



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y TURISMO

Trabajo de Fin de carrera titulado:

**“ Proyecto de Factibilidad para la creación de una empresa agroindustrial
basada en integración productiva.”**

Realizado por:

JOSÉ LUIS HERNÁNDEZ COSTALES

MBA No. 16

**Como requisito para la obtención del título de
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

QUITO, JUNIO DE 2013

INDICE

	Página
Capítulo 1: Introducción	
1.1 Tema de Tesis	5
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Objetivo general del proyecto	6
1.4 Objetivos específicos del proyecto	6
1.5 Justificación de la investigación	6
1.6 Marco Teórico Conceptual	8
1.7 Diseño de la investigación	17
1.8 Hipótesis de la investigación	17
1.9 Delimitación de la investigación y alcance	17
1.10 Metodología y Fuentes de datos	17
1.11 Introducción	18
Capítulo 2: Estudio de mercado	
2.1 Objetivos del estudio de mercado	20
2.2 Definición del mercado y de los productos	20
2.3 Investigación de mercados	22
2.4 Demanda Histórica	34
2.5 Análisis de la oferta	39
2.6 Demanda futura	44
2.7 Marketing mix de la competencia	45

Capítulo 3: Plan comercial

3.1 Segmentación del mercado	48
3.2 Plan de mercadeo	50
3.2.1 Estrategia de precios	50
3.2.2 Estrategia de comunicación	51
3.2.3 Estrategia de distribución	55
3.2.4 Estrategias de ventas	57
3.3 Presupuesto de ventas y promoción	59

Capítulo 4: Estudio técnico

4.1 Objetivos del estudio técnico	63
4.2 Localización del proyecto	63
4.3 Tamaño del proyecto	66
4.4 Procesos productivos	67
4.5 Estructura organizacional	68
4.6 Marco legal	69

Capítulo 5: Estudio económico - financiero

5.1 Objetivos del estudio económico	72
5.2 Determinación de la Inversión	72
5.2.1 Inversión de Activos Fijos	72
5.2.2 Inversión de activos diferidos	74
5.2.3 Capital de trabajo	75
5.3 Proyección de Ventas	75
5.4 Proyección Gastos	78

5.4.1	Gastos de logística	78
5.4.2	Gastos de Mano de obra directa e indirecta	79
5.4.3	Gastos Generales operativos	81
5.5	Estado de Resultados Año 1	85
5.6	Estado de Resultados Quinquenio	87
5.7	Punto de equilibrio	89
5.8	Calculo del VAN y de la TIR	90
5.9	Análisis de sensibilidad	93
Capítulo 6: Evaluación social y ambiental		
6.1	Impacto social	96
6.2	Impacto Ambiental	96
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones		
7.1	Conclusiones	98
7.2	Recomendaciones	98
	Bibliografía	99
	Anexos	101

CAPITULO UNO: INTRODUCCIÓN

1.1 TEMA DE TESIS

“ Proyecto de Factibilidad para la creación de una empresa agroindustrial basada en integración productiva.”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La alimentación es una de las necesidades básicas del ser humano, y en el mundo de hoy hay una nueva corriente que cada vez es mas fuerte, de comer sano, en vista de los serios problemas de tipo digestivo en muchos países, además de un problema serio de obesidad. Motivados por esto se han implementado a nivel mundial campañas que propenden a la alimentación sana, y dentro de estas campañas una de las mas fuertes es la de “ 5 AL DÍA” que es una campaña que invitan a comer 5 frutas y verduras por día como parte de una dieta balanceada que se debe complementar con ejercicio físico al menos 3 veces al día. Esto ha generado en los mercados de alimentos un cambio a los alimentos a bases de frutas y vegetales.

Esto lo veo como una oportunidad comercial, toda vez que a pesar de que Ecuador es un país que produce muchas frutas, principalmente tropicales, existen varios limitantes a que los mercados sean atendidos correctamente, temas como: la estacionalidad productiva, los pocos canales de comercialización, la gran cantidad de intermediarios, el escaso control del uso de plaguicidas e insecticidas en los procesos productivos, la manipulación del producto, entre los principales.

Desde el comienzo de mi carrera profesional he estado vinculado por el lapso de 15 años a la compañía PROCESADOS NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA, que es una de las empresas nacionales mas grande de alimentos en el Ecuador; y particularmente los último 8 años he trabajado en la empresa ALIMENTOS ESPECIALES PROCESADOS C.A. ALEPROCA, que es la división de Hortalizas de la cual por los últimos 4 años he sido su Gerente General, esta experiencia me ha hecho conocer de cerca los mercados tanto de frutas como de vegetales que son muy similares en muchos aspectos. Por ello, veo como una oportunidad de negocio el impulsar la creación de una empresa Agroindustrial que basada en la integración productiva, un

concepto que Pronaca lo lleva por mas de 20 años y Aleproca por mas de 4 años, lograr brindar al mercado estabilidad de productos con calidad y buen servicio.

1.3 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Determinar la factibilidad de implementar un proyecto para la creación de una empresa agroindustrial que comercialice frutas a nivel nacional, mediante la estructuración de una red de integración con productores de la zona rural del país y la importación de frutas.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

- Desarrollar un estudio de mercado que nos brinde los datos para poder impulsar el proyecto, determinando la demanda y los potenciales clientes.
- Desarrollar el estudio técnico que permita establecer las estructuras administrativas necesarias para la implementación del proyecto.
- Establecer el análisis económico - financiero de la implementación del proyecto.

1.5 JUSTIFICACION

El tema de la alimentación se ha puesto en los debates mundiales a todo nivel como una prioridad. El incremento de la población, los continuos cambios climáticos que afectan en gran medida los rendimientos de los cultivos productivos para consumo humano, la falta de agua de riego, la implementación de mejoras genéticas en las semillas que permitan mejores rentabilidades, mayores costos de producción, intensificación del manejo de commodities de alimentos (granos especialmente) son temas que se tratan a diario en búsqueda de brindar soluciones a la alimentación mundial. Adicional, la realidad de los biodiesel ha incrementado un ingrediente más a los ya grandes problemas que en este ámbito manejamos, las grandes potencias productivas están destinando una parte importante de sus territorios cultivables a cultivos que sean la base

para biodiesel, dejando de lado la producción de alimentos para consumos humanos y otros que son la base para balanceados para producción de animales, toda vez que las rentabilidades que el producir biodiesel es mucho mayor que la de vender productos naturales para consumo humano.

En el país el tema no esta tan alejado de esto, en los últimos años se ha visto como la inflación en los productos de primera necesidad y dentro de estos vegetales y frutas han estado en constante incremento de precios, como consecuencia de fuertes y variadas temporadas invernales, incremento permanente y desproporcionado de los agro insumos (derivados de petróleo), alto costo de inversión productiva, limitadas vías de crédito para los agricultores, baja calidad de las semillas, escasa asistencia técnica para los productores y largas cadenas de intermediarios que merman la rentabilidad e ingresos de los productores haciendo de esta una actividad de alto riesgo y poco rentable, el panorama es complejo.

Una corriente fuerte a nivel mundial y que ha comenzado a tener cabida en el mercado nacional es la de consumir productos sanos y orgánicos, es decir productos en los cuales no se ha utilizado productos químicos para su producción y por tanto no son nocivos para la salud. Existe una conciencia mundial respecto al manejo sustentable de la agricultura alimenticia, esto para dar un giro a como en las últimas décadas se han utilizado sin ninguna responsabilidad productos altamente nocivos para la salud, productos químicos para control de plaga y como base para fertilización de una alta toxicidad que han degenerado en altos niveles de enfermedades de los habitantes de los países que los consumen. Esto, crea una oportunidad de atender a un mercado que requiere productos sanos y certificados y por los cuales está dispuesto a pagar más, si añadimos que este sector de la economía nacional se maneja aun precariamente, crea un espacio atractivo donde se puede implementar una empresa rentable y sustentable en el tiempo.

La zona rural del país, que ha sido agrícola por tradición está sufriendo niveles altos de migraciones a la ciudades, debido, entre varias situaciones a las deficiente calidad de las semillas y poca conciencia de utilización de una agricultura sostenible y sana, confabulada por los almacenes de insumos agrícolas que expenden en su gran mayoría productos de un alto grado de toxicidad, ha hecho que los rendimientos como las calidades de las hortalizas y frutas producidas en la zona no sean competitivas en el

mercado. Si a esto le añadimos que la red de distribución y comerciantes es alta, incrementando la cadena de comercialización hace que los productos se encarezcan en los mercados mientras que los productores continúen con niveles de ingresos bajos.

Adicionalmente trabajan desde hace varios años en el país ONGs internaciones que están aportando con inversión para el desarrollo del agro y es un tema que se puede también aprovechar para poder crear una red asociativa de producción estable que genere ingresos atractivos para todos los actores.

1.6 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En el presente marco teórico conceptual expondremos las principales teorías que fueron empleadas durante el desarrollo de esta tesis.

En lo que se refiere al marco teórico veremos conceptos como:

- **PROCESO DE DECISIÓN, TOMA DE DECISIONES DEL CONSUMIDOR:**

Proceso de toma de decisiones: detallamos el proceso de toma de decisiones del consumidor:

La investigación sobre la toma de decisiones identifica cinco fases en el proceso de decisión:

- 1) El despertar de la necesidad
- 2) Procesamiento de la información por parte del consumidor
- 3) Evaluación de la marca
- 4) La compra
- 5) Evaluación post-compra.

1) DESPERTAR DE LA NECESIDAD.

El reconocimiento de una necesidad representa una disparidad entre la situación corriente del consumidor y alguna meta deseada. Dicha disparidad produce una motivación para actuar. El reconocimiento de la necesidad da forma a los beneficios que buscan los consumidores en una marca y en las actitudes con respecto a ésta. Los beneficios deseados y las actitudes sobre la marca determinan el escenario psicológico,

1. <http://www.andragogy.org/Cursos/Curso00154/Temario/Tomadedecisiones>

es el estado de ánimo del individuo en el momento en que se reconocen las necesidades y se despiertan los motivos. Está constituido por dos componentes:

- 1) Beneficios buscados. Son los factores que los consumidores consideran para decidirse por una marca u otra.
- 2) Actitudes con respecto a la marca. Son las predisposiciones de los consumidores para evaluar una marca favorable o desfavorablemente.

2) PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN POR PARTE DEL CONSUMIDOR.

-Implica la exposición a la información, su percepción con respecto de ésta y su retención en la memoria.

-Exposición al estímulo. Ya que se reconoce una necesidad, los consumidores están propensos a buscar y a procesar la información pertinente. La exposición de los consumidores a los estímulos es selectiva. La gente tiende a buscar los comerciales que apoyan sus compras recientes en un intento por justificarlas.

-Percepción de los estímulos. La percepción es el proceso en el cual los consumidores seleccionan, organizan e interpretan los estímulos para comprenderlos. Los anuncios que refuerzan las creencias y las experiencias de los consumidores tienen mayores probabilidades de advertirse y retenerse en la memoria.

-Memoria. La información retenida en la memoria de los consumidores se compone de información y experiencias pasadas, ésta puede traerse a la mente para un uso futuro.

-Búsqueda de información adicional.

-Los consumidores cuando no cuentan con suficiente información para tomar decisiones adecuadas deben buscar información adicional. Tiene lugar cuando los consumidores creen que las marcas que han considerado son inadecuadas, no cuentan con suficiente información de las marcas que traen a mente, reciben información de amigos o medios de comunicación que entran en conflicto con sus experiencias pasadas. Esta información retroalimenta la exposición al estímulo, al igual que estimula la búsqueda adicional.

3) EVALUACIÓN

Los consumidores utilizan información del pasado y del presente, a fin de asociar las marcas que conocen con los beneficios deseados.

Asociación de beneficios. En cuanto a la asociación de beneficios, uno debe jerarquizar

1. http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00154/Temario/Tomadecisiones

la prioridad de los beneficios deseados y relacionar las características de la marca con éstos.

Satisfacción esperada. Los consumidores desarrollan una serie de expectativas con base en el grado en que la marca o el producto satisfacen los beneficios que los consumidores desean. La marca que esté más cerca de proporcionar beneficios significativos es la que otorgará mayor satisfacción.

4) COMPRA, CONSUMO O ADQUISICIÓN.

Intención de compra. Una vez que los consumidores evalúan las marcas, tienen la intención de comprar la que alcanza el nivel más alto de satisfacción esperada. En un modelo de toma de decisión compleja deberán seguir varios pasos:

Tomar medidas instrumentales: como elegir a un distribuidor, determinar la fecha de compra, ir al lugar de compra.

Decisión de no comprar. La decisión puede demorar o no hacerlos comprar, o quizás habiendo evaluado las diferentes marcas, pueden decidir esperar y ver si hay opciones adicionales. Hay varias razones por las cuales podrían demorar una decisión: Estén muy ocupados, no les guste ir de compras, que otra gente pudiera tener una opinión desfavorable, preocupados por tomar una decisión equivocada o que necesiten mayor información.

Compra. Que el lapso entre la intención de compra y la compra sea mayor. Es, en la toma de decisiones compleja, debido al número de medidas requeridas. Dentro de las medidas instrumentales la selección de la tienda es la más importante. Con algunos artículos, la decisión y la compra son casi simultáneas.

5) EVALUACIÓN DE LA COMPRA POR EL CONSUMIDOR

Compra contra consumo. Es importante distinguir entre compra y consumo. Primera,

a) El producto puede ser comprado por una persona y ser consumido por otra. El consumidor, no el comprador, determina la satisfacción del producto.

b) La compra depende de las expectativas del consumidor, de acuerdo a que las marcas satisfagan sus necesidades.

c) La evaluación post-compra por parte del consumidor confirma si la marca puede volverse a comprar.

Satisfacción contra insatisfacción. La satisfacción ocurre cuando las expectativas del

1. http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00154/Temario/Tomadecisiones

consumidor quedan satisfechas, o bien, cuando se superan dichas expectativas y la decisión de compra se refuerza.

Insatisfacción es Falta de confirmación de expectativas. Es probable que produzca actitudes negativas hacia la marca, lo cual trae consigo la disminución de la probabilidad de que el consumidor compre la misma marca nuevamente.

Disonancia postcompra. Es cualquier información negativa sobre el producto elegido.

El efecto de asimilación, esto es que la disparidad entre las expectativas anteriores y el desempeño subsecuente del producto es amplia. Los consumidores ignoran los defectos del producto y su evaluación se mantiene del lado positivo.

El efecto de contraste, si existe una gran disparidad entre las expectativas anteriores y el desempeño real, los consumidores reconocen y exageran el desempeño deficiente. 2

1. http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00154/Temario/Tomadecisiones

En el Marco conceptual los conceptos definidos son:

Estudio de mercado:

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados.

