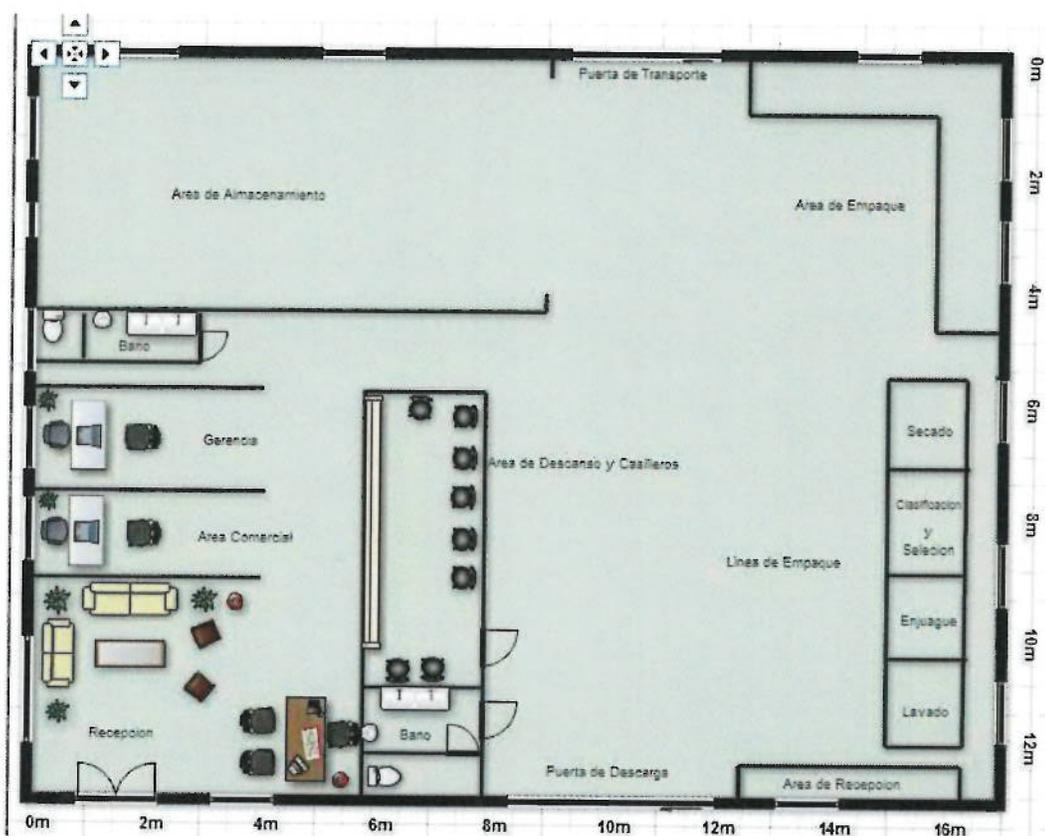
3.7 DISEÑO E INFRAESTRUCTURA DE LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS

3.7.1 DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA COMERCIALIZADORA



FUENTE: FINTRAC CDA

En la grafica se observa el diseño general sugerido para una empacadora de pequeña a mediana para frutas y vegetales en Centroamérica, en ella se reflejan los factores elementales contra los que luchan las empresas al recién iniciarse: ajustes operativos vs. Confección de la empacadora de acuerdo al capital disponible, limitaciones de espacio, selección de cultivos y volumen de negociaciones previas y regulares. Sin embargo, la distribución general y flujo del producto a través de las diferentes áreas debe mantenerse similar al siguiente esquema:



FUENTE: EL AUTOR

El edificio debe ser de construcción sólida y completamente cubierto. Debe estar separado de residencias familiares. El piso debe estar hecho de concreto para facilitar su limpieza después del empaque. Los equipos y dispositivos adecuados para la clasificación y manejo del producto deben estar en su lugar, incluyendo: tanques para lavado y saneamiento, mesas para selección y clasificación, mesas de secado y balanzas de pesado. Los cultivos específicos a ser empacados junto con su volumen esperado influirán en el tamaño y diseño de la empacadora. Una empacadora bien diseñada tendrá un flujo eficiente de producto desde el área de recepción hasta el área de carga del empaque final en cajas de cartón. La organización física del equipo y las estaciones de trabajo junto con la capacidad de manejo de volumen determinarán la eficiencia de las operaciones de la empacadora en general. Debe proveerse suficiente capacidad de manejo de producto en cada paso de las operaciones de la planta de empaque para evitar un cuello de botella en el movimiento del producto.

Una vez que el producto ha sido recibido y descargado del vehículo de transporte, puede ser mantenido temporalmente o preparado inmediatamente para el mercado. Si se mantiene, el producto debe ser colocado en un área de espera fresca, bajo la sombra o en un área de almacenamiento refrigerada. La planta de empaque debe ser diseñada para tener un amplio espacio para estacionar o mantener el producto en su volumen de cosecha máximo. En adición, debe ubicarse espacio suficiente para el almacenamiento de cajas de cartón vacías y su ensamblaje para el empaque. La operación de ensamblaje debe estar cerca de donde se empaca la producción.

3.7.2 FUENTE DE AGUA

La fuente de agua usada para la desinfección de los productos y los procesos de limpieza en general debe ser potable y segura para beber. Un pozo o fuente municipal que supla 100 galones por minuto a 60 libras por pulgada cuadrada de presión debe ser suficiente. Se recomienda una tubería principal de 2 pulgadas y los laterales de una pulgada. La capacidad de evacuación del agua de desecho de la empacadora es una consideración importante y debe ser adecuada para cumplir las demandas pico de volumen. La evacuación del agua debe cumplir siempre con los reglamentos locales y ser hecha de una manera ambientalmente responsable.



FUENTE: FINTRAC CDA

3.7.3 FUENTE DE ELECTRICIDAD E ILUMINACIÓN

La planta de empaque debe tener una fuente de electricidad confiable y/o un generador de emergencia con capacidad suficiente para accionar las bombas de agua, los motores eléctricos y en un futuro el equipo de refrigeración. Debe suplirse la fase de corriente y voltaje correcto a cada dispositivo.

El nivel de iluminación dentro de la planta de empaque debe conducir a un empaque e inspección del producto eficientes y ser suficientemente alto para evitar el agotamiento de la vista del obrero. Las luces deberán estar cubiertas de una pantalla de protección para evitar contaminación por vidrio al producto si el bombillo se rompe.

3.7.4 SECADO

La producción debe ser secada tanto como sea posible luego del lavado. Para acelerar el ritmo de secado, pueden ser utilizados abanicos de techo o abanicos horizontales portátiles y dirigidos sobre el producto mientras descansa en una mesa o se encuentra dentro de un cajón de plástico bien ventilado. Los abanicos horizontales generalmente tienen una capacidad más alta de desplazamiento de aire y son más efectivos para secar. Se recomienda usar un abanico horizontal de alta capacidad por mesa de secado. Idealmente, el abanico debe tener velocidad y rotación ajustables.



FUENTE: FINTRAC CDA

3.7.5 SELECCIÓN / CLASIFICACIÓN

Los productos dañados, enfermos o no mercadeables por cualquier otro motivo deben ser puestos manualmente en una rampa o en otra correa y llevados a un área de descarte. Los productos deben ser separados de acuerdo a su tamaño, para lo cual se tendrán tablas con las debidas indicaciones que faciliten el trabajo de los operarios, deben ir agrupados los productos pequeños, medianos y grandes del lote de tal forma que sea fácil su ubicación en la bodega y en las fases de entrega. Los productos clasificados por tamaño pueden ser desviados directamente a cajas de cartón individuales que reciban solamente los de su talla, o pueden fluir hacia mesas circulares rotativas separadas para su empaque manual dentro de las cajas.

3.7.6 FACILIDADES SANITARIAS

Los importadores de Norteamérica y Europa que suplen productos para venta en supermercados tienen que proveer seguridad a los detallistas de que se usó la diligencia adecuada en confirmar la seguridad del producto durante todo el período de producción, desde la cosecha y a través de todos los pasos de la preparación para mercado en la empacadora. Estos aspectos también deberían ser considerados cuando se está comercializando productos en el mercado local ya que un brote de enfermedad traído por alimentos asociado con el producto de un detallista específico podría tener efectos financieros devastadores. Por ende es importante que toda nuestra infraestructura demuestre la importancia que damos a la sanidad. A los obreros se les debe requerir el lavado de las manos con jabón antibacterial luego del uso del inodoro.

Todo el personal de la planta de empaque debe entender el impacto de una pobre higiene personal en la seguridad del producto, los obreros deben usar ropa adecuada para la operación, en el sentido de que se protejan de contaminar al producto, el equipo de línea de empaque o los materiales de empaque. Las prendas exteriores deben estar libres de accesorios flojos, objetos que se balanceen o colgantes. Las prácticas personales antihigiénicas tales como rascarse la cabeza, estornudar o toser sin cubrirse y colocar los dedos en la nariz o boca, pueden

contaminar los productos frescos o el equipo de manejo. Los empleados deben lavarse las manos a conciencia en una facilidad de lavamanos adecuada antes de empezar a trabajar, luego de cada ausencia de la estación de trabajo, luego de usar el baño o sacudirse la nariz, y cuando las manos se hayan ensuciado o contaminado. Al personal con infecciones, heridas abiertas, gripes u otras enfermedades contagiosas, no debe permitírsele manejar la producción.

3.7.7 PROGRAMA DE MANTENIMIENTO

Un medio ambiente e infraestructura de la empacadora bien mantenidos permitirán el flujo suave y organizado del producto, preservando su vida de mercado potencial. La inspección frecuente de las áreas de la planta de empaque debe ser parte de un programa de mantenimiento regular. Las áreas siguientes deben ser incluidas en la inspección y mantenida en condiciones apropiadas:

- Las áreas de descarga, carga y organización de producto deben estar libres de basura y contaminantes.
- Las vías de camino deben estar apropiadamente niveladas, compactadas y libres de polvo.
- Las áreas de carga y descarga deben tener buen drenaje.
- Las instalaciones deben ser mantenidas libres de roedores, aves y animales.
- Se necesita ventilación adecuada para evitar una acumulación de calor que puede provocar fatiga en el obrero.
- Los ductos de entrada de aire para los abanicos de ventilación deben tener malla protectora para excluir a los insectos, aves y pestes animales.
- Las ventanas y mallas deben mantenerse en buenas condiciones y apropiadamente limpias.
- Mantener todo el equipo de la planta de empaque en condición limpia y en buen estado.
- Limpiar e higienizar los contenedores, mesas, transportadoras, cintas y todas las otras superficies que entren en contacto con el producto diariamente.
- Eliminar los contaminantes tales como lodo, grasa, aceite, productos y escombros de los equipos de la empacadora diariamente.

- Descartar las cajas dañadas y enlodadas para reducir la contaminación del producto.

3.8 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

3.8.1 FLUJO Y DIAGRAMA DE PROCESOS

Como en toda empresa que desea ser competitiva, centra sus operaciones en el cliente, contará con una infraestructura general que le permitirá aplicar un formato de recepción estándar en cada tipo de fruta que seleccione y reciba en su bodega, considerando que cada producto conlleva un cuidado necesario y particular que responde a la naturaleza del mismo.

El flujo en línea sería el proceso operacional más acorde a nuestros productos ya que conlleva: tener productos en inventario, en significativo volumen, productos estandarizados, en calidad consistente y de entrega inmediata, sin embargo y alineándonos a nuestra estrategia comercial en algunos casos se aplicarían los flujos flexibles, de bajo volumen y con especificaciones requeridas previamente por el cliente. En los siguientes gráfico observaremos 3 de los más importantes procesos que se ejecutarán en la empresa: Adquisición de la fruta, de los insumos y la facturación del producto, cada uno de ellos entrelazados y por ende comunicados y conocidos por cada una de las personas de nuestro personal.

3.8.2 PROCESO DE ADQUISICIÓN DE LA FRUTA

El éxito en la comercialización comienza en la disponibilidad de frutas de excelentes características gustativas y atractiva presentación, dos aspectos que tendrá en cuenta el comprador al adquirir el producto en las haciendas y fincas de nuestros proveedores. Junto a esta disponibilidad está el cuidado que se tenga en mantener esta alta calidad en los pasos previos a la llegada a la comercializadora

y de ahí la importancia que las visitas del comprador no solo sean en las fechas de compra, sino también incluir en sus actividades las de capacitación en el aspecto de calidad que aspira de sus proveedores y en lo mucho que pesa este aspecto al momento de comprar la producción.

En líneas anteriores se comentó la importancia del buen empaque y manipuleo de las frutas, la limpieza de los elementos de transportación, los formatos de apilamiento, que deberán conocer todos los involucrados en el proceso de adquisición de frutas que se detalla a continuación. En este proceso intervienen no solo el proveedor y comprador, sino el resto de personal de la empresa, lo óptimo es que en los documentos de control y/o registro del producto se señalen las condiciones en que llega el producto.

Una vez en la comercializadora, la fruta debe ser rodeada de todas las condiciones que favorezcan sus mejores características. Si la fruta llegó pintona, habrá que propiciar su maduración adecuada, si ya está madura, se procurará evitar su deterioro microbiológico mediante la disponibilidad de un ambiente aseado e higiénico al máximo durante todo el tiempo que la fruta este en bodega, es relevante en este punto la comunicación entre la parte logística y la comercial, para que esta última lo tenga en cuenta al momento de cerrar negociaciones.