El estudio de mercado puede ser utilizado para determinar que porción de la población comprara un producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos.

El estudio de mercado es generalmente primario o secundario. En el estudio secundario, la compañía utiliza información obtenida de otras fuentes que aparecen aplicables a un producto nuevo o existente. Las ventajas del estudio secundario incluyen el hecho de ser relativamente barato y fácilmente accesible. Las desventajas del estudio secundario: a menudo no es específico al área de investigación y los datos utilizados pueden ser tendenciosos y complicados de validar.

2 <http://www.blog-emprendedor.info>

El estudio de mercado primario implica pruebas como focus groups, encuestas, investigaciones en terreno, entrevistas u observaciones llevadas a cabo o adaptadas específicamente al producto.

Muchas preguntas pueden ser respondidas gracias a un estudio de mercado:

- ¿Que esta pasando en el mercado?
- ¿Cuales son las tendencias?
- ¿Quienes son los competidores?
- ¿Que opinión tienen los consumidores acerca de los productos presentes en el mercado?
- ¿Que necesidades son importantes?
¿Están siendo satisfechas esas necesidades por los productos existentes? 3

2 <http://www.blog-emprendedor.info>

Mercado: "un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo" 4

3 Philip Kotler. Dirección de mercadotecnia.

Demanda: "Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca" 5

4 Simón Andrade. Diccionario de economía.

Oferta: la oferta se refiere a "las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado." Complementando ésta definición, los autores indican que la ley de la oferta "son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta" 6

5. Para Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia".

Investigación de mercados:

Es una herramienta indispensable para el ejercicio del marketing. Este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización.

Como lo indica ZIKMUND, ¹ la investigación de mercados hace referencia al "proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo.", "Se incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones".

Como se ha comprobado, la investigación de mercados se compone de instrumentos y técnicas que al aplicarse generan una información con un alto grado de validez y confiabilidad con respecto a los comportamientos y características de un mercado.

Es el proceso por el cual se adquiere, registra, procesa y analiza la información, respecto a los temas relacionados, como: clientes, competidores y el mercado. La investigación de mercados nos puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o facilitar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida.

La investigación de mercados busca garantizar a la empresa, la adecuada orientación de sus acciones y estrategias, para satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener la posibilidad de generar productos con un ciclo de vida duradero que permita el éxito y avance de la empresa, además brinda a las compañías la posibilidad de aprender y conocer más sobre los actuales y potenciales clientes. ⁷

⁶ <http://es.wikipedia.org>

Encuesta:

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Cuando la encuesta es verbal se suele hacer uso del método de la entrevista; y cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento del cuestionario, el cual consiste

en un documento con un listado de preguntas, las cuales se les hacen a la personas a encuestar.

Una encuesta puede ser estructurada, cuando está compuesta de listas formales de preguntas que se le formulan a todos por igual; o no estructurada, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado.

Las encuestas se les realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información, por ejemplo, se realizan encuestas al público objetivo, a los clientes de la empresa, al personal de la empresa, etc.; dicho grupo de personas se les conoce como población o universo. 8

7 <http://www.crecenegocios.com>.

Marketing mix

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatros variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

Elementos del marketing mix

Precio

En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

Producto

Esta variable engloba tanto el producto (core product) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese

producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.

Distribución

En esta variable se analiza los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.

Promoción

La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc. 10

8 <http://www.e-economic.es/programa/glosario>

Competencia

En economía, la noción de competencia hace alusión a una situación propia de un mercado en donde existen varios oferentes y demandantes para un bien o un servicio determinado. Un mercado de competencia perfecta es aquel en el que los distintos actores se ven imposibilitados de imponer precios por sus propios medios; la relación entre todos estos es la que establece los valores. Por el contrario, un mercado con distorsiones es aquel en donde los precios no están fijados por el equilibrio de los actores; por ejemplo, en un monopolio, la existencia de un solo oferente provoca que este tenga la potestad de fijar los precios que considere más adecuados. Este es un caso donde la ausencia de competencia perjudica al consumidor, que debe optar siempre por el mismo oferente y bajo las condiciones de este.

9 <http://www.definiconabc.com/general/competencia>

Segmentación del mercado

La segmentación de mercado es el proceso de dividir, como su palabra lo dice de segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del

reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos. los siguientes tipos de segmentos los podemos ver a continuación: Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Características de los segmentos de mercado: (segmentos de mercado)

- **Mensurabilidad:** que pueden medir el poder adquisitivo, la cantidad de personas, y el perfil de los que componen cada segmento.
- **Accesibilidad:** debemos tener en cuenta una porción del mercado que se pueda atender y alcanzar de manera eficaz.
- **Sustanciabilidad:** los segmentos del mercado deberán ser bastantes grandes y rentables.
- **Accionamiento:** se deberá diseñar programas efectivos para atraer a dichos consumidores.

Tipos de segmentación:

1. **Geográfica:** Se divide por países, regiones, ciudades, o barrios.
2. **Demográfica:** Se dividen por edad y etapa del ciclo de la vida. Por el sexo.
3. **Psicográfica:** Se divide según la clase social, el estilo de la vida, la personalidad y los gustos.
4. **Conductual:** Se divide de acuerdo a los conductos, beneficios pretendidos, lealtad a la marca y actitud ante el producto. 10

10 <http://es.wikipedia.org/wiki>

1.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación puede ser de tres tipos: exploratoria, descriptiva y casual.

Para nuestro caso al tratarse de una extensión de un mercado muy similar en el cual trabajamos desde hace mucho tiempo, se utilizará la investigación descriptiva mediante la utilización de muchas herramientas que nos permitan obtener las características y propiedades de las variables, principalmente del mercado y de nuestros potenciales clientes; y por otro lado una investigación casual, ya que nuestra investigación estará orientada a establecer la relación causa – efecto entre las variables de nuestro proyecto.

1.8 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante el establecimiento de una red de integración productiva con productores de la zona rural del país y la importación de frutas es factible y rentable el implementar una empresa agroindustrial que comercialice frutas a nivel nacional.

1.9 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE

Esta investigación se limitará a los clientes mas grandes de las cadenas de restaurantes, caterings y hoteles de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca; consideramos grandes aquellos clientes que consumen mas de 3 toneladas semana de frutas en sus procesos productivos.

1.10 METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS

En este trabajo de investigación se utilizaron Fuentes primarias y secundarias, para definir tamaños de mercados y demandas se utilizaron muchas publicaciones oficiales principalmente.

Y además se utilizaron fuentes primarias, las principales basamos nuestro trabajo en una encuesta a una cartera de clientes actuales del mercado en el que deseamos ingresar, además de entrevistas personales.

1.11 INTRODUCCIÓN

El presente Proyecto de factibilidad está basado originalmente en la experiencia personal profesional que he acumulado en los últimos ocho años que he estado relacionado laboralmente a una compañía agroindustrial que tienen operaciones a nivel nacional. Esta empresa se dedica a la producción de hortalizas en todas sus fases productivas, así como la transformación, empaque y distribución a nivel de autoservicios del país y con una sólida base de clientes institucionales que buscan productos de calidad con valor agregado y marca reconocida.

Uno de los proyectos que hemos desarrollado para la compañía ha sido la de iniciar la integración productiva para productos de amplio mercado, en la cual la compañía por temas estratégicos y de control no podía invertir en su ejecución, por lo que se buscaron productores filiales para desarrollar este proyecto, proyecto que lleva cinco años con excelentes resultados.

Ahora si el mercado nacional de hortalizas representa el 5,94% del PIB nacional el mercado de frutas mueve un valor mucho mayor, de casi 122 millones de dólares al año y da trabajo directo a Miles de personas, principalmente del área rural del país.

Y surge de esto, la razón por la que he visto la oportunidad de desarrollar este proyecto de factibilidad con la finalidad de con la información completa requerida y realizando un estudio de mercado adecuado, se pueda implementar en el corto plazo una compañía agroindustrial que comercialice frutas a nivel nacional aprovechando los conocimientos que tengo del manejo de un mercado muy similar y relacionado, que maneja los mismos criterios productivos y brinde rendimientos adecuados a los inversionistas involucrados.

Situación que se complementa con la necesidad de cumplir con un requisito académico para la obtención de mi título de Master en Administración de negocios.

En el presente Proyecto de Inversión se expondrá todas las características técnicas, comerciales, económicas y financieras que la implementación de una empresa agroindustrial demanda; por ello, el presente trabajo lo he estructurado en siete capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

En el capítulo I, se analizan los aspectos macro básicos del proyecto, así: Introducción, Justificación y objetivos.

El capítulo II trata sobre el Estudio de Mercado, el cual consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

El capítulo III se refiere al Plan estratégico comercial, el mismo que contempla la segmentación del mercado, el presupuesto de ventas, las estrategias de ventas y el plan de mercadeo.

El capítulo IV se refiere al Estudio Técnico del proyecto, el mismo que se subdivide en: localización del proyecto, tamaño del proyecto, ingeniería del proyecto, procesos productivos, estructura organizacional y marco legal.

En el capítulo V se analizan los aspectos económicos financieros, determinando la factibilidad y rentabilidad del proyecto.

En el capítulo VI se desarrollan los impactos sociales y ambientales que el proyecto generara.

Por último en el capítulo VII tenemos las Conclusiones y Recomendaciones del proyecto, con la Bibliografía y sus Anexos.

CAPITULO DOS: ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Objetivos del estudio de mercado

- Determinación de la demanda del mercado local de frutas en el sector hotelero y de la industria de alimentos en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- Identificar la demanda potencial insatisfecha de estos productos en estos mercados.
- Determinación de la oferta actual en este mercado.
- Definir los canales de distribución.

2.2 Definición del mercado y de los productos

Actualmente el manejo del mercado nacional de fruta es muy disperso, en el sentido de la diferenciación de los actores que participan en ellas. Por un lado tenemos las grandes empresas agroindustriales que producen frutas para exportación y el remanente o fruta que no califica la ubican en el mercado nacional; así como las grandes empresas importadoras de frutas que tienen acaparadas los negocios mayoristas de este mercado y abastecen a los supermercados y mercados a nivel nacional. Sin embargo las limitaciones que estas tienen son básicamente que se concentran en un limitado número de productos ofrecidos, 2 o máximo 3 tipos de frutas (con sus diferentes variedades) en volúmenes importantes.

Por otro lado el mercado minorista es muy informal, es decir, se mueve por una red de pequeños y medianos intermediarios que acopian los productos de los productores e importadores grandes y los ubican en puntos de ventas físicos tales como Centros mayorista de los mercados de las principales ciudades o redes muy pequeñas de abastecimiento a clientes.

Para entender el mercado ecuatoriano de frutas dividiremos el estudio en dos áreas:

- a) Según al mercado al que queremos llegar.
- b) Según el origen, es decir si es fruta nacional o si es fruta importada.

Estas implicaciones tienen a su vez más divisiones que debemos ir cotejando previo a la definición del mercado en el que nuestra compañía trabajara, temas que los iremos definiendo en este estudio.

Nuestra empresa comercializadora llevara el nombre de **Red Comercial de Frutas S.A. REDCOFRUT**, y gran parte del éxito dependerá de la imagen que a la marca le demos en base a nuestros sistemas de comunicación.

a) Mercado:

En la primera etapa del proyecto nos enfocaremos básicamente a la atención de caterings, industria, restaurantes y hoteles de la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca. Concentrándonos en aquellos más grandes y que lógicamente generen un mayor volumen de compra.

En una segunda etapa, a mediano plazo, la empresa comercializara con los Supermercados locales principalmente dirigido a Corporación Favorita, Corporación El Rosado, Supermercados Mega Santamaría, Hipermercados Coral, esto debido a la fuerte competencia existente constituida por el grupo de importadores fuertes como Importadora Rueda, etc. y además del alto capital de trabajo que supone el poder atender consumos elevados y el manejo de la distribución; en el plan estratégico estableceremos el ingresar a esos mercados cuando ya la red de integración este funcionando de tal manera que podamos suplir adecuadamente en cantidad y calidad estos mercados.

b) Abastecimiento:

Comercializaremos fruta nacional de temporada, así como fruta importada, las que mayor consumo nacional tienen.

Por la información preliminar conseguida, detallo cuales serán los productos que comercializaremos:

- Melón
- Papaya
- Piña
- Banano

- Naranja
- Sandia
- Uva
- Manzana
- Mora
- Limón
- Mandarina

Una de las características diferenciadoras de nuestra empresa, además de la calidad que será estandarización de cada uno de nuestros productos, garantizaremos con seguimiento a su punto de origen para brindar seguridad alimentaria, será el servicio; el cual estará enfocado con una red de logística manejada integralmente con camiones específicamente aptos para el transporte de alimentos, refrigerados, con frecuencias y horarios acorde a las necesidades al cliente y con el compromiso de cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

Contaremos también con centros de acopio y almacenaje adecuados para el manejo de frutas con cuartos fríos para mantener las condiciones de la fruta.

2.3 Investigación de mercados

En base a la información obtenida en el punto 2.2. de este estudio “ Definición del mercado y de los productos” en el cual se han determinado cuales han sido los productos que la compañía comercializará y luego de definir los mercados objetivos a los cuales nos dirigiremos desarrollamos un estudio de mercado basado en recopilación de información de primera y segunda mano para conocer este mercado adecuadamente.

¹ Chiavenato, Idalberto, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Mc Graw Hill, 2000.

El presente plan de Investigación, ha sido elaborado con el objetivo de recolectar, la información relevante sobre el producto y servicio que proponemos, para identificar la aceptación que este servicio tendrá en nuestro mercado objetivo, y los métodos adecuados en los que se desarrollará el proyecto de acuerdo a las preferencias de los clientes.

En este capítulo les detallaremos la investigación realizada, sus métodos y sobre todo los resultados de este estudio.

2.3.1 Definición del Problema.

Dado el mercado de nacional de frutas en el cual queremos participar, como punto de partida necesitamos investigar cuales son los requerimientos y el comportamiento de nuestro potencial cliente, gustos y preferencias frente al bien y servicio que ofertamos.

2.3.2 Delimitación.

Nuestra investigación se centrará en empresas del sector hotelero, industria, restaurantes y de caterings de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

2.3.3 Segmentación y determinación del mercado meta.

El mercado meta al cual estaremos dirigidos son los Hoteles de categoría A, los caterings más grandes y los restaurantes más importantes, así como la industria de la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca .

2.3.4 Necesidades de información

Para evaluar la situación del mercado hemos establecido que necesitamos saber:

- El mercado potencial para el producto y servicio.
- La demanda y la oferta existente del mismo.
- Competencia directa e indirecta
- Productos sustitutos del servicio
- Proveedores

2.3.5 Objetivos de la investigación del mercado

- Determinar los productos (frutas) que los clientes con los cuales haremos nuestra primera segmentación requieren.
- Establecer cuáles son los requerimientos de volúmenes, frecuencias, horarios de requerimiento del producto.
- Definir los valores agregados que desearían nuestros clientes.
- Identificar efectivamente el mercado objetivo a trabajar.

2.3.6 Fuentes de información

Para nuestra investigación utilizaremos tanto información primaria como información secundaria.

2.3.6.1 Fuentes primarias

Aplicaremos este tipo de fuente debido a que se llevarán a cabo conversaciones directas con personas que ya poseen este tipo de negocio en el país tanto en la parte productiva como los importadores.

Además que para obtener la información entraremos en contacto directo con aquellas personas que requieren del producto que brindamos mediante la aplicación de una encuesta que nos proporcionará la información necesaria que nosotros requerimos para determinar la factibilidad del proyecto.

Las fuentes y medios utilizados para la presente investigación son:

- a) **Observación:** se visitarán las principales zonas productivas del país, para conocer en detalle el modus operandi de la actividad comercial. Además, se investigarán los principales centros de acopio de venta de frutas en las ciudades de nuestro estudio.
- b) **Entrevistas:** se entrevistará personalmente con los propietarios y personal de compras de los lugares de interés, a quienes consultaremos sobre la información requerida a cerca de su trabajo, su relación con los mercados, los réditos económicos de un negocio de tal naturaleza tiene, las necesidades y los gastos en los que incurre.
- c) **Encuestas:** se ejecutará una encuesta determinando las preguntas necesarias para cubrir los objetivos de esta investigación, las mismas que están detalladas más adelante, encuesta que se aplicará a clientes potenciales importantes, según el tamaño de la muestra determinado.

2.3.6.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias tenemos extensa información, sobre todo de los que se refiere a producción nacional, temporadas, principales áreas de producción, costos de producción, ciclos de los cultivos, principales mercados. Todo esto que se lo recopilara

de los boletines permanentes de entes gubernamentales tales como el Ministerio de agricultura MAG, Corporación para las exportaciones CORPEI, banco Central del Ecuador BCE , Instituto de Estadísticas y censos INEC.

También se trabajara con el Internet, recopilando información de publicaciones de organismos no gubernamentales, así como diarios y prensa nacional e internacional.

2.3.6.3 Realización de encuestas

Una herramienta importante en nuestro estudio son las encuestas especializadas que se llevarán a cabo a los encargados de compras del mercado objetivo en el que pensamos trabajar. Por tal motivo y bajo la coyuntura de la cercanía que mantenemos con los Jefes de compras de las cadenas de restaurantes, hoteles y caterings del país por ser clientes actuales por mas de 8 años del negocio que actualmente gerencio se les acercó las encuestas a 75 puntos de compra de las categorías que deseamos atacar de Quito y Guayaquil, tratando de que la persona que gestiona la compra directamente sea quien responda la misma.

Las encuesta fueron realizadas según el cuadro siguiente:

Ciudad	Tipo de cliente	Cantidad
Quito	Restaurante	23
	Catering	5
	Hoteles	15
	Hosterías	2
Guayaquil	Restaurante	19
	Catering	4
	Hoteles	5
	Hosterías	2
TOTAL		75

Adjunto el formato de encuesta como Anexo 1.

En la ciudad de Cuenca la investigación se llevo a cabo mediante conferencias telefónicas de sondeo del potencial de compra con empresas del sector.

2.3.6.4. Resultados de las Encuestas

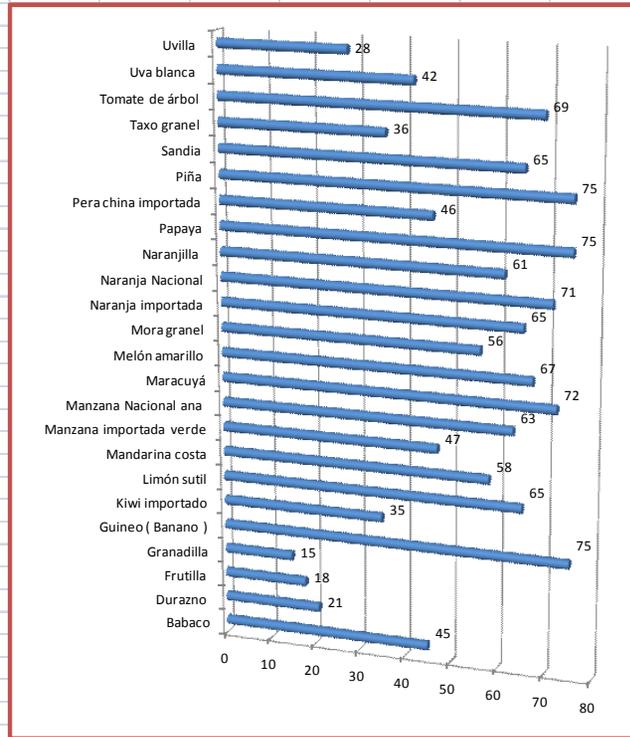
La encuesta fue directa, abordando a las personas decidoras de las compras de las empresas que podían convertirse de clientes potenciales a clientes reales.

A continuación se analizarán los resultados por preguntas utilizando gráficos de barras

GRAFICOS DE LA ENCUESTA

PREGUNTA N° 1: Del listado que esta a continuación, ¿cuáles son las frutas que su empresa consume?

DETALLE	CANTIDAD
Babaco	45
Durazno	21
Frutilla	18
Granadilla	15
Guineo (Banano)	75
Kiwi importado	35
Limón sutil	65
Mandarina costa	58
Manzana importada verde	47
Manzana Nacional ana	63
Maracuyá	72
Melón amarillo	67
Mora granel	56
Naranja importada	65
Naranja Nacional	71
NaranjaJilla	61
Papaya	75
Pera china importada	46
Piña	75
Sandia	65
Taxo granel	36
Tomate de árbol	69
Uva blanca	42
Uvilla	28

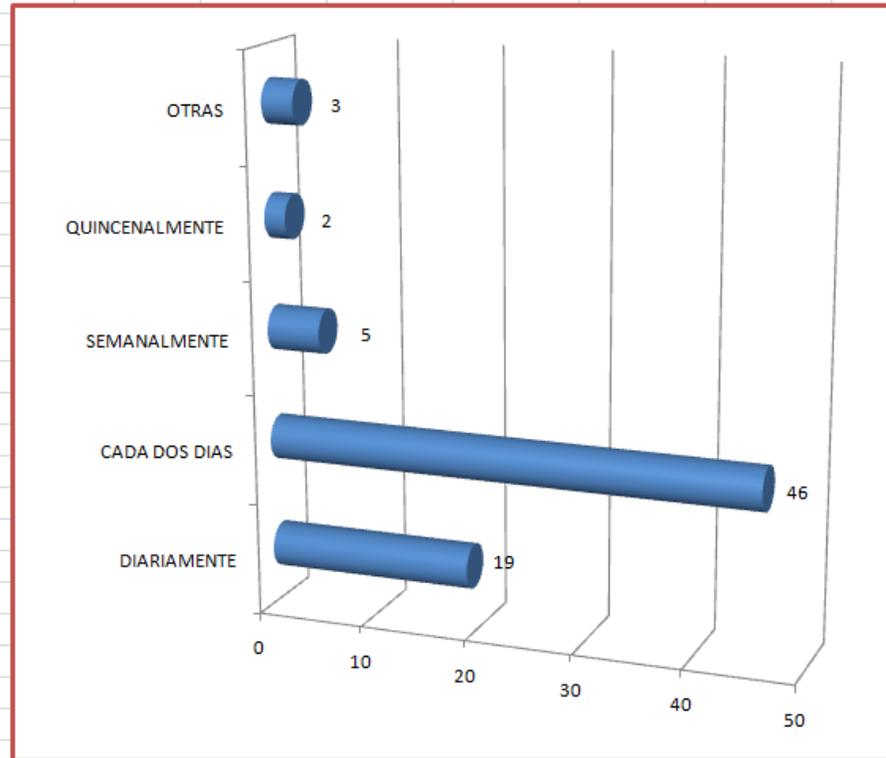


Como podemos darnos cuenta, las frutas más consumidas tanto en Quito como Guayaquil son la piña, papaya y guineo obteniendo un 75% de consumo. Fuente: tabulación encuestas José Hernandez. Redcofrut

GRAFICOS DE LA ENCUESTA

PREGUNTA N° 2: ¿Con qué frecuencia las compra?

DETALLE	CANTIDAD	Porcentaje
DIARIAMENTE	19	25,33%
CADA DOS DIAS	46	61,33%
SEMANTALMENTE	5	6,67%
QUINCENALMENTE	2	2,67%
OTRAS	3	4,00%
TOTAL	75	100,00%

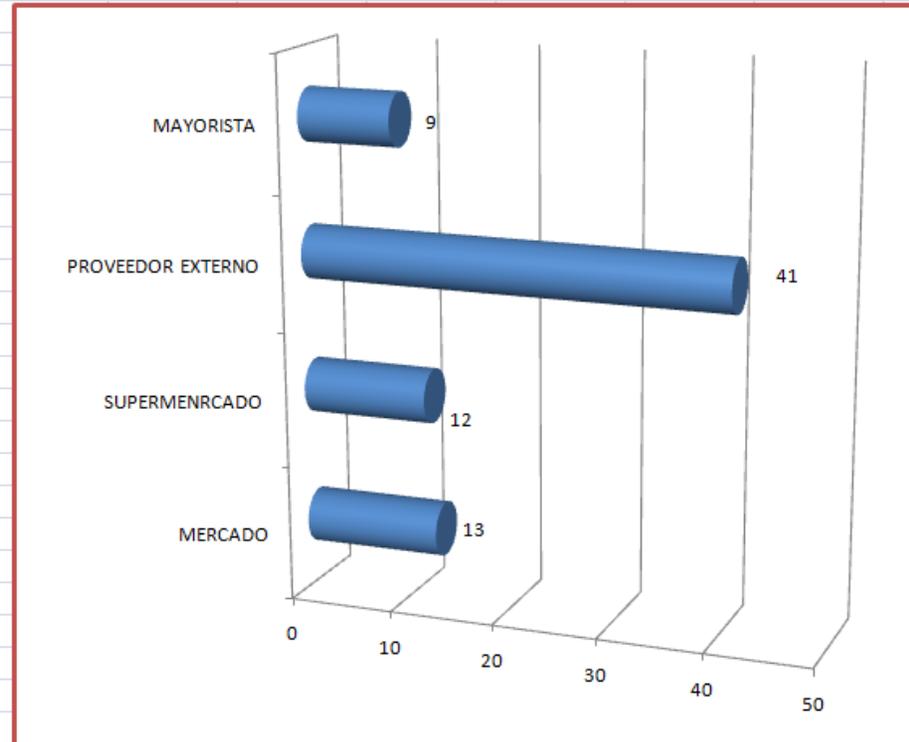


La mayoría de empresas compra el producto cada dos días, de esta manera asegura la frescura necesaria para sus clientes directos. Fuente: tabulación encuestas José Hernandez. Redcofrut

GRAFICOS DE LA ENCUESTA

PREGUNTA N° 3: ¿De qué manera adquiere las frutas para su consumo?

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MERCADO	13	17,33%
SUPERMENRCADO	12	16,00%
PROVEEDOR EXTERNO	41	54,67%
MAYORISTA	9	12,00%
TOTAL	75	100,00%



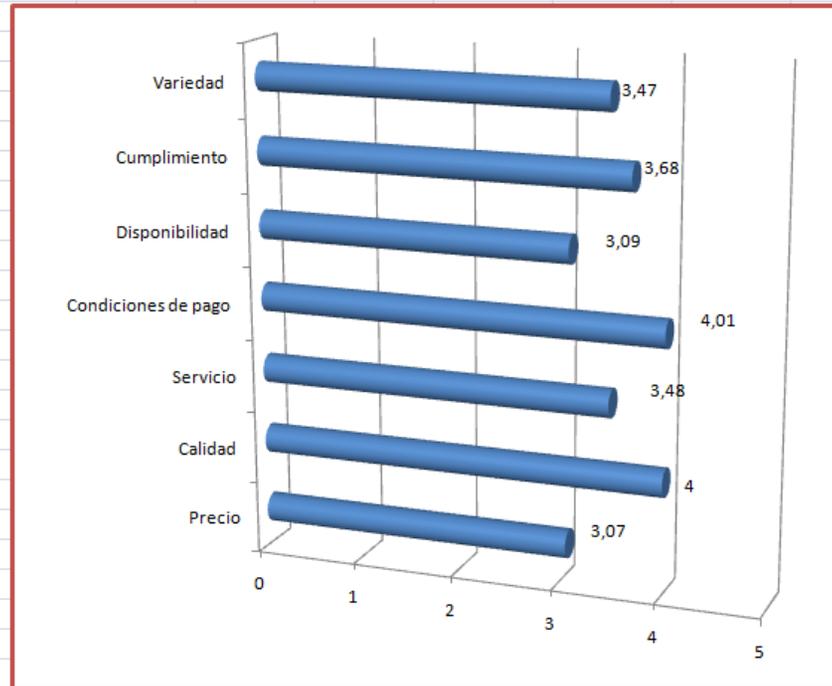
Los proveedores informales representan un 54.67%, esto seguido por un 17,33% de compras en los mercados, debemos cambiar la idea del consumidor. Fuente: tabulación encuestas José Hernández. Redcofrut

GRAFICOS DE LA ENCUESTA

PREGUNTA N° 4: Calificando en una escala de 1 a 5, siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante de los siguiente aspectos, ¿cuáles considera usted que sean más significativos al momento de comprar fruta?