Flujograma de Proceso: **Adquisición de frutas y transporte**

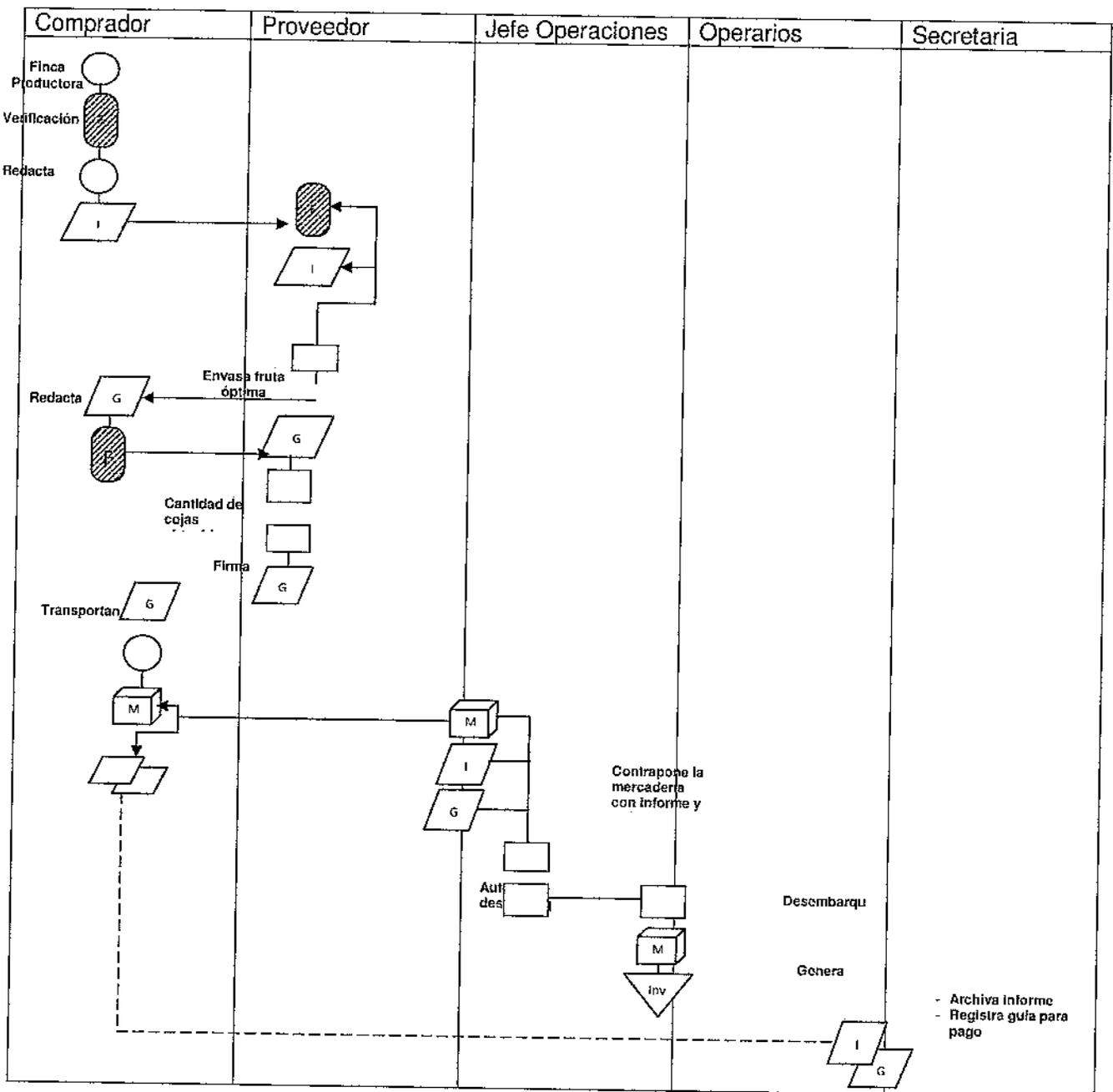
Referencias: I = Informe de Compras

F = Fruta

Inv= Inventario

G= Guía remisión

M= Mercadería final



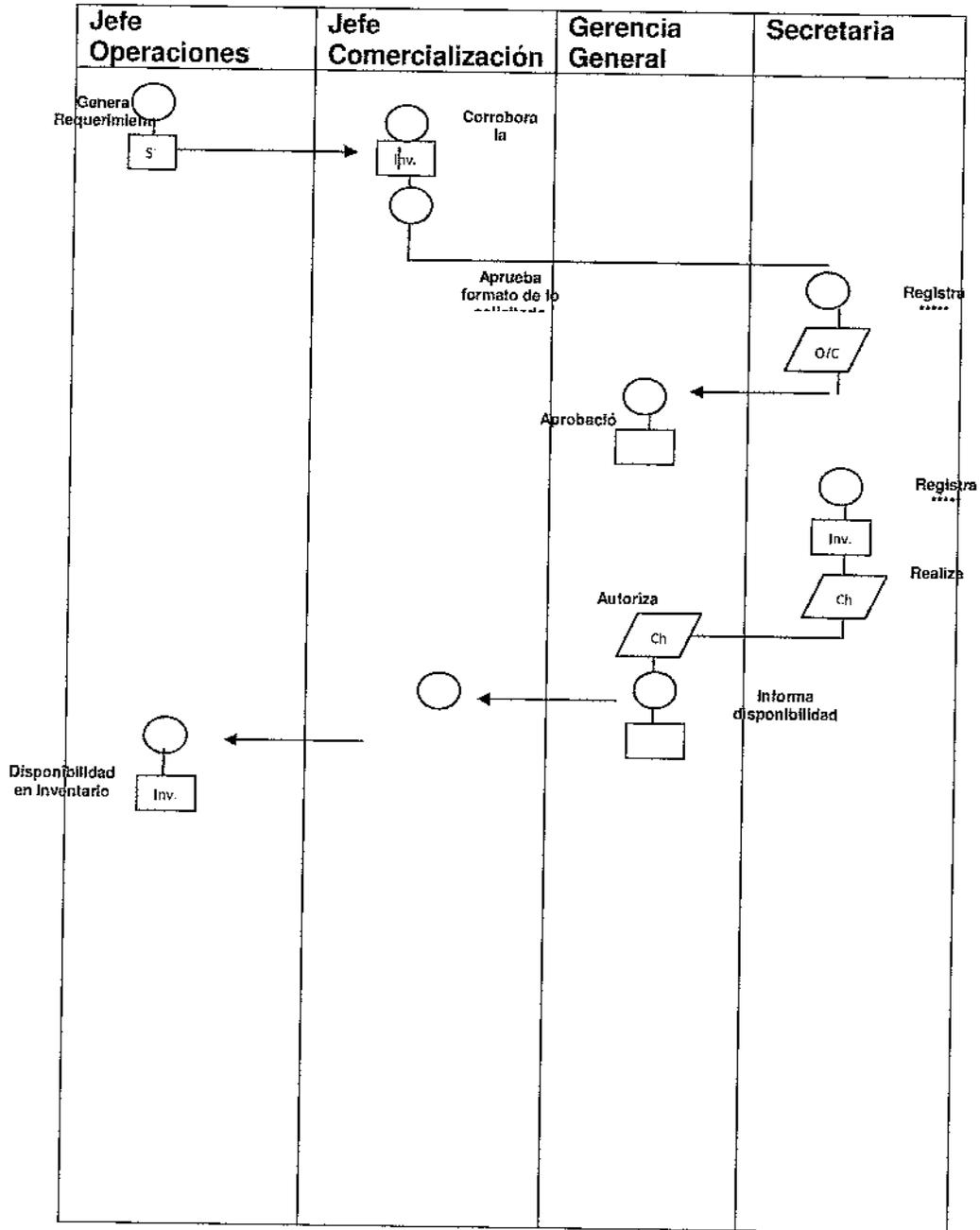
Por trabajar con productos perecederos es necesario que todos los documentos señalados en el diagrama de flujo anterior sean completos y lo más claro posible, recordando que estos serán tomados en cuenta al momento de efectuar los pagos al proveedor.

3.8.3 Proceso de adquisición de insumos y materiales

Este es otro proceso de gran importancia que marcará también nuestras reacciones rápidas antes clientes con exigencias particulares, bien sea en empaque o presentación general del producto. Por ende este proceso deberá ser efectuado con un mes de anticipación y en el caso de cajas con logotipos un tiempo de 45 días laborables. La adquisición de materiales e insumos, a diferencia del proceso anterior, debe mantener los mínimos inventarios; la coordinación oportuna y con antelación serán la clave para lograr un aspecto que puede afectar positiva como negativamente los aspectos económicos y comercial.

Flujograma de Proceso: **Adquisición de Insumos y Materiales**

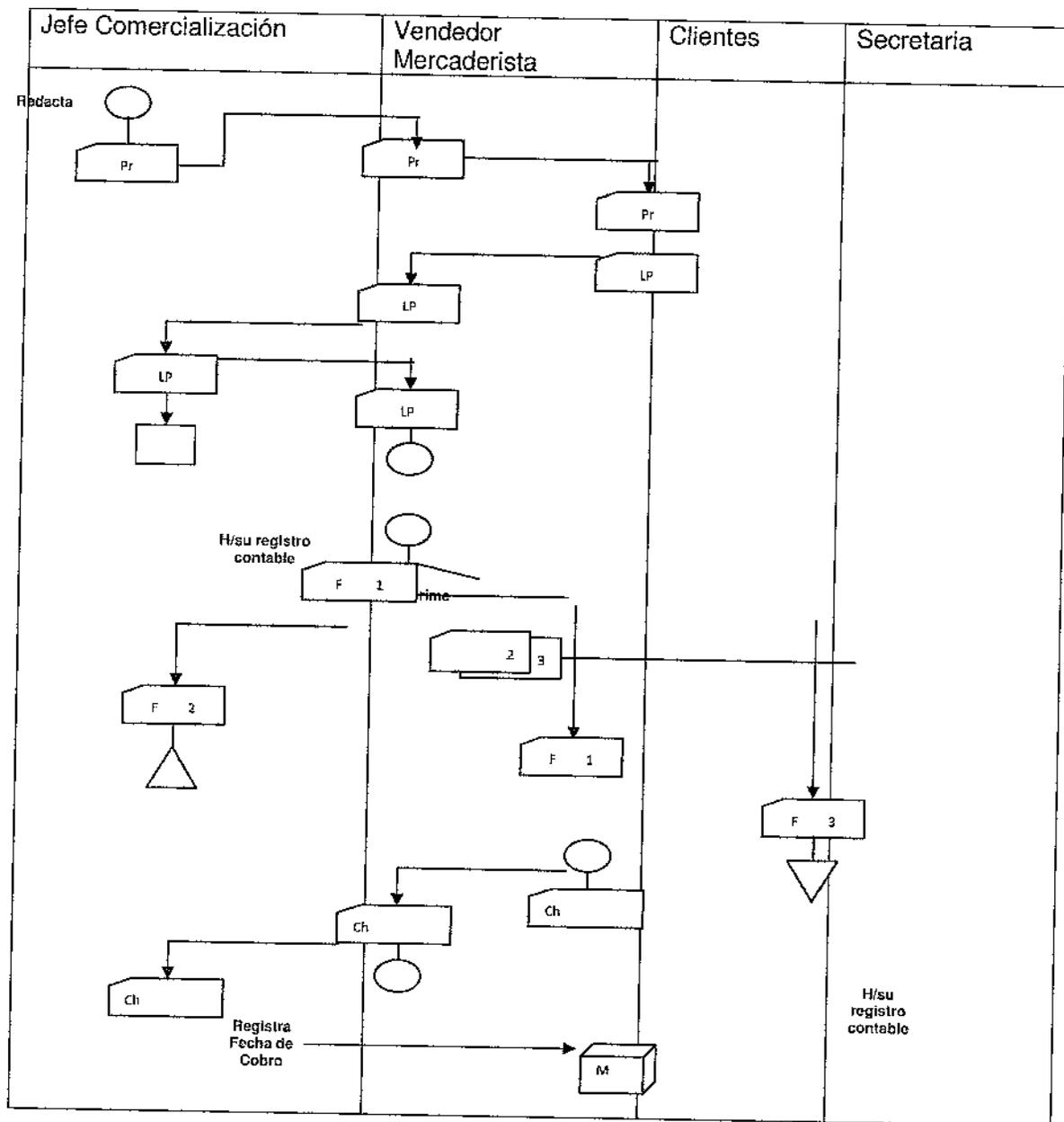
Referencias: S = Solicitud
 O/C = Orden de Compra
 Inv= Inventario
 Ch= Cheque



3.8.4 Proceso de facturación y ventas de productos a clientes

Flujograma de Proceso: **Facturación y Venta de productos a clientes**

Referencias: Pr = Proforma
 LP = Listado / Pedido
 F = Factura
 Ch = Cheque
 M = Mercadería



El Proceso de facturación de productos es netamente comercial pero por generarse con la salida del producto desde nuestras instalaciones se lo ha señalado dentro de este capítulo a fin de dar continuidad al tema.

3.8.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Si bien los diagramas de flujos anteriores explican de forma clara como se actuará en cada proceso es importante que nuestro personal conozca los procedimientos de forma clara y específica. Los manuales de procedimiento registran, los objetivos a los que con llevan las acciones, los actores de los mismos, responsables y como sus acciones se ligan o conectan con las sucesivas.

Recordemos que las mayoría de las personas que se contratarán en la empresa serán con experiencia por ende algunas acciones podrían ser reforzadas con los manuales de procedimientos o corregidas de ser el caso, lo importante y que amerita resaltar es que los manuales ayudan a que el personal no asuma las situaciones sino que se enfoque en que las que está realizando son las más oportunas y beneficiosas al buen servicio que se pretendemos dar.

Manual de Procedimientos	Código
Área: Operaciones	01A0
Tema: Adquisición de frutas para la venta y transporte a Bodega	Fecha
	01/04/09
Objetivo:	
Describir el proceso desde la clasificación de la fruta hasta la bodega de la comercializadora	
Áreas que intervienen:	
Administrativa y de Operaciones	
Documentos que intervienen:	
Informe de Compras	
Guía de remisión	
Procesos Previos:	
Calificación del Proveedor	
Condiciones de Compras	

Preparación de la cosecha por parte del proveedor		
Paso	Responsable	Procedimiento
1	Comprador	Verifica la cosecha seleccionada y que se hayan separado óptimas de machucadas
2	Comprador	Redacta un informe para gerencia donde se registra cantidad, condiciones de la fruta y valor negociado (original y copia)
3	Proveedor	Registra su conformidad firmando el informe. Se queda con copia del documento
4	Proveedor	Se envasa la fruta en los diferentes recipientes más convenientes para su traslado: cajas plásticas o de cartón
5	Comprador	Genera la guía de remisión con la cantidad de cajas obtenidas y firma el documento que servirá de soporte para el pago al proveedor
6	Proveedor	Recibe copia de guía de remisión y sube las cajas de fruta al transporte para su traslado
7	Jefe Operaciones	Al llegar la mercadería controla de forma cualitativa y cuantitativa el producto y lo contrapone con el informe y la guía. Autoriza a operarios el desembarque y pago de flete.
8	Operarios	Desembarca mercadería y la ubica ordenadamente en bodega.
9	Operario	Redacta un inventario de ingreso de mercadería a bodega para su respectivo registro.
10	Secretaria	Archiva temporalmente guía de remisión hasta su respectivo registro contable y pago.

Manual de Procedimientos		Código
Área: Operaciones		02A0
Tema: Adquisición de insumos y materiales		Fecha
		01/04/09
Objetivos:		
Establecer los procedimientos relacionados con la adquisición de insumos y materiales para la venta de productos.		
Áreas que intervienen:		
Operaciones, Comercialización y Administración		
Procedimientos previos:		
Investigación de mercado ante tendencias de consumo		
Negociaciones especiales de comercialización		
Revisión inventarios		
Paso	Responsable	Procedimiento
1	Jefe de Operaciones	Solicita la reposición de insumos, caja, cartones, y demás artículos
2	Jefe de Comercialización	Comprueba la inexistencia de lo solicitado, analiza cantidad solicitada y aprueba el requerimiento. Incluye autorizar el formato a utilizarse.
3	Secretaria	Realiza orden de compra y lo remite a Gerencia para aprobación
4	Gerencia	Aprueba orden, previa revisión de soportes enviados por comercialización
5	Secretaria	Envía y recibe el pedido y corrobora los aspectos señalados en o/de compra
6	Secretaria	Registra la entrada de insumos, así como registra la emisión de cheque en condiciones y fechas convenida
7	Gerencia	Aprueba pago e informe a Jefe de Operaciones de la disponibilidad de los materiales

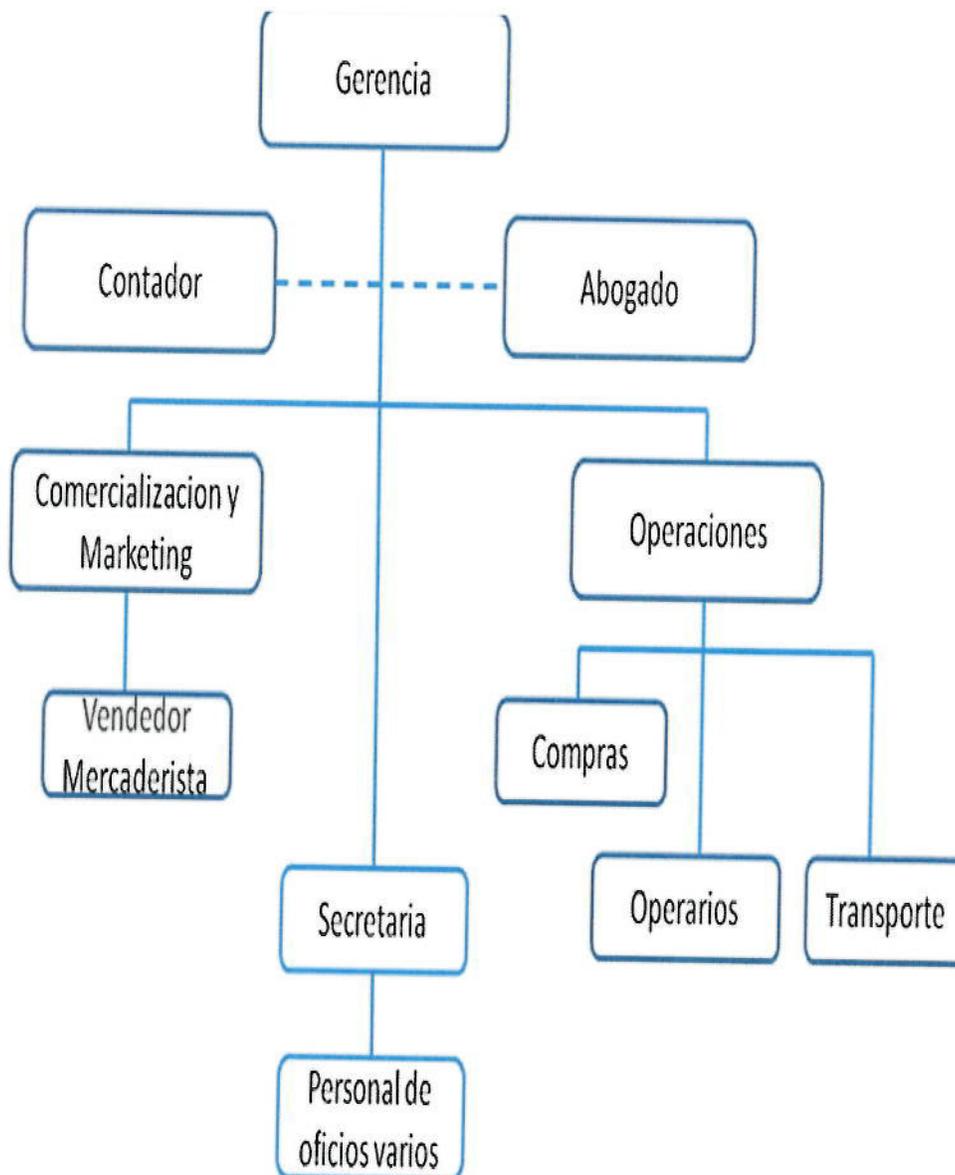
Manual de Procedimientos		Código
Área: Comercialización		01AC
Tema: Facturación y Venta de Producto a Clientes		Fecha
		01/04/09
Objetivos:		
Explicar el proceso de la Venta y Facturación de productos a clientes		
Áreas que intervienen:		
Administrativa y Comercial		
Documentos que intervienen:		
Cotización		
Nota de pedido		
Factura / y cheque		
Procesos previos:		
Verificar la disponibilidad de la mercadería con proveedores (secretaria)		
Paso	Responsable	Procedimiento
1	Jefe de Comercialización	Redacta la proforma del presupuesto, detallando los productos con sus costos (precios netos)
2	Secretaria	Entrega la proforma al vendedor / mercadería
3	Vendedor	Proporciona a los clientes la proforma directamente en sus locales o lo hace llegar por fax o mail
4	Vendedor	Recibe el listado de pedido del clientes y entrega al Jefe Comercial
5	Jefe Comercialización	Chequea información, verifica cantidad, calidad y kilos solicitados y entrega a vendedor para que se ingrese al sistema.
6	Vendedor/Mercadería	Transcribe la información en formato de factura con todas especificaciones obligatorias y código del cliente