PROPUESTA	PROMEDIO	PORCENTAJE
Precio	3,07	12,38%
Calidad	4	16,13%
Servicio	3,48	14,03%
Condiciones de pago	4,01	16,17%
Disponibilidad	3,09	12,46%
Cumplimiento	3,68	14,84%
Variedad	3,47	13,99%

24,8 100,00%

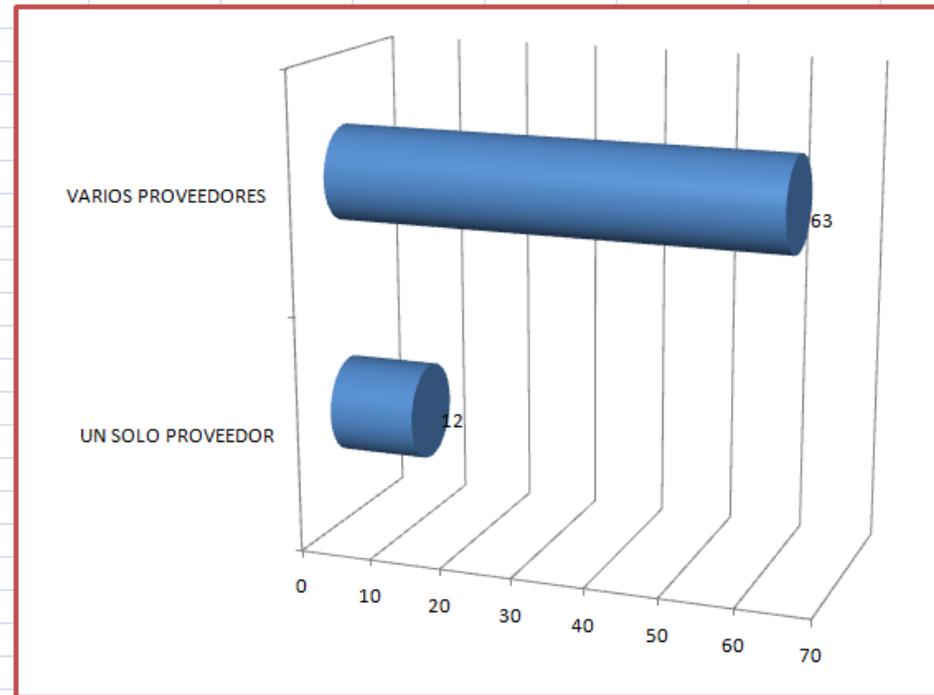


En este gráfico podemos apreciar que los factores más importantes para la decisión de compra son las condiciones de pago con un 16 % y la calidad del producto con un 16 % . Fuente: tabulación encuestas José Hernandez. Redcofrut

GRAFICOS DE LA ENCUESTA

PREGUNTA Nº 5: ¿Tiene un proveedor único para todas sus frutas o cuenta con varios por cada tipo de producto?

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
UN SOLO PROVEEDOR	12	16%
VIARIOS PROVEEDORES	63	84%
TOTAL	75	100%



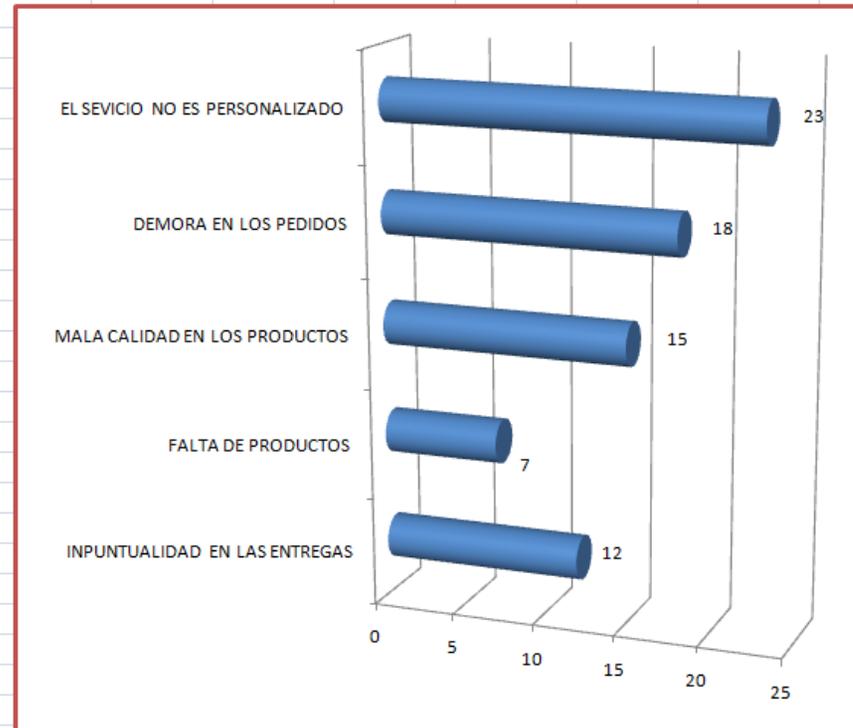
Los clientes mantienen varios proveedores, de esta forma pueden obtener fruta a su elección. Esto se muestra con un total de 84% .

Fuente: tabulación encuestas José Hernandez. Redcofrut

GRAFICOS DE LA ENCUESTA

PREGUNTA N° 6: ¿Qué problema le supone el tener varios proveedores para tener toda la gama de fruta requerida?

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
IMPUNTUALIDAD EN LAS ENTREGAS	12	16%
FALTA DE PRODUCTOS	7	9%
MALA CALIDAD EN LOS PRODUCTOS	15	20%
DEMORA EN LOS PEDIDOS	18	24%
EL SEVICIO NO ES PERSONALIZADO	23	31%
TOTAL	75	100%

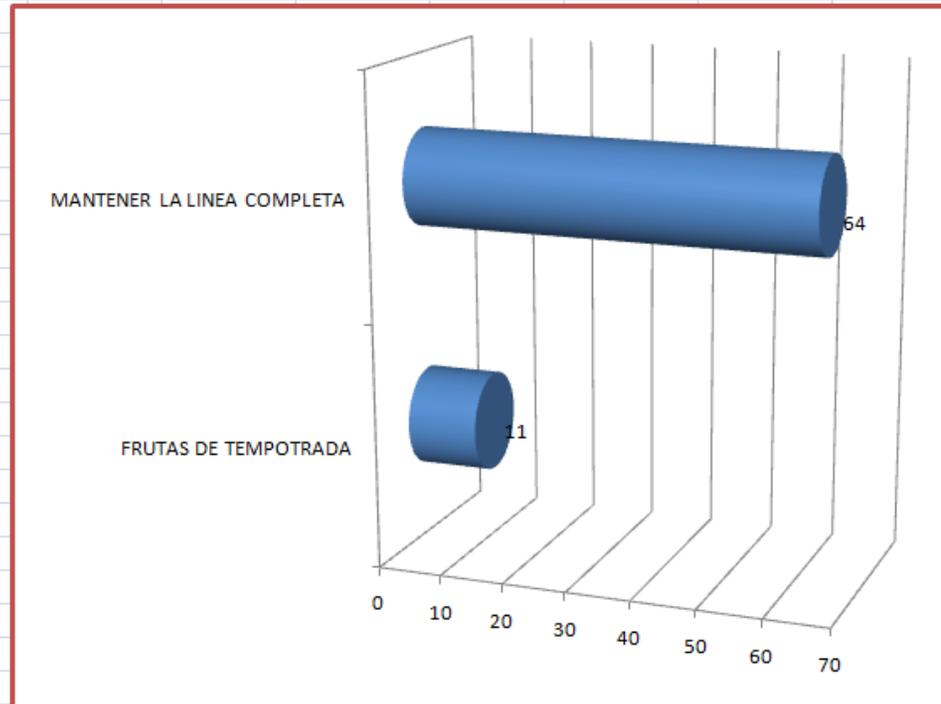


En el caso de los problemas presentados en el servicio de entregas, el cliente donde más se ve afectado es la falta de atención personalizada con una calificación de 31% del porcentaje global. Fuente: tabulación encuestas José Hernandez. Redcofrut

GRAFICOS DE LA ENCUESTA

PREGUNTA N° 5: ¿Tiene un proveedor único para todas sus frutas o cuenta con varios por cada tipo de producto?

DETALLE	CANTIDAD
FRUTAS DE TEMPOTRADA	11
MANTENER LA LINEA COMPLETA	64
TOTAL	75



Para los clientes es importante contar siempre con las frutas en toda temporada, por esa razón la calificación de un 85% Fuente: tabulación encuestas José Hernandez. Redcofrut

2.4 Demanda Histórica

Para poder determinar el potencial de demanda del mercado al segmento al cual deseamos atender pondremos de ejemplo dos empresas de renombre a nivel nacional en cuanto al consumo de frutas. Por una parte la empresa Corporación Favorita con sus cadenas Supermaxi, Megamaxi, Aki y Gran Aki, que como sabemos es un referente claro de consumo, por la importancia que tiene en nuestro país, y atiende al segmento alto, medio alto y tiene presencia en Pichincha, Guayas, Península de Santa Elena, Santo Domingo de los Tsachilas, Loja, Azuay, Tungurahua, Imbabura, Manabí. *

Por otro lado contamos con la información de la empresa Catering Service, que también cuenta con una alta participación de compras en el área de alimentos, por ser unos de los mas grandes caterings del país que tiene presencia de venta en casi todo el país.

Oferta de Ventas de Frutas y Hortalizas Corporación Favorita Período enero – diciembre 2011

Item	Unidad de venta	Cantidad promedio mensual de venta	Cantidad promedio diario de venta
67666-MANZANA ROYAL GALA GRANEL	KILO	856.583	2.347
60524-MELON AMARILLO	KILO	800.137	2.192
60556-PAPAYA HAWAIANA	KILO	684.401	1.875
65999-PAPAYA ESPECIAL	KILO	597.210	1.636
7861042509554-NARANJA EMPACADA	3 KILOS	476.408	1.305
60596-PIÑA	KILO	434.162	1.189
62286-UVA ROSADA IMPORTADA GRANEL	KILO	416.676	1.142
62214-MANZANA ROJA IMPORT/GRANEL	KILO	392.336	1.075
66983-DELIVALLE NARANJA BULTICO	KILO	370.234	1.014

69379-PAPAYA CRIOLLA	KILO	326.275	894
7861042512721-MORA EMPACADA 250gr	250g	323.977	888
69843-MORVIE NARANJA TANGELO	KILO	305.147	836
60535-NARANJA IMPORTADA GRANEL	KILO	290.678	796
62216-MANZANA BLANCA IMPORT/GRANEL	KILO	289.876	794
65018-BANANO AKI	KILO	200.123	548
69844-MORVIE NARANJA	KILO	195.676	536
67667-MANZANA ROYAL GALA CHAROL	KILO	165.321	453
63700-NARANJA TANGELO GRANEL	KILO	134.413	368
60539-NARANJA GRANEL	KILO	126.828	347
62206-UVA BLANCA IMPORTADA GRANEL	KILO	101.460	278
62215-MANZANA ROJA IMPORTADA CHAROL	KILO	97.065	266
67668-MANZANA ROYAL GALA AKI	KILO	89.825	246
7861042509653-NARANJA EMPAC AKI	2 KILOS	82.730	227
62703-MANZANA BLANCA IMPORTADA CHAROL	KILO	80.362	220
60497-MANZANA ANA GRANEL	KILO	76.246	209
7861000146814-MORVIE NARANJA TANGELO	2.5 KG.	62.791	172
65112-PIÑA AKI	KILO	60.495	166
62287-UVA ROSADA IMPORTADA TARRINA	KILO	57.661	158
65012-MANZANA ROJA IMPORT AKI	KILO	42.630	117

68139-PERA IMPORT AKI		35.715	98
7861000156851-MORVIE NARANJA 2.8KG	2.8KILOS	33.923	93
64497-MELON MALLA	KILO	25.715	70
60571-PERA MANTECA GRANEL	MÚLTIP	23.754	65
60509-MANZANA EMILIA GRANEL	KILO	22.909	63
65010-MANANZANA BLANCA IMPORTADA	KILO	20.422	56
62208-UVA NEGRA IMPORTADA GRANEL	KILO	20.417	56
67139-UVA ROSDA IMPORT EMPAC AKI	KILO	16.847	46
7862100910046-NARANJA ESPEC DLVALLE AKI	3 KG	16.774	46
62207-UVA BLANCA IMPORTADA TARRINA	KILO	15.601	43
67409-MANDARINA COSTA AKI	KILO	15.393	42
60573-PERA PACA GRANEL	KILO	13.789	38
7861000159456-NARANJA WASHINGTON APIANDA 2KG.	2 KG.	13.535	37
69976-MANZANA BLANC IMPORT AKI	KILO	11.798	32
66808-UVA ROSADA FIGALSA GRANEL	KILO	11.520	32
66945-UVA ROSADA NACIONAL GRANEL	KILO	10.682	29
60505-MANZANA DELICIA GRANEL	KILO	10.228	28
7862100910039-LIMON ESPC DELIVALLE AKI	Tamaño no Asignado	7.289	20

66792-UVA NEGRA FIGALSA GRANEL	KILO	6.340	17
66770-NARANJA GRANEL AKI	KILO	5.495	15
66794-UVA BLANCA FIGALSA GRANEL	KILO	5.215	14
60511-MANZANA JONY GRANEL	KILO	5.163	14
69991-PAPAYA AKI	KILO	4.480	12
66943-UVA NEGRA NACIONAL GRANEL	KILO	4.052	11
69911-DELIVALLE NARANJA FRUPACK	KILO	3.507	10
60508-MANZANA EMILIA EMPACADA	KILO	2.964	8
69017-UVA BLAC IMPORT EMPAC AKI	KILO	2.920	8
66941-UVA BLANCA NACIONAL GRANEL	KILO	2.419	7
60079-GREENGARDEN PIÑA ORGANICA	KILO	1.816	5
65318-MANZANA EMILIA AKI	KILO	1.630	4
69756-CASCARA NARANJA EXPRIMIDA	KILO	1.369	4
66809-UVA ROSADA FIGALSA TARRINA	KILO	1.100	3
66795-UVA BLANCA FIGALSA TARRINA	KILO	1.073	3

* Fuente: Reporte del sistema B2B (Bussines to Bussines) de Corporación favorita, Período 2010.

Por otro lado contamos con la información de la empresa Catering Service, que también cuenta con una alta participación de compras en el área de alimentos

Esta información es de compras mensuales promedio de Catering service del 2010 por kilo de fruta por tipo de producto.

COMPRAS MENSUALES PROMEDIO CATERING SERVICE

(EN KILOS)

MELON	KLS	8.400,00
PAPAYA	KLS	6.000,00
PIÑA	KLS	8.500,00
MARACUYA	KLS	300,00
TOMATE DULCE	KLS	3.000,00
GUINEO	UND	11.300,00

Podemos concluir que la adquisición de productos por parte de estos dos tipos de empresas, Supermaxi como comercializadora y Catering Service como procesadora de alimentos, tiene una alta capacidad de compra y serían un gran mercado para la empresa.

2.5 Análisis de la Oferta

Parte importante del presente estudio es conocer todas las aristas de la oferta del sector frutícola del país para poder determinar productos, estacionalidad y precios del mercado en el cual pensamos intervenir.

2.5.1 Distribución geográfica, superficie, producción y tasas de crecimiento de la fruticultura en el país.-

El Ecuador Continental se divide en tres regiones: **litoral o costa, sierra y oriente**, la primera se caracteriza por tener climas cálido seco y húmedo y topografía relativamente plana, la segunda tiene clima templado y frío y algunos valles calientes y se establece a lo largo de la Cordillera Central de los Andes, por último la región oriental que se caracteriza por tener clima cálido húmedo y una topografía plana. Adicionalmente, el país está dividido en 24 provincias, de las cuales 7 son de la región litoral, 10 de la sierra, 6 del oriente y una de la región insular.