7	Vendedor/Mercadería	Imprime factura por triplicado: departamento comercial, cliente y archivo de contabilidad
8	Vendedor/Mercadería	Recibe cheque por valor de factura / se registra fecha de cobro y entrega a Jefe Comercial
9	Vendedor/Mercadería	Informa a operaciones y envía mercadería solicitada

CAPITULO IV

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

4.1. Estructura Organizacional



Denominación del cargo	No. de personas en el cargo	Reporta a:
Gerente	1	Directorio
Jefe de Comercialización y Marketing	1	Gerencia
Vendedor/Mercaderista	2	Jefe de Comercialización
Secretaria	1	Gerencia
Jefe de Operaciones	1	Gerencia
Operario	2	Jefe de Operaciones
Contador	1	Gerencia
Abogado	1	Gerencia
Compras	1	Jefe de Operaciones
Chofer	1	Jefe de Operaciones
TOTAL	12	

Inicialmente estará integrada por 12 personas, liderada por un Gerente conocedor de aspectos administrativos y de comercialización y contara con dos áreas las de Mercadeo y Operaciones/Distribución del producto. Dentro de nuestra organización exista un proceso de reciprocidad donde tanto la empresa como el empleado brindan, esperan y refuerzan los siguientes puntos:

- La empresa brindará una remuneración adecuada, seguridad y status; espera la realización de los trabajos en los niveles requeridos tanto en cantidad como en calidad, aplicando autoridad y comunicación y respetando los derechos de los trabajadores y haciendo valer los suyos.
- El empleado por su parte brinda tareas con buen desempeño, con esfuerzo y en un tiempo óptimo, espera de sus patrones comportamiento ético, justo y equitativo en la satisfacción de sus necesidades con respeto y motivación.

Considerando todos los puntos antes señalados y la logística de nuestra empresa se ha trazado un manual de funciones que contemplan los aspectos básicos de cada uno de los puestos de trabajo en la empresa, como son: Las funciones del cargo, número de personas en dicho puesto y a quien deberá reportar el personal.

Consciente de que una de las fortalezas de la empresa es el recurso humano este manual incluye los requisitos básicos que las personas deben cumplir para cada puesto como son la educación la experiencia y otros aspectos que pueden enriquecer las funciones que deberán desarrollar.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Gerente
Jefe Inmediato:	Directorio
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y representar legalmente a la empresa • Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa; la ejecución de las funciones administrativas y técnicas; la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales de la Empresa • Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo • Evaluar de manera constante los costos de los producido y ofertado al medio, apoyándose en análisis de mercado y financieros. • Autorizar y ordenar los respectivos pagos • Presentar informes a la Junta de Socios de planes a realizar mensualmente • Elaborar presupuestos de ventas mensuales, presentar políticas de incentivo para los vendedores así como supervisar los planes de Mercadeo que se desarrollen. • Realizar el cierre de negocios que presenten los vendedores • Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal 	
Educación:	Educación completa y título de en Ingeniero Comercial o Economista
Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares

	en áreas administrativas y/o comerciales
Otros Requisitos:	Proactivo Excelente trato interpersonal Don de mando Manejo de utilitarios
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Abogado.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría legal en las diferentes gestiones de la empresa, tanto de carácter laboral como contractual. • Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente. • Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia. 	
Educación:	Título de Abogado.
Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente relaciones interpersonales Agremiado al colegio de abogados

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Contador
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar en forma estricta las disposiciones establecidas en el manejo de la contabilidad. • Orientar la elaboración de los estados financieros periódicamente y la presentación de esta información de manera clara y oportuna. • Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el Estado o autoridades seccionales. • Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: Retenciones en la fuente, Impuestos y demás compromisos fiscales. • Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa. • Estar atento a las entradas y salidas de dinero de la empresa. • Mantener en aviso al gerente sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa. 	
Educación:	Título de Contador público aprobado
Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Buenas relaciones interpersonales Cursos de actualización

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Jefe de Comercialización y Marketing
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las actividades destinadas a la promoción, venta, mercadeo de la empresa. • Determinar las políticas de ventas y sus respectivos controles. • Establecer sistemas para la fijación de precios y escala de descuentos. • Estudiar solicitudes de crédito y aprobar aquellas que cumplan con las condiciones exigidas. • Presentación a los clientes de los productos de la Empresa. • Preparar informes semanales de cierre de negocios para la gerencia. • Evaluar en conjunto con la gerencia los costos de lo adquirido y ofertado al medio, apoyándose en análisis de mercado. • Elaborar plan de mercadeo y de venta para los miembros de equipo • Realizar presupuestos de ventas mensuales, como su seguimiento y control • Presentar informes a la gerencia mensualmente. • Realizar el cierre de negocios que a futuro tengan los compradores como vendedores. • Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal de ventas. • Proponer a la gerencia las políticas de incentivo para los vendedores. • Y demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. 	
Educación:	Profesional en Marketing, Publicidad, Ventas o carreras afines.

Experiencia:	Dos (2) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelentes relaciones interpersonales Disponibilidad de viajar Conocedor de utilitarios y programas básicos de diseño grafico.
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Mercaderista.
Jefe Inmediato:	Jefe de Comercialización y Marketing
Número de Personas en el Cargo:	dos (2).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Jefe de Mercadeo, Publicidad y Ventas). • Informar al Jefe o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente en el punto de venta. • Llevar al día los registros requeridos para el control de las ventas. • Promoción, venta y mercadeo de los productos elaborados por la empresa. • Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia. 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller De preferencia con estudios de Marketing
Requisitos de Experiencia:	

	dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente capacidad de trabajo en equipo Conocimientos básicos de utilitarios

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Comprador
Jefe Inmediato:	Jefe de Operaciones
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las actividades destinadas a la compra de productos para la empresa. • Aplicar las políticas de compras delineadas por la gerencia así como los sistemas de adquisiciones. • Incrementar portafolio de proveedores y de oportunidades de negocios bajos las condiciones requeridas por la gerencia y mercadeo. • Presentación a los proveedores de las propuestas de la Empresa. • Preparar informes semanales de cierre de negocios para la gerencia. • Evaluar en conjunto con la gerencia y mercadeo los costos de las propuestas de compras. • Supervisar, controlar y medir la eficiencia de las adquisiciones efectuadas • Y demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. 	
Educación:	Con estudios en Ingeniería Comercial o Agrónoma, Tecnólogo Agropecuario o carreras afines.

Experiencia:	Dos (2) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Proactivo Excelentes relaciones interpersonales Disponibilidad de viajar Conocedor de utilitarios

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Jefe de Operaciones y Distribución
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los inventarios acordes a los objetivos de ventas de la empresa • Aplicar los sistemas de almacenamientos idóneos para los diferentes productos de la empresa considerando su caducidad y mejor mantenimiento • Establecer planes de entregas oportunos y lo más rentable posible • Preparar informes semanales de inventarios y entregas para la gerencia. • Supervisar, controlar y medir la eficiencia de la bodega como de la transportación de los productos de la empresa • Y demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. 	
Educación:	Profesional en Ingeniería Comercial o Agrónoma, Tecnólogo Agrario o carreras afines.

Experiencia:	Dos (2) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Proactivo Excelentes relaciones interpersonales Liderazgo y capacidad de trabajo en equipo Conocedor de utilitarios

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Operario.
Jefe Inmediato:	Jefe de Operaciones y distribución
Número de Personas en el Cargo:	dos (2).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el horario asignado. • Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato, así como informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente. • Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia. • Responder por los implementos de trabajo asignados. • Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo. • Velar por el orden y aseo del lugar. • Llevar al día los registros requeridos para el control de la bodega. • Dentro de las funciones a realizar se encuentran: Recepción de los 	

<p>productos, pesaje, bodegaje, manejo de los equipos, máquinas y herramientas de la empresa, limpieza de desperdicios, entrega de productos terminados, cargas y descargas, despacho de órdenes y revisión del estado de los equipos y maquinas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente capacidad de trabajo en equipo.
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Secretaria.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Digitar y redactar oficios, memorandos, informes, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente. • Atender al público para dar información y concertar entrevistas. • Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo. • Mantener actualizada las comunicaciones de las instalaciones administrativas, mediante publicaciones de memorandos, circulares o cualquier comunicación que se desee hacer conocer por este medio. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar y procesar la información originada en las diferentes áreas • Llevar y archivar diariamente la documentación contable, obligaciones tributarias, documentos del personal. • Entregar cheques pro cancelación de cuentas, previos visto bueno correspondientes así como comprobantes de recibo. • Entregar al Gerente los cheques que éste debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y orden de compra correspondientes, previa autorizaciones pertinentes. • Y demás funciones relacionadas con el cargo. 	
Requisitos de Educación:	Título de Secretaria Nivel de inglés intermedio.
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente trato interpersonal.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Personal oficios varios.
Jefe Inmediato:	Secretaria.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el horario asignado. • Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente). • Mantener en condiciones óptimas de aseo las instalaciones de la empresa • Velar por el orden y aseo del lugar. 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Buena predisposición

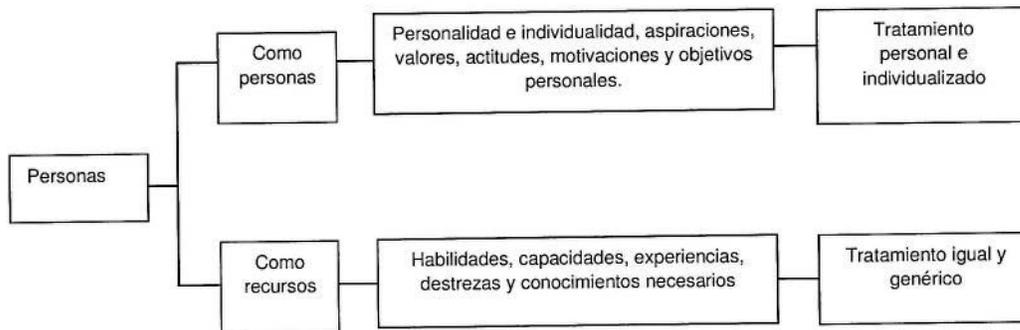
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Conductor.
Jefe Inmediato:	Jefe de Operaciones y Distribución
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el horario asignado. • Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato. • Realizar las transportaciones necesarias, ya sean de personal, materias primas, producto terminado, etc. 	

Requisitos de Educación:	Título de bachiller, Licencia Profesional
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Buena predisposición Disponibilidad de viajar

4.2 AMBIENTE LABORAL

“ Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. Hasta hace muy poco tiempo las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos –casi de la misma manera como si fueran maquinas o equipos de trabajo-, como meros agentes pasivos de la administración, sin embargo esta manera estándar y retrograda provoco resentimientos y grandes conflictos sociales, además de un distanciamiento y alineación de las personas respecto de sus tareas en la organización”¹.

Es una empresa donde el numero de colaboradores es limitado, por ende está consciente que el éxito de la misma dependerá de las personas que la conforman, de su pro actividad y compromiso para efectuar las acciones encomendadas y en muchas ocasiones hasta la no señaladas pero que en las que el personal puede colaborar. Para lograr la más alta colaboración es necesario que la gerencia considere la variabilidad humana de la organización, considerando que cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables.

CUADRO 2. 1**PERSONAS COMO PERSONAS Y PERSONAS COMO RECURSOS****FUENTE: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En una empresa el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores, etc) y externos (derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensa y castigo, de factores sociales, políticos, de la cohesión grupal existente, etc.)

CUADRO 2. 2**FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO**

	procesos • Recompensas y castigos • Grado de confianza
--	--

FUENTE: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1 Idalberto Chiavenato –Administración de los Recursos Humanos-quinta edición
 Mc GrawHill

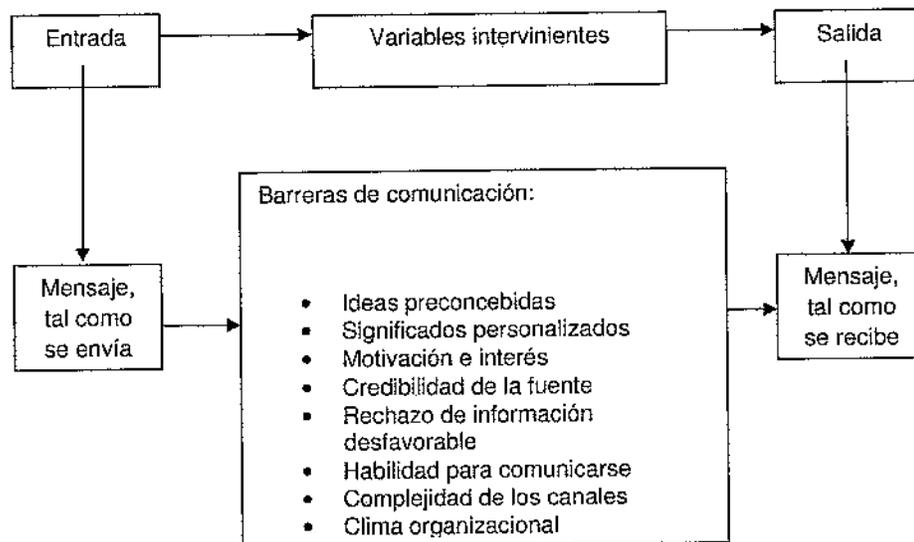
La motivación es uno de los factores internos en que mayor atención pondrá la gerencia, ya que es la motivación (en el nivel individual) el que conduce al clima organizacional. Por ende si los colaboradores están motivados, el clima motivacional permitirá establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración. Cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés apatía, descontento que repercutirán en la productividad de la empresa.

Dentro de la empresa , la comunicación tanto interna como con nuestros clientes, será importante para el éxito de la empresa. Las personas no son aisladas ni autosuficientes, por el contrario se comunican e interactúan continuamente, si bien todas las empresas requieren tener buena comunicación en el caso de una empresa que recién abre sus puertas este punto se vuelve vital y puede generar la diferencias con otras dentro del mismo medio.

4.3 COMUNICACIÓN INTEGRAL

Idalberto Chiavenato en su libro Administración del Recurso Humano hace énfasis en la comunicación y cita " Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes , pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores". Y señala que para la perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: datos, información y comunicación. El primer punto es el registro de determinado evento o suceso, el segundo, la información, son dichos datos con determinado significado y que reduce la incertidumbre respecto de algo o que permite el conocimiento respecto de algo.

Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y la comprenda, la simple transmisión de información, sin recibirla, no es comunicación. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinadas información. En nuestra empresa se tomara muy en cuenta este aspecto y periódicamente se revisara, inclusive se efectuaran por parte de la gerencia planes de comunicaciones tanto interna como con los clientes. Tratando en lo posible de minimizar lo que se conoce como barreras de la comunicación y que el siguiente cuadro lo detalla:

CUADRO 2.3**BARRERAS EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN HUMANA**

FUENTE: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gerencia está clara que en nuestra empresa converge un grupo humano diverso, tanto dentro de nuestro personal como de nuestros clientes y proveedores. Sobre todo en este último grupo debe existir un puente de pro actividad que solo se lo lograra con la buena comunicación, tendremos desde las grandes exportadoras como hasta los pequeños agricultores en nuestro portafolio de proveedores por ello es indispensable que nuestro personal utilice una comunicación que no intimide sino que más bien una, que logremos la tan ansiada alianza estratégica entre todos los que conformamos la empresa.

CAPITULO V

ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

5.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para estos cálculos se Consideró el canal de distribución que utilizaremos , las frecuencias de visitas y los diferentes tamaños de locales (Tiendas/Cadenas) que atenderemos. Para hacer el cálculo lo más exacto posible, hemos tomado en cuenta el número total de kavetas vendidas mensuales y el precio promedio que le asignaremos en el mercado, así obtendremos el ingreso total mensual.

5.2 PRESUPUESTO DE COSTOS

En lo que se refiere a los costos se efectuó el mismo procedimiento, es decir, tomamos en cuenta el costo promedio de cada kaveta, dado que ya calculamos el número mensual de kavetas vendidas, podemos calcular el valor total del costo por venta. En este presupuesto también dejamos registrado las comisiones en ventas, que es un rubro que nos permitirá motivar a nuestro equipo en función de logros comerciales a los que lleguemos y que son necesarios para el mantenimiento del buen ambiente Comercial y laboral de la empresa.

5.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

En este presupuesto solo se incluirá sueldos, no las comisiones por venta. Se tomo como base para esta nomina la estructura señalada en los capítulos anteriores y para la asignación de sueldos se tomo como referente las funciones que este equipo realizará, también detallada en los manuales de procedimientos y funciones.

5.4 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Por ser una empresa pequeña, se ha trabajado dentro de gastos administrativos aspectos concernientes a la administración como de Mercadeo, así tenemos que a parte de los gastos fijos como agua, teléfono, etc., se considero necesario asignar un valor mensual para la publicidad (escrita, radio, Internet) con la finalidad de darse a conocer en el mercado.