De los 2.600,000 hectáreas de superficie cultivada que tiene el país corresponden 123,070 Has a hortalizas y 118,250 a frutales.

La horticultura esta principalmente en la sierra, con una participación del 86%, y el resto en la costa ecuatoriana 13% y en el oriente (1%). Las provincias productoras son: Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Pichincha y Cotopaxi.

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

En el país, La superficie creció desde el año de 1996 al 2009 en 93.6% (61,066 y 118,250 Has. respectivamente) y una tasa de crecimiento anual del 12.2% (excepto banano).

La producción entre 1996 y el 2003 tiene una tasa de crecimiento del 59.4% (557,420 TM y 888,490 TM. respectivamente), y un crecimiento anual del 14.9 % (excepto banano). De lo Cual un 3.9% corresponde al consumo específico de las ciudades de Quito Guayaquil y Cuenca.

De los 24 frutales del presente análisis, únicamente cinco productos cubren el 64.6% (67,590 Has) del total de la superficie.

2.5.2 Contribución del sector de la fruticultura al PIB del País.-

Tomando como referencia el caso de los frutales (excepto banano) la participación en el PIB agropecuario es de 5.9% y en el PIB nacional es de 0.51%.*

Tradicionalmente en el Ecuador el sector agropecuario y pesquero ha tenido un papel muy relevante en el crecimiento y desarrollo económico y social del país, esta actividad se ha constituido en el centro y motor de la dinámica de otros sectores productivos como el manufacturero, el comercio y los servicios relacionados durante todo el período republicano.

La importancia del sector agropecuario en el país se evidencia por su participación agropecuaria en el producto interno bruto PIB, el cual alcanza el 10.7 % para el año 2008, y ocupa el segundo sector productor de bienes luego del petróleo, le siguen en importancia la construcción y la industria manufacturera. Además el sector agropecuario tiene una participación significativa en el comercio exterior del Ecuador, la cual alcanza el 28 % en el total de exportaciones y el 9.3% para el lado de

importaciones registradas para el año 2008; el aporte del sector agropecuario a la economía es amplia, llegando a contribuir con el 26% al ingreso nacional (1), una importante contribución en indicadores sociales y en actividades que asocian una extensa red de agentes y operaciones que participan desde la producción primaria, pasando luego a procesos de transformación o industrialización, luego interviene la comercialización, distribución y entrega final a los mercados y consumidor finales. Cabe destacar que el rubro comercio que constituye el 11% del PIB también se incluye la actividad comercial del sector agropecuario, por lo que en realidad la agricultura ampliada e interconectada con otros sectores podría representar un valor nominal mayor y por tanto una creciente importancia nacional.

El sector agropecuario del Ecuador vive una dualidad productiva, por un lado están la caracterización de UPA'S (2) (1) pequeñas, de relativo bajo hectareaje, inadecuada tecnificación y uso de recursos, baja productividad y limitado acceso a líneas de crédito; y por otro lado, existen unidades productoras con acceso amplio a tecnificación, asistencia, recursos, altos niveles de productividad, y amplio hectareaje con orientación a abastecer los mercados externos.

- Informe Importancia del sector agrícola en el PIB nacional. MAGAP.

2.5.3 Superficie de la fruticultura por provincias.-

En relación a la superficie total de hortalizas en el país, ocho provincias de la sierra cubren el 71% de lo cultivado y en este caso Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Pichincha, Bolívar y Cotopaxi lideran los primeros puestos con el 62.5%.

La superficie de los frutales está en la costa: Los Ríos, Manabí y Guayas cubren el 47.7% y con Bolívar suman 63% del total.

2.5.4 Valoración de la producción frutícola en el Ecuador.-

El valor total de la fruticultura en el Ecuador se estima en los 122 millones a frutales. Considerando que el 55% de valoración en frutales se da por la naranja, mango, piña, maracuyá y papaya.

ECUADOR																				
ESTIMACIÓN DE LA SUPERFICIE COSECHADA (Ha) - 2006 -2010										3% anual										
REGIÓN SIERRA: frutas,																				
PRODUCTO	CARCHI		IMBABURA		PICHINCHA		COTOPAXI		TUNGURAHUA		CHIMBORAZO		BOLIVAR		CAÑAR		AZUAY		LOJA	
	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012
FRUTAS																				
AGUACATE GUATEM	45	53,1	166	195,9	850	1003			19	22,42							48	56,64		
BABACO					7	8,26	3	3,54	18	21,24										
BANANO			188	221,8	2,3	2,714	4,596	5,423			1,039	1,226	5,09	6,006	4,312	5,088	2,896	3,417	24,2	28,556
CLAUDIA			4	4,72	5	5,9			105	123,9					16	18,88	289	341		
CHIRIMOYA			39	46,02	260	306,8													93	109,74
DURAZNO	6	7,08	18	21,24	243	286,7			95	112,1	59	69,62			12	14,16	330	389,4	29	34,22
FRUTILLA			40	47,2	50	59	27	31,86												
GUANABANA			43	50,74	220	259,6														
LIMON	52	61,36	140	165,2	860	1015	63	74,34	6	7,08			205	241,9	29	34,22	41	48,38	460	542,8
MANDARINA			126	148,7	800	944	145	171,1	50	59					11	12,98	18	21,24	216	254,88
MANGO															16	18,88			356	420,08
MANZANA			19	22,42	115	135,7			717	846,1	103	121,5			117	138,1	440	519,2	55	64,9
MARACUYA					800	944							1,365	1,611			9	10,62		
MORA			68	80,24	105	123,9	398	469,6	597	704,5	89	105	1,012	1,194						
NARANJA			81	95,58	470	554,6	500	590			52	61,36	10,59	12,5	46	54,28	298	351,6	752	887,36
NARANJILLA			308	363,4	512	604,2	48	56,64	50	59										
PAPAYA	55	64,9	79	93,22	500	590					73	86,14	69	81,42	17	20,06			103	121,54
PEPINO					8	9,44	21	24,78	12	14,16					2	2,36				
PERA							8	9,44	23	27,14	1,115	1,316			7	8,26	188	221,8		
PIÑA			44	51,92	1,25	1,475													270	318,6
PLATANO			927	1094	18,1	21,36	4	4,72			1,234	1,456	5,677	6,699	212	250,2	150	177	989	1167,02
TAMARINDO																				
TOMATE DE ARBOL	202	238,4	535	631,3	240	283,2			1,115	1,316	98	115,6	155	182,9	16	18,88	450	531	138	162,84
TORONJA					8	9,44														
UVA	9	10,62	7	8,26	9	10,62			3	3,54	5	5,9								

Fuente: Direcciones Provinciales MAGAP - Agencias de Servicio Agropecuario

ELABORACION; SIGAGRO-SIA-

ECUADOR																				
ESTIMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN (Tm) - 2006 - 2010																		3% anual		
REGIÓN SIERRA: frutas																				
PRODUCTO	CARCHI		IMBABURA		PICHINCHA		COTOPAXI		TUNGURAHUA		CHIMBORAZO		BOLIVAR		CAÑAR		AZUAY		LOJA	
	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012
FRUTAS	510	601,8	1,856	2,19	11,9	14,04			57	67,26							587	692,7		
AGUACATE GUAT			279	329,2	2,65	3,127	1,03	1,215			412	486,2			25	29,5	913	1077	1,502	1,772
AGUACATE NACI					82	96,76	30	35,4	117	138,1										
BABACO																				
BANANO			2,185	2,578	82,8	97,7	139,1	164,2			11,79	13,91	41,6	49,09	94,56	111,6	45,9	54,16	251,1	296,3
CLAUDIA			31	36,58	34	40,12			945	1115					64	75,52	1,652	1,949		
CHIRIMOYA			82	96,76	910	1074													151	178,2
DURAZNO	35	41,3	95	112,1	792	934,6			779	919,2	171	201,8			30	35,4	1,197	1,412	62	73,16
FRUTILLA			489	577	460	542,8	406	479,1												
GUANABANA			191	225,4	1,65	1,947														
LIMON	120	141,6	394	464,9	2,269	2,677	178	210	14	16,52			515	607,7	108	127,4	136	160,5	786	927,5
MANDARINA			549	647,8	5,14	6,065	812	958,2	200	236					36	42,48	71	83,78	463	546,3
MANGO															54	63,72			1,045	1,233
MANZANA			63	74,34	360	424,8			3,442	4,062	248	292,6			378	446	1,89	2,23	216	254,9
MARACUYA					6,16	7,269							8,284	9,775			61	71,98		
MORA			231	272,6	324	382,3	1,2	1,416	2,152	2,539	111	131	1,812	2,138						
NARANJA			409	482,6	3,1	3,658	2,65	3,127			218	257,2	40,71	48,03	363	428,3	1,863	2,198	2,666	3,146
NARANJILLA			867	1023	1,76	2,077	171	201,8	180	212,4										
PAPAYA	865	1021	986	1163	6,023	7,107					822	970	660	778,8	125	147,5			1,129	1,332
PEPINO					71	83,78	160	188,8	78	92,04					12	14,16				
PERA							31	36,58	123	145,1	7,215	8,514			28	33,04	830	979,4		
PIÑA			699	824,8	13,68	16,14													3,101	3,659
PLATANO			5,736	6,768	118,5	139,8	30,7	36,23			5,996	7,075	45,92	54,19	1,348	1,591	1,03	1,215	5,033	5,939
TAMARINDO																				
TOMATE DE ARBO	1,96	2,313	6,28	7,41	2,301	2,715			5,495	6,484	807	952,3	866	1022	96	113,3	2,65	3,127	888	1048
TORONJA					16	18,88														
UVA	37	43,66	25	29,5	46	54,28			14	16,52	21	24,78								

Fuente: Direcciones Provinciales MAGAP - Agencias de Servicio Agropec
ELABORACION; SIGAGF

ECUADOR																								
ESTIMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN (Tm) - 2006																								
REGIÓN COSTA, ORIENTE y GALÁPAGOS: frutas																								
PRODUCTO	ESMERALDAS		MANABI		LOS RIOS		GUAYAS		EL ORO		SUCUMBIOS		ORELLANA		NAPO		PASTAZA		MORONA SANTIAGO		ZAMORA CHINCHIPE		GALAPAGOS	
	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012
AGUACATE NACIONAL	111,0	131,0	1,4	1,7			2,0	2,4					54,0	63,7	8,0	9,4	87,0	102,7			40,0	47,2	4,0	4,7
BABACO																								
BANANO	540,2	637,4	318,1	375,4	1.690.955,0	1.995.326,9	1.119.844,0	1.321.415,9	1.582.456,0	1.867.298,1	810,0	955,8	1,2	1,5	501,0	591,2	568,0	670,2			1,5	1,7	32,0	37,8
CLAUDIA																								
CHIRIMOYA							9,6	11,4																
DURAZNO																								
FRUTILLA																								
GUANABANA							1,0	1,2	230,0	271,4														
LIMON	540,0	637,2	6,9	8,2	556,0	656,1	2,5	2,9	1,4	1,7	72,0	85,0	9,0	10,6	304,0	358,7	144,0	169,9			15,0	17,7		
MANDARINA	78,0	92,0	34,4	40,6	775,0	914,5	563,0	664,3	90,0	106,2					41,0	48,4								
MANGO	47,0	55,5	6,6	7,8	8,8	10,4	105,5	124,4	1,7	2,0														
MANZANA																								
MARACUYA	24,0	28,4	50,4	59,5	156,3	184,4	41,4	48,9	635,0	749,3														
MORA																								
NARANJA	247,0	291,5	86,6	102,2	57,7	68,1	3,5	4,1	602,0	710,4	360,0	424,8	84,0	99,1	161,0	190,0	118,0	139,2	451,0	532,2	148,0	174,6	72,0	85,0
NARANJILLA											3,1	3,6	245,0	289,1	4,4	5,2	5,9	7,0	3,0	3,6	390,0	460,2		0,0
PAPAYA	1,5	1,7	13,1	15,5	2,0	2,3	7,3	8,6	117,0	138,1					130,0	153,4	24,0	28,3			101,0	119,2	11,0	13,0
PEPINO			2,8	3,3																				
PERA																								
PIÑA	2,0	2,4	7,7	9,1	8,4	9,9	78,5	92,6	4,5	5,3					130,0	153,4								
PLATANO	16,5	19,4	218,0	257,2	168,4	198,7	128,2	151,3	2,7	3,2	12,1	14,3	10,4	12,3	7,0	8,3	589,0	695,0	16,7	19,7	3,3	3,9	112,0	132,2
TAMARINDO			548,0	646,6			102,0	120,4																0,0
TOMATE DE ARBOL									135,0	159,3					390,0	460,2								0,0
TORONJA	61,0	72,0	4,4	5,2			372,0	439,0							6,0	7,1							6,0	7,1
TAXO																								
UVA							85,0	100,3	38,0	44,8														

Fuente: Direcciones Provinciales MAGAP - Agencias de Servicio Agropecuario

ELABORACION: SIGAGRO-SIA-

PROYECCIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO

ESTIMACIÓN DEL CRECIMIENTO DEL SECTOR AGRÍCOLA DEL PAÍS 2012

3,90%

% ANUAL *

PIB FRUTÍCOLA 2011 (SIN BANANO)

\$318.692.311

AÑOS	TAMAÑO MERCADO PROYECTADO (USD \$)	TASA DE CRECIMIENTO
2012	331.121.311	3,90%
2013	344.035.042	3,90%
2014	357.452.409	3,90%
2015	371.393.053	3,90%
2016	385.877.382	3,90%

FUENTE: * INEC 2010

**** BANCO CENTRAL DEL
ECUADOR**

2.6 Demanda Futura

Para el presente estudio se calculará la Demanda Futura realizando una proyección estadística, tomando en consideración el crecimiento poblacional de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca obtenidos del último Censo de Población y Vivienda del año 2010 y teniendo como base de partida el valor en dólares del tamaño del mercado de frutas del año 2010, tomado del Boletín del Banco Central del Ecuador. Con esta información tenemos lo siguiente:

Crecimiento poblacional próximo Quinquenio *

7,50%

AÑO BASE	
2011:	\$318.692.311

AÑOS	MERCADO USD \$	TASA DE CRECIMIENTO
2012	\$342.594.234	7,50%
2013	\$368.288.802	7,50%
2014	\$395.910.462	7,50%
2015	\$425.603.746	7,50%
2016	\$457.524.027	7,50%

* FUENTE: INEC 2010 Boletín anual

2.7 Marketing Mix de la competencia

2.7.1 Precio de la competencia

En el caso específico del precio, los diferentes distribuidores que se encuentran en las principales ciudades de nuestro país, varían los precios de los productos según la temporada de cosecha. Los precios son muy variables, y dependiendo de la época del año, los intermediarios que son quienes en mayor cantidad comercializan los productos a nivel nacional usan mucha especulación, creando unas variaciones de precio muy elevadas, lo que para nuestro caso lo vemos como una oportunidad.

Los productos escogidos para nuestro análisis, son aquellos que por su característica se los puede conseguir en la mayoría de las épocas del año, aunque si tiene fluctuaciones en base a la estacionalidad de cada zona, de esta forma sin embargo, el precio se lo podría estandarizar en bandas estacionarias como parte del servicio.

A continuación se realiza una descripción de las tendencias de los precios tomando en cuenta la competencia directa al mes de mayo del 2011.

ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA							
EMPRESAS EN EL MERCADO	PIÑA	PAPAYA	MELON	BANANO	NARANJA	UVA	MANZANA
El Fruton (QUITO)	0,78	0,95	0,95	0,65	0,3	1,9	1,6
Cadena Fruits (QUITO)	0,75	0,93	0,93	0,63	0,3	1,85	1,65
Emproservi (GUAYAQUIL)	0,75	0,93	0,93	0,6	0,25	1,85	1,6
Prochile - Ecuador (GUAYAQUIL)	0,7	0,9	0,9	0,6	0,25	1,85	1,6
Desnud S.A. (GUAYAQUIL)	0,7	0,9	0,9	0,6	0,25	1,85	1,6
Frutera del Litoral (GUAYAQUIL)	0,75	0,93	0,93	0,65	0,28	2	1,75
Importadora Rueda (QUITO)	0,78	0,95	0,95	0,65	0,3	2	1,75
Otros (INFORMALES)	0,7	0,9	0,9	0,6	0,3	1,8	1,7
REDCOFRUT (NOSOTROS)	1,04	1,04	0,78	0,65	0,78	0,98	0,78

- Precios en dólares por kilo

2.7.2 Producto de la competencia

La competencia maneja los mismos productos que se están promoviendo en este proyecto, la diferencia crucial es que la competencia, no maneja sistemas de conservación adecuados, ni tampoco trabaja un método de transportación que garantice que la fruta llegará al lugar de consumo en condiciones óptimas. Además la competencia no maneja un estándar de tamaño y calidad, que es el factor mas importante que se ha tomado en cuenta en nuestros productos. Adicionalmente los comerciantes mayoristas se especializan en pocas cantidades de productos, por lo que los clientes deben buscar en varios sitios y personas para lograr cubrir sus requerimientos, lo que genera desgaste, tiempo y dinero para el cliente. Al momento que REDCOFRUT entregue como propuesta el entregar un portafolio amplio con gama de frutas será una ventaja competitiva con el mercado.

2.7.3 Plaza de la competencia

La mayoría de las personas que se encargan de entregas productos frutícolas, están en las ciudades principales de nuestro país, pero tienen muchos problemas en conseguir clientes, esta situación se da ya que el mercado de consumo al que estamos dirigidos tiene diferentes políticas de compra. Por ejemplo, los pagos no se los hace en el momento de la entrega del producto, si no en fechas establecidas por las personas encargadas de las adquisiciones.

Muchos de los proveedores de frutas no tienen la posibilidad de mantener un crédito, eso hace que en algunos de los casos ya no puedan seguir entregando sus productos a Hoteles, Restaurantes, etc.

La ubicación principal del centro de acopio de la sierra norte será en el sector de los valles específicamente entre San Rafael y Sangolquí.



Adicionalmente, tendremos un centro de acopio en la zona costa en la ciudad de Babahoyo, desde donde se acopiará el producto de la costa.

2.7.4 Promoción de la competencia

En nuestro mercado objetivo la competencia no realiza ningún sistema de promoción esquematizado, y se basa únicamente en algunos de los casos métodos de persuasión convencionales como es el caso de regalos en cantidad de productos o descuentos en precios.

Adicionalmente, si hay algo que se maneja mucho y son productos extras por las compras, ejemplo docenas de trece, o producto adicional por compras mayores, o descuentos especiales por frutas de temporadas.

CAPÍTULO 3: PLAN COMERCIAL

3.1 Segmentación del mercado

Existe un gran número de factores que influyen en la segmentación de mercados estos se combinan para obtener un conocimiento profundo del mercado y así obtener un perfil más exacto. En nuestro caso utilizamos las siguientes variables:

- a. Nivel Socioeconómico
- b. Ubicación geográfica
- c. Tipos de Negocio
- d. Calidad del Producto

3.1.2. SEGMENTACION DE MERCADO

No.	ITEM	NIVEL SOCIOECONOMICO			UBICACIÓN GEOGRAFICA			TIPOS DE NEGOCIO			CALIDAD DE PRODUCTO		
		BAJO	MEDIO	ALTO	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	HOTELES	CATERING	HOSTERIA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
1	BANANO	36,00%	30,00%	34,00%	35,00%	38,00%	27,00%	40,00%	15,00%	45,00%	25,00%	30,00%	45,00%
2	MANZANA	15,00%	35,00%	50,00%	33,00%	35,00%	32,00%	42,00%	18,00%	40,00%	23,00%	36,00%	41,00%
3	MELON	18,00%	38,00%	44,00%	31,00%	36,00%	33,00%	43,00%	16,00%	41,00%	26,00%	32,00%	42,00%
4	MORA	22,00%	33,00%	45,00%	36,00%	37,00%	27,00%	38,00%	15,00%	47,00%	24,00%	35,00%	41,00%
5	NARANJA	45,00%	25,00%	30,00%	25,00%	45,00%	30,00%	43,00%	16,00%	41,00%	25,00%	37,00%	38,00%
6	PAPAYA	15,00%	36,00%	49,00%	25,00%	38,00%	37,00%	45,00%	19,00%	36,00%	25,00%	36,00%	39,00%
7	PIÑA	18,00%	29,00%	53,00%	25,00%	39,00%	36,00%	39,00%	15,00%	46,00%	26,00%	35,00%	39,00%
8	UVA	15,00%	32,00%	53,00%	26,00%	38,00%	36,00%	45,00%	18,00%	37,00%	23,00%	38,00%	39,00%

Boletín Informativo anual MAGAP 2010

Para nuestra compañía nos centraremos en una primera etapa (al menos los 2 primeros años de gestión) en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, gestionando la venta en

locales de nivel medio, medio-alto, toda vez que buscamos entregar un producto de alta calidad y buscando métodos diferenciadores del mercado.

3.2 Plan de mercadeo

Para realizar un buen Plan de Mercadeo realizaremos inicialmente un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa en diferentes aspectos con respecto a la competencia.

ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA								
CALIFICACION DE 1 A 5								
EMPRESAS EN EL MERCADO	UBICACIÓN	CENT. ACOPIO	CAPITAL DE TRABAJO	INFRAESTRUCTURA	DISTRIBUCION	PRE-VENTA	POST-VENTA	PROMEDIO
El Fruton (QUITO)	4	3	4	4	4	2	2	3,3
Cadena Fruits (QUITO)	3	3	5	4	4	4	3	3,7
Emproservi (GUAYAQUIL)	4	3	4	4	3	4	3	3,6
Prochile - Ecuador (GUAYAQUIL)	4	2	3	3	3	2	2	2,7
Desnud S.A. (GUAYAQUIL)	4	3	4	3	3	4	3	3,4
Frutera del Litoral (GUAYAQUIL)	4	4	5	5	4	4	4	4,3
Importadora Rueda (QUITO)	4	5	5	4	4	3	3	4,0
Otros (INFORMALES)	3	3	2	2	3	1	1	2,1
REDCOFRUT (NOSOTROS)	5	5	5	5	5	5	5	5,0
DONDE:	1 es muy negativo en relación con las otras empresas							
	2 es negativo en relación con las otras empresas							
	3 no incide en lo absoluto en relación con las otras empresas							
	4 positivo en relación con las otras empresas							
	5 muy positivo en relación con las otras empresas							

Básicamente la gestión de mercadeo del mercado es incipiente, toda vez que la gestión es mas comercial que de mercadeo específicamente, las relaciones comerciales priman en cuanto a precios y disponibilidad del producto. En el caso de nuestra empresa REDCOFRUT, se plantea el establecimiento de un programa de Mercadeo y comercial integral que permita por un lado llenar las expectativas del cliente en cuanto a calidad, servicio y disponibilidad de fruta, pero también imponer gestiones innovadoras que amplíe rápidamente la red de clientes en base al establecimiento de un plan de mercadeo basado en el desarrollo de página WEB, Call center, Folletos informativos, correos directos con base de datos personalizadas, entre las principales.

3.2.1 Estrategia de precios

Una estrategia de precios es un marco de fijación básico a mediano y largo plazo, que establece el precio inicial para un producto y las variaciones que tendrá a lo largo de su ciclo de vida. Es una decisión estratégica, que se debe establecer con mucha precisión, buscando llegar a los mercados establecidos, siendo atractivos para el mercado pues pasa a ser parte de la estrategia de posicionamiento general.

Por el hecho de la estructura comercial y operativa de la compañía REDCOFRUT nos planteamos estar al menos un 15% por sobre el precio del mercado informal, para poder tener un margen razonable luego de cubrir los costos y gastos de la operación. Nuestro diferenciador, como ya lo habíamos anotado será mas bien la calidad, el servicio y la constancia en entregas.

No obstante de aquello si tendremos segmentos y precios diferenciados basados en:

- Precios por zonas geográficas
- Precios por temporada
- Plan de descuentos por pronto pago
- Precios en base a volumen de ventas
- Precio producto de segunda (para mercado de pulpas básicamente).

3.2.2 Estrategia de comunicación



En un principio se deberá introducir y posicionar la marca REDCOFRUT a través un sistema masivo de correspondencia alusiva a la compañía, la marca y los productos y servicios que brindará; además sustentada con visitas constantes por parte de nuestros agentes comerciales a los clientes de nuestras bases de datos.

Para esto se trabajará en base a la base de datos que poseemos, en donde constan todos los clientes mayores del país (Base de datos de 28.000 clientes a nivel nacional).

Por tal motivo se han establecido diferentes sistemas para mantenerse presente con el cliente como son los siguientes:

- Desarrollo de una base de datos
- Implementación de un call center para servicio al cliente y toma de pedidos.
- Diseño de una página web
- Folletos con información detallada de los productos

A continuación explicaremos brevemente cada una de ellas:

3.2.2.1. DESARROLLAR BASE DE DATOS DE EMPRESAS

Se desarrollará una base de datos donde se clasificarán los clientes dependiendo de su línea de trabajo: Hoteles, Hostelerías, Caterings y Supermercados.

The image shows a screenshot of a software application window titled "Cliente: FERNANDO PEREZ PEREZ". The window has a blue title bar and a close button (X) in the top right corner. Below the title bar, there are several tabs: "General", "Laboral", "Bienes", "Block", "Exp.Abiertos", "Exp.Cerrados", "Familiar", "Vehículos", and "Bancos". The "General" tab is selected. The form contains the following fields and values:

Código:	1	Clave:	TURNO	DNI/CIF:	10.666.555-Y
Nombre:	FERNANDO	R.S./Apellidos:	PEREZ PEREZ		
Domicilio:	URIA, Nº 22 - 3ª A			Cod.Postal:	33203
Población:	GIJON	Provincia:	ASTURIAS		
Teléfono 1:	985353535	Teléfono 2:	985353534		
Fax:	985353533	Tfno.Móvil:	685353535		
Empresa:				Tfno.Particular:	
El Titular es una Empresa	<input type="checkbox"/>			E-mail:	fperez@esunaprueba.com
Profesión:				Riesgo:	0

At the bottom of the form, there is a toolbar with icons for "Agregar", "Eliminar", "Editar", "Imprimir", "Buscar", "Poderes", and "Cerrar". Below the toolbar, there is a status bar that reads "CLIENTES. Ficha: 1 de 3".

3.2.2.2 DESARROLLAR UN SISTEMA CALL CENTER

El objetivo del Call Center o Centro de atención de llamadas entrantes o salientes de REDCOFRUT es crear una herramienta de comunicación y relación con los Clientes que utiliza el TELEFONO como medio de comunicación básico gestionado por personas y medios tecnológicos disponibles, con procesos determinados y adecuados, para atender las necesidades y dar servicio personalizado "ONE TO ONE" con el objeto de atraerlos y fidelizarlos con la empresa y permitir su viabilidad.



3.2.2.3 DISEÑO DE PAGINA WEB

El diseño de la página Web será concebido de tal forma que sea muy gráfica y amigable, que sea de fácil revisión, el cliente pueda tener una idea clara de la empresa, sus objetivos y valores, así como conocer todos los productos, estacionalidades, promociones, entre otros temas importantes.

Adicionalmente buscamos que el cliente pueda realizar los pedidos on line. Esto brindará mucha comodidad para el cliente y seguridad a la vez, ya que será actualizado con los precios a la fecha y el cliente sabrá cuales son los productos que hay por temporada, así como las promociones.

CARRITO DE COMPRA... x Hotmail, Messenger y más... Página Se

Carrito de Compras en Línea, Frutas, Verduras, Congelados

Complete su carro de compras con los productos que desea comprar.

DATOS DEL CLIENTE

Nombre :

Dirección :

Sector : ---

Teléfonos :

Email :

Recepción : ---

Forma de Pago : ---

	FRUTAS	Unidad	Precio	Cantidad	Total
	Ciruelas	Kilo	\$ 490	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Duraznos pelados	Kilo	\$ 550	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Limonos	Kilo	\$ 1.290	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Manzana roja	Kilo	\$ 540	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Manzana verde	Kilo	\$ 590	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Naranja	Kilo	\$ 550	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Palta Hass	Kilo	\$ 2.300	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Peras	Kilo	\$ 650	<input type="text"/>	<input type="text"/>

La información con la cual contará la página web es la siguiente:

- Ingreso de información del cliente
- Tipo de fruta
- Valor por Kilo
- Sección de llenado para especificar qué cantidad de requiere el cliente de una fruta específica
- Casillero en donde se especificará el valor a pagar por parte del cliente

3.2.2.4 DISEÑO DE FOLLETOS Y CATÁLOGOS DE VENTAS



Parte importante para que la gestión comercial sea eficaz es que tengamos el apoyo de un material impreso en donde el cliente pueda revisar los productos, sus propiedades, estacionalidades, precios y demás datos informativos, como información nutricional y demás, que permitan a nuestros agentes de ventas realizar un efectivo acercamiento al cliente.

3.2.3. Estrategia de distribución

Lo que se busca es facilitar adecuadamente los lineamientos que requieren al momento de trasladar las frutas de un lugar a otro, cumpliendo con las normativas del mercado del "just in time".