5.5 PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS

Debido a que la principal actividad de la empresa es de comprar y vender frutas, no se considera necesario la adquisición de activos fijos suntuarios, se concluyo que las compras de activos fijos que se realicen serán aquellos que permitan la comodidad del equipo de trabajo. En el presupuesto de activos fijos se considera la compra de una camioneta para la repartición de las frutas, dicho activo es el de mayor cuantía, seguido por los elementos básicos para el mantenimiento y presentación

Presupuesto de Activos Fijos

Activos Fijos	Cantidad	Costo Hist.	Total AF	Meses Deprec.	Deprec. Mensual	Deprec. Anual
Escritorio Gerencial	1	500	500	36	14	167
Escritorio Secretarial	1	250	250	36	7	83
Mesas Auxiliares	2	180	360	36	10	120
Archivadores	2	100	200	36	6	67
Silla Tipo Gerente	1	150	150	36	4	50
Silla Tipo Secretaria	1	80	80	36	2	27
Sistema Aire Acondicionado	1	800	800	36	22	267
Casilleros	1	200	200	36	6	67
Equipo de Sonido	1	200	200	36	6	67
Televisor	1	350	350	36	10	117
Computadores	2	850	1.700	36	47	567
Impresoras	1	140	140	36	4	47
Teléfonos	2	40	80	36	2	27
Equipo Industrial para limpieza de productos (bomba de agua, mangueras, etc)	1	5.660,00	5.660	36	157	1.887
UTENSILIOS Y EQUIPOS VARIOS (kavetas, eco pisos)	800	6,25	5.000	36	139	1.667
Camioneta	1	17.000	17.000	36	472	5.667
Fax	1	80	80	36	2	27
Total Activos Fijos US\$		26.586	32.750		910	10.917

5.6 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL

Presupuesto Inversión Inicial		
		US\$
Activos Fijos		32,750
Gastos Administrativos	3	6,060
Gastos de Personal	3	3,800
Inversión en Publicidad		1,100
Capital de Trabajo		11,500
Total Presupuesto Inversión Inicial		55,210
US\$		

5.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Proyectando tanto los ingresos como los gastos se puede observar que al final del primer año se tendrá un margen neto positivo, lo cual es un incentivo para considerar apropiado el negocio.

5.8 FLUJO DE CAJA

Nuestros flujos de caja desde el primer mes son positivos, manteniéndose así durante la duración del negocio.

Flujo de Caja (Cash Flow)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total US\$
Saldo inicial Caja	11.500	17.512	18.624	19.736	22.850	25.964	29.078	32.192	35.306	38.420	41.534	44.648	47.762
Ingresos													
Cobranzas	22.129	22.129	22.129	27.661	27.661	27.661	27.661	27.661	27.661	27.661	27.661	27.661	315.338
Financiamiento													
Bancos	10.000												
Total Ingresos	32.129	22.129	22.129	27.661	315.338								
Egresos													
Costos Directos	14.122	14.122	14.122	17.652	17.652	17.652	17.652	17.652	17.652	17.652	17.652	17.652	201.236
Gastos de Personal	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	45.600
Gastos Administrativos	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020	24.240
Deudas por Pagar	6.175	1.075	1.075	1.075	1.075	1.075	1.075	1.075	1.075	1.075	1.075	1.075	18.000
Total Egresos	26.117	21.017	21.017	24.547	289.076								
Saldo Final de Caja	17.512	18.624	19.736	22.850	25.964	29.078	32.192	35.306	38.420	41.534	44.648	47.762	74.024

5.9 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

Evaluación Económica Financiera							
Empresa							
	0	10% 2	15% 3	25% 4	25% 5	Total	
Inversión Inicial	(55.210)						
Ingresos	315.338	346.871	381.559	419.714	461.686	1.925.168	
(-) Costos Directos	201.236	221.359	254.563	318.204	397.755	1.393.117	
(=) Margen Bruto	114.102	125.512	126.995	101.510	63.931	532.051	
	Inflación	5%	5%	5%	5%		
Gastos Operacionales							
Gastos de Personal	45.600	47.880	50.274	52.788	55.427	251.969	
Gastos Administrativos	24.240	25.452	26.725	28.061	29.464	133.941	
Depreciación de Act. Fijos	10.917	11.463	12.036	12.637	13.269	60.321	
Total Gastos Operacionales	80.757	84.795	89.034	93.486	98.160	446.232	
Margen Operacional	33.345	40.718	37.961	8.024	(34.229)	85.819	
Part. Trabajadores	15%	5.002	6.108	5.694	1.204	0	12.873
Impuesto a la Renta	25%	8.336	10.179	9.490	2.006	0	21.455
Margen Neto	20.007	24.431	22.777	4.815	(34.229)	51.491	
(+) Depreciación	10.917	11.463	12.036	12.637	13.269	60.321	
Flujo de Efectivo Neto	30.924	35.893	34.812	17.452	(20.960)	111.813	
	(55.210)	30.924	35.893	34.812	17.452	(20.960)	

Valor Actual del Flujo de Efectivo	24.739	22.972	17.824	7.148	(6.868)	65.815
---	--------	--------	--------	-------	---------	--------

Tasa Requerida 25%

Resumen de la Evaluación

Total Valor Actual del Flujo de Efectivo 65.815

Inversión Inicial (55.210)

Valor Actual Neto 10.605 **Es viable el Proyecto**

Prueba 10.605
ME 0

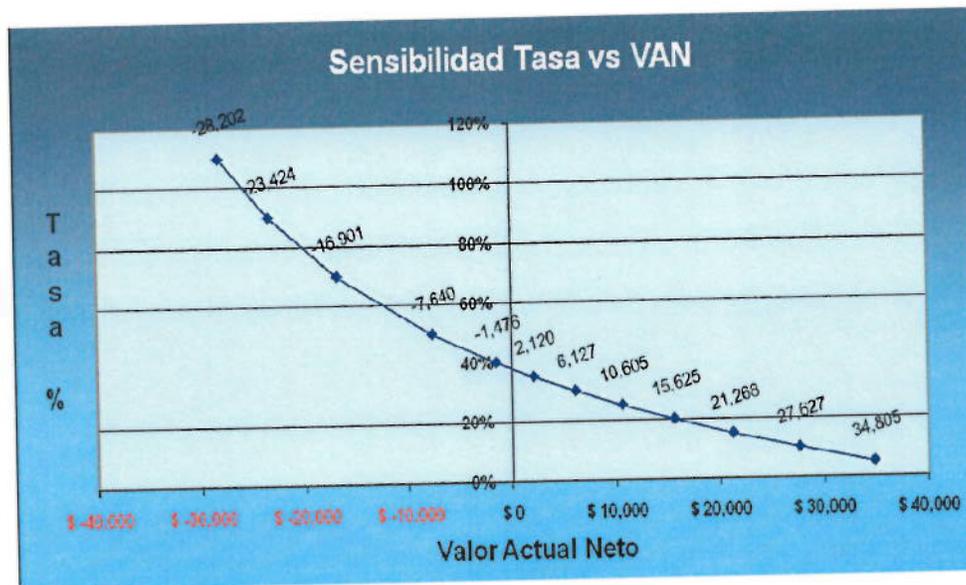
Tasa Interna de Retorno 38%

La tasa de rendimiento que genera el presente proyecto SI es adecuada y SI cumple las expectativas de los inversionistas

Tasa Requerida	25%
Resumen de la Evaluación	
Total Valor Actual del Flujo de Efectivo	65,815
Inversión Inicial	(55,210)
Valor Actual Neto	10,605
Prueba 10.605 ME 0	
Tasa Interna de Retorno	38%

Es viable el Proyecto

Dados los resultados obtenidos en los análisis de la TIR y la VAN, podemos concluir que el proyecto es viable, que podremos recuperar nuestra inversión en un periodo corto y que es muy atractiva la TIR comparada con la mínima que se requería.



5.10 ANÁLISIS DEL ESTUDIO FINANCIERO

- En los tres primeros meses se estima captar el 80% del mercado meta establecido al inicio del proyecto, y a partir del cuarto mes lograr el 100% de dicho mercado.
- El tipo de negocio estudiado es de productos perecibles, por lo cual debemos mantener una alta rotación de inventarios.
- Se utilizaron dos métodos para evaluar el proyecto, en ambos los resultados son satisfactorios (TIR=38%, VAN=17,696).

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusión

El proyecto es viable siempre y cuando se cumplan las condiciones planteadas en el estudio financiero, los costos y precios de mercado, se debe mantener una participación mínima del 2% para que esta sea rentable o al contrario revisar los precios, competencias y ajustarlo de tal forma que sigamos siendo competitivos.

La cadena de comercialización se puede ver afectada por variables externas como clima, políticas gubernamentales y la misma situación económica del país por lo que estar informados y compartirla con los miembros de la empresa como con nuestros socios estratégicos será importante. Todo factor que pueda afectar al producto y su comercialización debe ser analizado por la gerencia y comunicado al equipo de trabajo.

Nuestro personal y su conocimiento del mercado de la fruta es una gran fortaleza que debemos cuidar y motivar mediante capacitaciones, ascensos internos cuando llegue el momento, cursos externos que aporte al desarrollo de sus trabajos y sobre todo un clima laboral agradable y estable.

En 4 años aproximadamente se habrá recuperado la inversión y establecido una empresa comercializadora rentable, competitiva pero sobre todo un ente que con sus acciones aporta al beneficio de una comunidad.