El método a utilizar será que en base a la creación de 3 centros de acopio, los productores de cualquier tipo sean estos grandes medianos o pequeños, tengan la

posibilidad de entregar sus productos de una forma rápida sin incurrir en excesivos costos de movilización.

Luego el personal de bodega tendrá que organizar los pedidos dependiendo de los requerimientos del cliente a cada zona de entrega, esto se facilita por el sistema de venta que se realice.

El proceso de entrega se lo hará mediante camiones refrigerados que serán tercerizados, para no incurrir en la compra de los mismos.

Todos los pedidos irán con una lista de chequeo donde tanto el cliente como el camión que entrega coordinarán que todo el producto llegue en perfecto estado tanto en calidad como en cantidad.

Se hará cobertura selectiva, es decir en la primera etapa no será un tema masivo, sino mas bien nos concentraremos en los potenciales clientes mayores para asegurar volumen y seguridad de pago.

Para esto se determinará la frecuencia de entrega en base al volumen de compra, así:

Clientes de compras por mas de \$ 5.000 semanales hasta 5 visitas semanales.

Clientes de compras entre \$ 2.000 y \$ 5.000 semanales 3 visitas semanales.

Clientes de compras de menos de \$ 2.000 una entrega semanal.

Toda la flota será tercerizada y se pagará un valor en base a la capacidad del camión requerido y un extra por kilo despachado y entregado.

Adjunto Cuadro tentativo de Camiones:

TRANSPORTES REDCOFRUT

TRANSPORTISTA	TELEFONOS	RUTA	VEHICULO	GRANDES	PEQUEÑAS	MEDIANAS	MEDIANAS	JABAS	VALOR
				SUPERMAXI	SUPERMAXI	SUPERMAXI	LOCALES	COSECHA	RUTA
GUATEMAL WILIAN	91787204	SUR	CHEVROLET NKR II	168	308	224	224	130	35
GUAYTA ALFREDO	99531603	NORTE	CHEVROLET NPR	210	385	280	280	140	40
JULIO FERNANDEZ	99344471	KFC	DAIHATSU DELTA	250	432	324	324	210	40
ERAZO EDWIN	90630628	COMISARIATO / LOCALES	CHEVROLET NPR	239	420	309	309	172	45
ERAZO EDWIN	90630628	CUENCA	CHEVROLET NPR	239	420	309	309	172	300
COLLAGUAZO JULIAN	88032751	COSECHA	CHEVROLET NHR	100	126	102	102	72	35
ARIAS DANIEL	84248153	KFC / COMPRAS / VENTAS	DONG FENG	252	504	336	336	210	40
COLLAGUAZO JULIAN	88032751	GUAYAQUIL / SUPERMAXI	HINO GD	348	672	500	500	302	60
COLLAGUAZO JULIAN	88032751	GUAYAQUIL	HINO GD	348	672	500	500	302	300
CAIZA BERNARDO	95670462	SUPERMAXI	HINO GD	434	868	620	620	427	60

EVENTUALES

FREDDY PACHECO	87922163	CAYAMBE - IBARRA				40			50
HERNAN LLUMAN	92739925	VENTAS LOCALES	CHEVROLET NHR	100	190	160	160	80	35
ARTURO CADENA	2778922	COSECHA	DAIHATSU	132	250	200	200	132	35
PAUL LLAMUCA	92739925	VENTAS LOCALES	CAMIONETA	35	80	50	50	30	30
LUIS SALAZAR	98803096	VENTAS LOCALES	HINO FB	230	420	309	309	172	40

Las rutas se harán en base a ruteros de clientes definiendo días específicos para cada zona de entrega. Ejemplo de un rutero: Anexo: Rutero

3.2.4. Estrategias de ventas

Es importante señalar que el posicionamiento de REDCOFRUT se la implementará con un sistema de pre-venta, donde los clientes reales o potenciales recibirán un descripción de los productos que se están ofreciendo al mercado y sus diferentes presentaciones con visitas directas del personal de ventas, donde se darán a conocer las ventajas de nuestros productos así como el servicio, apoyados con material gráfico (folletos y catálogos de ventas).

La estrategia de venta de REDCOFRUT se realizará basados en los contactos y base de datos que manejamos como parte de estar en el sector alimenticio por 7 años, haremos el acercamiento a clientes que ya hemos atendido en otras compañía, que son el mercado objetivo al cual vamos a llegar: caterings, restaurantes y hoteles, haciendo una selección en cuanto a cantidad de compras y seguridad de pago.

Luego se harán visitas personalizadas para poder dar a conocer la empresa, los productos y los beneficios de comprar con nosotros, en este primer acercamiento nos apoyaremos en material como catálogos y muestras físicas.

Sin dudas nuestra mejor carta será el poder entregar producto, de manera permanente y con crédito directo, luego lógicamente de pasar por todos los procesos de evaluación del crédito.

3.2.4.1 DEGUSTACION DE PRODUCTOS EN EXPOSICIONES

El objeto de las degustaciones es potenciar la venta de un producto nuevo o existente permitiendo a los clientes que lo prueben antes de comprarlo. Por tal razón realizarán degustaciones gratuitas en los supermercados hoteles y hosterías, para posicionar la marca de la empresa una vez por mes.

Para esto se contratará personal tercerizado de agencias especializadas, deberemos hacer la inversión requerida en los stands, pancartas y demás material necesario para estos temas.



3.2.4.2. CANASTILLAS CON FRUTAS

Lo que se pretende con las canastas de frutas es incentivar al cliente a la compra de nuestros productos. Por tal razón estas serán entregadas sin ningún costo al cliente potencial en la visita que hará nuestro vendedor.



3.3. Presupuesto de ventas y promoción

Para la estimación de ventas, toda vez que no tenemos estadística de años anteriores de las compañías de la competencia, iniciaremos con una proyección de pedidos por tipo de clientes y por precio promedio por venta de kilos. Para esto consideraremos según nuestras metas de ventas el número de clientes que debemos aperturar por mes en forma escalonada, y ahí trabajaremos en la fuerza de venta para lograr dichos objetivos.

Esta información de hecho es la base para la parte productiva y de contratación del abastecimiento, ya que basados en una venta estimada por producto se debe negociar el abastecimiento de las frutas con un incremental en el tiempo.

Para ello estableceremos clientes por categorización en base a tamaños de pedidos según el tipo de cliente y estimaremos los pedidos semanales.

Luego definiremos el número de clientes que tendremos en cada trimestre del año, que será la base del trabajo del área de ventas.

Después proyectaremos la venta en dólares y en kilos. Para el primer año se estiman metas trimestrales, toda vez que la generación de clientes y pedidos se hacen en base al tiempo y no podemos establecer una venta mensual estable, que sería un error.

Por último, la política de la compañía será el invertir el 3,5 % de la venta bruta en actividades de promoción y mercadeo los dos primeros años. Considerando que debemos tener una comunicación permanente que nos permitan captar clientes a nivel nacional.

Por ello, con ese parámetro se establecerá un presupuesto base de promoción, que luego se desglosará en el plan comercial en actividades definidas en el tiempo.

A continuación se detalla el presupuesto de ventas en kilos para el primer año (último semestre) cuando ya hayamos aperturado la primera meta de clientes efectivos.

PRESUPUESTO DE VENTAS EN KILOS POR TIPO DE PRODUCTO

EN KILOS

PRODUCTOS	PEDIDO PROMEDIO CLIENTES X SEMANA				PEDIDO SEMANAL TOTAL	PEDIDO MENSUAL
	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO D		
Melón	1.344	672	403	242	2.661	10.644
Papaya	3.658	1.829	1.097	658	7.243	28.971
Piña	3.650	1.825	1.095	657	7.227	28.908
Banano	600	300	180	108	1.188	4.752
Naranja	2.398	1.199	719	432	4.748	18.990
Sandía	4.126	2.063	1.238	743	8.170	32.680
Uva	930	465	279	167	1.841	7.366
Manzana	4.475	2.238	1.343	806	8.861	35.442
Mora	400	200	120	72	792	3.168
Limón	1.584	792	475	285	3.137	12.547
Mandarina	700	350	210	126	1.386	5.544

Detalle de presupuesto de consecución de clientes en el año 1.

DETALLE DE PROYECCIÓN DE CLIENTES

CIUDAD	1ER TRIMESTRE				2do TRIMESTRE			
	Rest.	Caterings	Hoteles	Hosterías	Rest.	Caterings	Hoteles	Hosterías
QUITO	6	4	4	2	10	5	5	4
GUAYAQUIL	7	4	4	2	12	5	4	4
CUENCA	3	2	2	1	5	2	4	2
TOTAL								
CLIENTES	16	10	10	5	27	12	13	10
	41				62			

CIUDAD	3er TRIMESTRE				4to TRIMESTRE			
	Rest.	Caterings	Hoteles	Hosterías	Rest.	Caterings	Hoteles	Hosterías
QUITO	15	7	8	6	20	8	10	6
GUAYAQUIL	15	7	6	6	20	8	12	6
CUENCA	8	3	6	3	10	4	8	3
TOTAL								
CLIENTES	38	17	20	15	50	20	30	15
	90				115			

PRECIOS DE VENTA PROMEDIOS POR PRODUCTOS

DOLARES

PRODUCTOS	PRECIOS POR KILO (USD \$)
Melón	\$1,20
Papaya	\$1,10
Piña	\$0,85
Banano	\$0,65
Naranja	\$0,45
Sandía	\$0,65
Uva	\$2,50
Manzana	\$1,80
Mora	\$2,40
Limón	\$0,35
Mandarina	\$0,55

PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUALES

EN DOLARES

PRODUCTOS	VENTAS PROMEDIO CLIENTES X SEMANA				VENTA SEMANAL TOTAL	VENTA MENSUAL
	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO D		
Melón	1.613	806	484	290	3.193	12.773
Papaya	4.024	2.012	1.207	724	7.967	31.868
Piña	3.103	1.551	931	558	6.143	24.572
Banano	390	195	117	70	772	3.089
Naranja	1.079	539	324	194	2.136	8.546
Sandia	2.682	1.341	805	483	5.310	21.242
Uva	2.325	1.163	698	419	4.604	18.414
Manzana	8.055	4.028	2.417	1.450	15.949	63.796
Mora	960	480	288	173	1.901	7.603
Limón	554	277	166	100	1.098	4.392
Mandarina	385	193	116	69	762	3.049
TOTAL VENTA	25.170	12.585	7.551	4.531	49.836	199.344

PROYECCIÓN VENTAS MENSUALES

REDCOFRUT

MESES	VENTAS	PROMOCIÓN
ENERO	71.070	2.673
FEBRERO	71.070	4.173
MARZO	71.070	2.673
ABRIL	107.472	4.173
MAYO	107.472	2.673
JUNIO	107.472	4.173
JULIO	156.008	2.673
AGOSTO	156.008	4.173
SEPTIEMBRE	156.008	2.673
OCTUBRE	199.344	4.173
NOVIEMBRE	199.344	2.673
DICIEMBRE	199.344	5.173
VENTA ANUAL	1.601.682	42.080

2,63%

Capítulo 4: ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Objetivos del estudio técnico

Los objetivos que se persiguen realizando el Estudio Técnico Económico son los que a continuación anotamos:

- Identificar la localización que tendrá cada uno de los centros de acopio.
- Analizar las mejores rutas de distribución de la fruta en las tres ciudades que se tiene previsto.
- Determinar cuales serán las rutas de comercialización del producto.
- Definir el tamaño inicial de la empresa, tomando en cuenta su capacidad instalada.
- Implementar el proceso que se utilizará en la etapa productiva.
- Definir el personal requerido para cada proceso

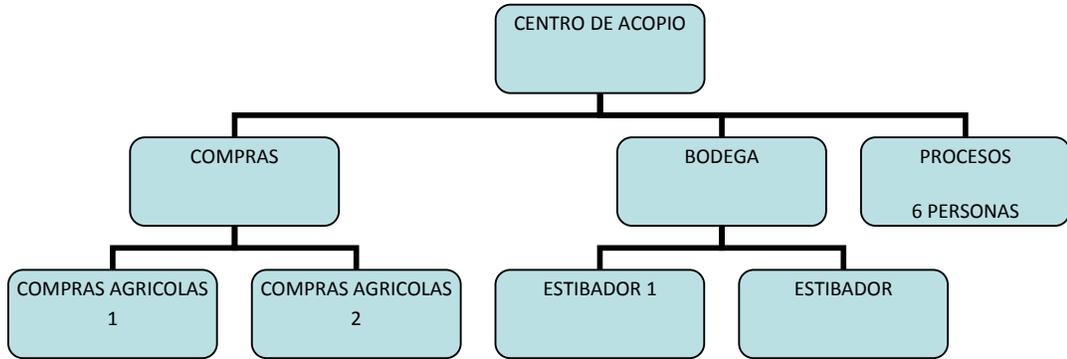
4.2 Localización del proyecto

La localización se basa en tener varios centros de acopio de forma que sea mucho más fácil obtener los productos de las diferentes zonas del país.

A continuación hacemos una descripción de donde serán los primeros centro de acopio de fruta de REDCOFRUT.

4.2.1 CENTRO DE ACOPIO

Se tendrá como puntos principales de acopio de la fruta tres sectores estratégicamente escogidos. Cada uno de estos centros de acopio contará con:



a. Ciudad de Milagro.

La progresista ciudad de Milagro, una de las más importantes del litoral ecuatoriano, se halla asentada en tres haciendas convergentes Valdez Milagro y San Miguel. En la ciudad de Milagro, es de admitir su crecimiento poblacional, y una serie de ciudadelas que adornan y completan el marco atractivo de urbe progresista; su población pasa de los 120.000 habitantes, dividida en la actualidad en cuatro parroquias urbanas y esta a su vez en grandes sectores barriales. Parroquia Camilo Andrade, con sus barrios centrales, La Granja y Banco de la Vivienda. Parroquia Chirijo, con sus barrios Seguro Social, entre otras.