En este proyecto se cumple la hipótesis planteada, ya que la estructura administrativa y comercial que plantea la empresa Comercializadora permitirá

captar una red productiva sostenible y con beneficios para todos los involucrados en el proceso de comercialización

6.2 Recomendaciones

Si se quiere establecer este tipo de negocio, debemos estar consientes de que en la cadena de comercialización todos los agentes son importantes para el éxito del negocio. Los productores deben ser capacitados oportunamente, debe motivárselos a la continuidad y calidad de sus actividades. Se debe buscar la fidealización de los clientes, mediante productos de calidad a precios competitivos. Estos dos pilares permitirán que este tipo de negocio tenga una participación optima de mercado que alcance un 2% inicialmente. Esta participación y el volumen de ventas apropiado nos permitirán solventar sin problemas la inversión inicial del proyecto.

Es indispensable en el primer año ajustarnos a los gastos planteados en el proyecto, incluso en el temas de Mercadeo, acogernos a talleres y actividades que los diferentes Ministerios proponen en función de mejoras en el sector agrícola. La pagina web será una excelente herramienta publicitaria y de comunicación que nos permitirá sin grandes inversiones cumplir con nuestro objetivo de asesor a nuestros proveedores y clientes con aspectos básicos del negocio, así como fuente informativa de oportunidades.

Esta cultura empresarial austera, con gastos limitados no debe generar un clima laboral tenso, por el contrario se deberá trabajar con planes motivadores en todos los niveles de la empresa como fuera de ella, donde la experiencia y aprendizaje laboral sea un plus para nuestro equipo de trabajo. Un último factor al que se le debe dar seguimiento es el tipo de servicio que se brinden a nuestros clientes, el que debe ser de compromiso como clave del éxito.

Bibliografía

- Fundamentos del Marketing, 7ma. Edición español, William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. . México 2000
- Marketing Estratégico, 3era. Edición, Jean-Jacques Lambin, McGraw-Hill Interamericana de España, 1995
- Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control, 7ma. Edición, Philip Kotler, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1993
- Evaluación de Proyectos, Gabriel Baca Urbina, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. . México 2001
- Producción de Cosechas, Fundamentos y Practicas, edición original de Darrel S. Metcalfe, Donald M. Elkins, Editorial Limusa, 1987
- Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas, Rodrigo Varela, 2da. Edición, Prentice Hall, Colombia, 2001
- "La comercialización en grande con los pequeños es posible", Proyecto de apoyo a la transformación y comercialización de productos agrícolas y Proyecto de leguminosas alimenticias del Ecuador- PLADE; elaborado por Rubén Flores y Nancy Medina; Consorcio IICA/MCCH y financiado por COSUDE.
- Proyecto SICA Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador
- USAID 2004 proyecto Salto, Ministerio de Agricultura y ganadería
- INEC, Programa de protección social, INEC Enemdu 2006

ANEXOS

CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN SOBRE CONSUMO DE FRUTAS

Esta encuesta trata sobre la ingestión de la Fruta en términos de salud y nutrición así como su disponibilidad en la dieta diaria. Esta información será utilizada para desarrollar proyectos de comercialización general y propuestas de alimentación.

Las respuestas que suministre serán mantenidas en secreto y su realización es voluntaria.

Nombre: _____
 Edad: _____
 Sexo: _____

Preguntas de Hábito de Consumo

		A. consumo frutas en los últimos 30 días	No consumo B. Una vez a la semana	C. 1 vez al día	D. 2 veces al día	E. 3 veces al día	F. 4 o más veces al día
1	Durante los últimos 30 días, cuántas veces al día consumió (habitualmente):						
A	Frutas como banana, manzana, pera, naranjas o piñas						
B	Jugo de frutas como: naranja, maracuyá, papaya, limón						
C	Batidos de frutas manzana, pera, durazno						

		A. consumo ese producto	No consumo B. Una vez a la semana	C. 1 vez al día	D. 2 veces al día	E. 3 veces al día	F. 4 o más veces al día
2	Durante los últimos 30 días, cuántas veces al día consumió:						
A	Bebidas gaseosas como Coca Cola, Pepsi etc?						
B	Bebidas emulsionadas						
C	Yogurt, en sus diferentes alternativas						

3 ¿DE ENTRE LAS SIGUIENTES ALTERNATIVAS DE BEBIDAS SEÑALADAS CUALES SON DE SU PREFERENCIA EN EL CONSUMO DIARIO?

A	GASEOSAS	D	JUGO ELABORADO CON CONCENTRADO DE FRUTA
B	JUGO NATURAL	E	JUGO ELABORADO CON PULPA DE FRUTA
C	JUGO NATURAL ENVASADO	F	OTROS

10 ALTA PREFERENCIA 5 MEDIANA PREFERENCIA 1 NINGUNA

4 ¿QUÉ FRUTAS SON DE SU PREFERENCIA PARA DISFRUTAR EN UN JUGO?

A	MORA	B	TOMATE DE ARIOL
B	MARACUYA	F	PAPAYA
C	MELON	G	LIMON
D	NARANJA	H	OTROS

10 ALTA PREFERENCIA 5 MEDIANA PREFERENCIA 1 NINGUNA

5 ¿CUÁNTOS LITROS DE JUGO DE FRUTAS CONSUME A LA SEMANA?

A	1/2 LITRO	D	2 LITROS
B	1 LITRO	E	3 LITROS
C	1 1/2 LITROS	F	OTROS

10 ALTA PREFERENCIA 5 MEDIANA PREFERENCIA 1 NINGUNA

6 ¿QUÉ FRUTAS SON DE SU PREFERENCIA PARA COMER ENTERAS?

A	MANZANA	D	MELON
B	PERA	E	GRISSELLA CHINA
C	DURAZNO	F	PAPAYA

10 ALTA PREFERENCIA 5 MEDIANA PREFERENCIA 1 NINGUNA

7 ¿DÓNDE COMPRÁ REGULARMENTE LAS FRUTAS ANTES SEÑALADAS?

A	SUPERMAXI	D	EL MERCADO
B	MIC COMBARIATO	E	TIENDA DEL BARRIO
C	TIA	F	OTRO

6 ¿QUÉ PRESENTACIÓN DE EMPAQUE LE AGRADA MÁS PARA LOS JUGOS DE FRUTA?

A	ENLATADO	D	EN RECIPIENTE DE CRISTAL
B	EN CARTÓN	E	EN RECIPIENTE DE PLÁSTICO
C	EN FUNDAS PLÁSTICAS	F	OTRO

9 ¿QUÉ PRESENTACIÓN DE EMPAQUE LE AGRADA MÁS PARA LAS FRUTAS AL NATURAL?

A	NINGUN EMPAQUE
B	CANASTILLA PLÁSTICA
C	EN FUNDA PLÁSTICA
D	CAJITA DE MADERA

10 ¿QUÉ PRECIO ESTARIA DISPUESTO A PAGAR POR UN KILO (2.4 LIRRAS) DE :

A	MARACUYA	E	NARANJA
B	PAPAYA	F	LIMON
C	MELON	G	FRUTILLA
D	MANZANA	H	UVAS

11 ¿QUÉ TIPO DE ACTIVIDAD COMERCIAL MANTIENE AL MOMENTO?

A	COMERCIANTE	D	SECTOR PUBLICO
B	DOCENTE	E	AMA DE CASA
C	EJECUTIVO	F	OTROS

Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas

Tamaño de la Población (N)	
Error Muestral (E)	0.05
Proporción de Éxito (P)	0.8
Proporción de Fracaso (Q)	0.2
Valor para Confianza (Z) (1)	1.28

(1) Si:

	Z
Confianza el 99%	2.32
Confianza el 97.5%	1.96
Confianza el 95%	1.65
Confianza el 90%	1.28

Formulas para el cálculo de muestras

Muestra para Poblaciones Infinitas	
Variable	Atributo
$n = \frac{s^2 * z^2}{E^2}$	$n = \frac{z^2 * P * Q}{E^2}$
Muestra para Poblaciones Finitas	
$n = \frac{s^2 * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * s^2}$	$n = \frac{P * Q * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * P * Q}$

S² = Varianza
 Z = Valor normal
 E = Error
 N = Población
 P = Proporción
 Q = 1-P

EXTRACCIÓN DE LA MUESTRA

1. En ocasiones resulta de más relevancia la forma como se extrae la muestra, que el mismo tamaño de la muestra.
2. Existen varios métodos para la obtención del tamaño de la muestra: Aleatorio o probab, proporción por conglomerados, etc.
3. Se debe garantizar la representatividad de la población en la muestra.
4. Existen formas empíricas de extraer la muestra y hacer la selección. Experiencia frecuente en éste tipo de cosas.

Tamaño de Muestra

Fórmula	105
Muestra Optima	105