Paralelamente con el crecimiento poblacional y urbanístico de Milagro ya en escala ascendente y pasos acelerados el desarrollo del comercio, la industria y la agricultura en sus predios cercanos.



b. Ciudad de Quito

La ciudad de Quito, al ser además de la capital de Ecuador es un importante centro turístico y cuenta con una variada lista de establecimientos hoteleros de todos los tipos, desde casas rústicas hasta grandes y modernos hoteles. La mayoría de hoteles se encuentran concentrados en el centro norte y centro histórico de la ciudad, zonas que concentran los principales atractivos turísticos. Los hoteles en el centro histórico de la ciudad, como el Patio Andaluz y el lujoso Plaza Grande, tienen un ambiente más familiar y rústico, esto se debe a que se encuentran en el casco histórico de la ciudad, zona donde predominan las actividades culturales. Los hoteles del norte y centro norte de la ciudad, como el Hilton Colón, el J.W. Marriot o el Sheraton, Swissotel, Radisson, Mercure, Hotel Quito, Holiday Inn Express suelen ser más modernos y grandes, promocionándose como destino para ejecutivos y empresarios principalmente.



c. Ciudad de Cuenca

Con una población de alrededor de 450.000 habitantes, es la tercera más grande e importante ciudad del Ecuador, y también la más atractiva y tranquila. Cuenca es la tercera ciudad más poblada del Ecuador, después de Guayaquil y Quito con 627,125

habitantes según el último censo aproximadamente solo en la cabecera cantonal o zona urbana, que es el 75% de la población cantonal total. Eso se debe, en parte, al incremento de las fuentes de trabajo disponibles y a la construcción de viviendas.



4.3 Tamaño del proyecto

Con el tamaño del proyecto nos estamos refiriendo a la capacidad de producción instalada que se tendrá, ya sea diaria, semanal, por mes o por año. Depende del equipo que se posea, así será nuestra capacidad de producción.

Básicamente la infraestructura física necesaria en cada centro de acopio son cámaras de refrigeración de alta envergadura y bodegas de productos frescos o secos en menor proporción.

Adicionalmente, cada centro de acopio deberá contar con un sector básico para oficinas del personal administrativo, que será el Jefe de compras, una asistente contable que hará tareas de facturadora – recaudadora, y un bodeguero .

El principal centro de acopio será en la ciudad de Milagro, por su cercanía a Guayaquil y al puerto en donde se estima tener una bodega de al menos 1.000 metros cuadrados con 5 cámaras de frío.

Los centros de acopio de Quito y Cuenca serán de 600 metros cuadrados con al menos 3 cámaras de frío.

Se define también que en una primera etapa únicamente el centro de acopio de la ciudad de Milagro será propio, los centros de acopio de Cuenca y Quito se harán en bodegas refrigeradas alquiladas.

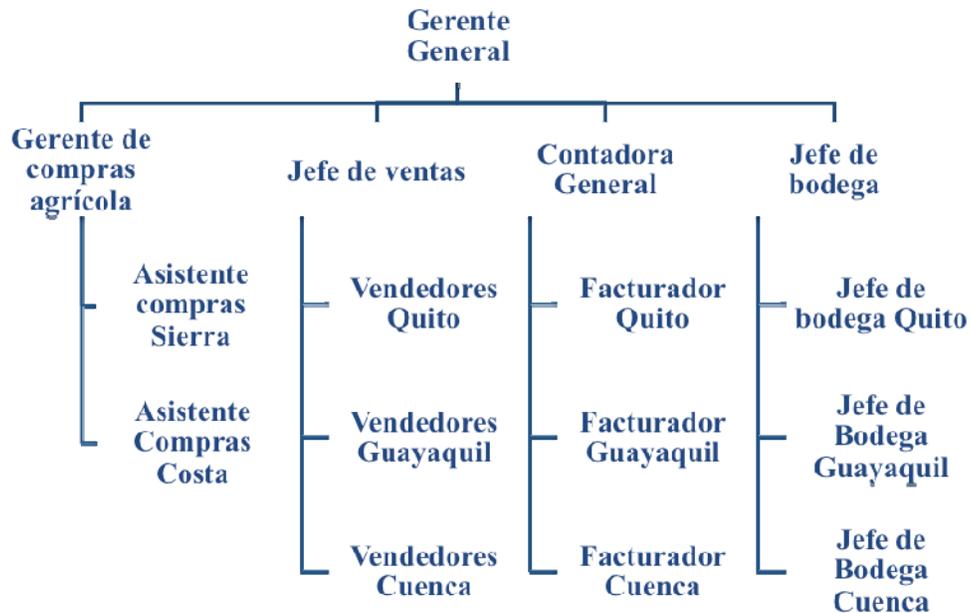
4.4. Procesos productivos

Al ser la calidad uno de los diferenciadores más importantes de los productos de REDCOFRUT seremos muy minuciosos en los procesos de selección y calidad de la fruta. Detallo procesos en planta:



4.5 Estructura organizacional

En el siguiente cuadro nos permite definir los departamentos y determinar las jerarquías necesarias en la organización



Si bien la estructura de la compañía debe ser liviana al menos al inicio de sus operaciones, no es menos importante el arrancar con una base que nos proyecte a generar el servicio que esperamos y sea la base para el crecimiento sostenido.

E tendrá un directorio que estará integrado por los socios capitalistas que tendrán voz y voto para las decisiones de la compañía. Este directorio será quien nombre a su presidente, al Presidente Ejecutivo y al Gerente General.

El Gerente General será la persona responsable de todas las operaciones y buen manejo del negocio.

4.6 Marco legal

Para cumplir con los requisitos legales de la creación de una empresa se deben seguir los siguientes pasos

- Aprobación del nombre o razón social de la empresa, en la Superintendencia de Compañías.
- Apertura de la cuenta de integración de capital, en cualquier banco de la ciudad, si la constitución es en numerario.
- Elevar a escritura pública la constitución de la empresa, en cualquier notaria.
- Presentación de 3 escrituras de constitución con oficio firmado con un abogado en la Superintendencia de Compañías o en la ventanilla única.
- La Superintendencia de Compañías en el transcurso de 48 horas como máximo puede responder:

Oficio: Cuando hay algún error en la escritura.

- Cuando por su objeto debe obtener afiliaciones previas, tales como: Cámara de Minería, Agricultura, Pequeña Industria, turismo.
- Cuando por su objeto debe obtener permisos previos, tales como: consejo nacional de tránsito, Ministerio de Gobierno, etc.
- Se deben realizar todas las observaciones hechas mediante oficio para continuar con el proceso de constitución y así obtener la resolución.
- Resolución: para continuar con el proceso de constitución.
- Debe publicar en el periódico de amplia circulación en el domicilio de la empresa por un solo día. Se recomienda comprar tres ejemplares de extracto: uno para registro mercantil, otro para la Superintendencia de Compañías y otro para la empresa.
- Debe sentar razón de la resolución de constitución en la escritura, en la misma notaria donde obtuvo las escrituras.

- Debe obtener la patente municipal, este requisito no es obligatorio en la constitución de la empresa, pero si lo es para el giro social, es decir cuando empiece a funcionar.
- Afiliarse a la cámara de la producción que corresponda de acuerdo al objeto de la compañía: cámara de comercio, de industriales.
- Debe inscribir las escrituras en el registro mercantil, para ello debe presentar tres escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías ya sentadas razón por la notaria: publicación original del extracto y certificado original de la cámara de la producción correspondiente.
- Debe inscribir los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa, para ello debe presentar: acta de junta general en donde se nombran al representante legal y administrador y nombramientos originales de cada uno.
- Debe presentar en la Superintendencia de Compañías:
- Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías inscrita en el registro mercantil.
- Periódico en el cual se publique el extracto.
- Copias simples de los nombramientos inscritos en el registro mercantil del Representante Legal y Administrador.
- Copias simples de cédula de ciudadanía o pasaporte del representante legal y administrador.
- Copia simple del certificado de afiliación a la respectiva Cámara de la Producción.
- Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal.
- Copia simple del pago de agua luz o teléfono.
- La superintendencia después de verificar que todo este correcto le entrega al usuario:

- Formulario de RUC.
- Cumplimiento de obligaciones.

Capítulo 5: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

El estudio económico financiero conforma una etapa muy importante de los proyectos de inversión, en el que figura de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario, en resultado a la investigación y análisis efectuado en la etapa anterior que será de gran utilidad en la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto. Este estudio en especial, comprende el monto de los recursos económicos necesarios que implica la realización del proyecto previo a su puesta en marcha, así como la determinación del costo total requerido en su periodo de operación.

5.1 Objetivos del estudio económico

Los objetivos propuestos para el desarrollo de este capítulo son los siguientes:

- a. Determinar el monto de inversión total requerida y el tiempo en que será realizada.
- b. Llevar a cabo el presupuesto de ingresos y egresos en que incurrirá el proyecto.
- c. Analizar costos y gastos incurridos.
- d. Sintetizar la información económico-financiera a través de estados financieros.
- e. Determinar el punto de equilibrio analítico y gráfico del proyecto.

5.2 Determinación de la Inversión

La cuantía de las inversiones previas a la puesta en marcha y de aquellas que se realizan durante la operación.

Para el caso de REDCOFRUT la inversión inicial será de: \$ 695.824; de los cuales el 50% será por medio de aporte de los accionistas inversionistas y el 50% se obtendrá de un crédito bancario local.

RESUMEN DE LA INVERSIÓN	
ACTIVOS FIJOS	490.920
ACTIVOS DIFERIDOS	1.650
SISTEMA INFORMÁTICO	5.000
CAPITAL DE OPERACIÓN	198.254
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	695.824

RESUMEN DE APORTES ACCIONISTAS		
APORTE DE CAPITAL ACCIONISTAS	347.912	50%
PRÉSTAMOS INSTITUCIONES FINANCIERAS	347.912	50%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	695.824	

5.2.1 Inversión de activos fijos

La inversión fija del proyecto contempla la inversión en activos fijos tangibles, tales como terreno, obras físicas; así como la adquisición de mobiliario y equipo, entre otros, para su inicio de operación.

Para REDCOFRUT, nuestra inversión mayor será la de adecuación de los centros de acopio, toda vez que se espera alquilar galpones grandes para el almacenamiento, pero generalmente es conseguir bodegas con cuartos fríos de gran capacidad, por lo que deberemos buscar bodegas adecuadas con capacidad del frío.

Sin embargo de esto, la inversión mayor será la de tener nuestro centro de acopio y oficinas centrales en la Ciudad de Milagro (Guayas) toda vez que será el centro principal y por tema estratégico deberá ser de nuestra propiedad para asegurar que la operación estará siempre vigente.

Las otras inversiones son: Balanzas, sistema de facturación y control, mobiliario, montacargas, entre los principales.

Los camiones de reparto serán tercerizados al 100% por lo que no habrá que incurrir en su adquisición. A continuación se detalla los activos fijos requeridos:

REDCOFRUT**PLAN DE INVERSIONES AÑO 1**

ACTIVOS FIJOS				
Centro acopio Milagro	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Terreno	metros cuadrados	10.000	20	200.000
Patio de maniobras		1	3.500	3.500
Galpón de carga y descarga	metros cuadrados	1.000	50	50.000
Cuartos fritos	5 cuartos de 20x10x5	3	45.000	135.000
Pallets plásticos		100	65	6.500
Oficinas		50	200	10.000
				405.000

Equipos operación	Centros de operación	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Montacargas	3	2	8.500	51.000
Computadores	3	2	600	3.600
Impresoras	3	2	120	720
				55.320

Equipos de oficina	Centros de operación	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadores	3	3	600	5.400
Mobiliario oficinas	3	3	2.000	18.000
Recepción	3	3	800	7.200
				30.600

TOTAL ACTIVOS FIJOS	490.920
----------------------------	----------------

5.2.2 Inversión de activos diferidos

Este tipo de inversión se refiere a las inversiones en activos intangibles, los cuales se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

ACTIVOS DIFERIDOS	
Elaboración estudio técnico económico	250
Constitución legal de la compañía	650
Gastos operacionales	750
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	1.650

5.2.3 Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto, cuya función consta en financiar el desfase que se produce entre los egresos y la generación de ingresos de la empresa, o bien, financiar la primera producción antes de percibir ingresos. En este sentido, el capital de trabajo necesario para poner en marcha el proyecto, consta de varios rubros principalmente: Materia Prima, insumos y mano de obra, etc.

Para nuestro proyecto estimamos proyectar el tener capital de trabajo para dos meses de operación:

CAPITAL DE OPERACIÓN	MENSUAL	BIMENSUAL
Producto (compras frutas)	43.779	87.559
Gastos de mano de obra	17.287	34.573
Gastos de ventas		26.412
Gastos administrativos		42.864
Gastos de mercadeo		6.847
TOTAL INVERSIÓN CAPITAL TRABAJO	61.066	198.254

5.3 Proyección de ventas

Parte fundamental de cualquier estudio de factibilidad es la determinación de las ventas que la compañía registrará en el tiempo. Toda vez que esta determinación es la base de todos los demás variables del proyecto.

Para poder determinar el presupuesto de ventas, se tomo como base los estudios de mercado realizados, para proyectar las ventas de los productos mas requeridos por nuestros potenciales clientes, así como también revisar las estacionalidad de producción.

Por último, se establecieron pedidos promedios semanales por cada tipo de clientes, y se categorizaron los mismos en base a la cantidad de pedidos (en kilos y dólares) que cada uno realice.

PRESUPUESTO DE VENTAS EN KILOS POR TIPO DE PRODUCTO

EN KILOS

PRODUCTOS	PEDIDO PROMEDIO CLIENTES X SEMANA				PEDIDO SEMANAL TOTAL	PEDIDO MENSUAL
	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO D		
Melón	1.344	672	403	242	2.661	10.644
Papaya	3.658	1.829	1.097	658	7.243	28.971
Piña	3.650	1.825	1.095	657	7.227	28.908
Banano	600	300	180	108	1.188	4.752
Naranja	2.398	1.199	719	432	4.748	18.990
Sandía	4.126	2.063	1.238	743	8.170	32.680
Uva	930	465	279	167	1.841	7.366
Manzana	4.475	2.238	1.343	806	8.861	35.442
Mora	400	200	120	72	792	3.168
Limón	1.584	792	475	285	3.137	12.547
Mandarina	700	350	210	126	1.386	5.544

DETALLE DE PROYECCIÓN DE CLIENTES

CIUDAD	1ER TRIMESTRE				2do TRIMESTRE			
	Rest.	Caterings	Hoteles	Hosterías	Rest.	Caterings	Hoteles	Hosterías
QUITO	6	4	4	2	10	5	5	4
GUAYAQUIL	7	4	4	2	12	5	4	4
CUENCA	3	2	2	1	5	2	4	2
TOTAL CLIENTES	16	10	10	5	27	12	13	10
	41				62			

CIUDAD	3er TRIMESTRE				4to TRIMESTRE			
	Rest.	Caterings	Hoteles	Hosterías	Rest.	Caterings	Hoteles	Hosterías
QUITO	15	7	8	6	20	8	10	6
GUAYAQUIL	15	7	6	6	20	8	12	6
CUENCA	8	3	6	3	10	4	8	3
TOTAL CLIENTES	38	17	20	15	50	20	30	15
	90				115			

PRECIOS DE VENTA PROMEDIOS POR PRODUCTOS

DOLARES

PRODUCTOS	PRECIOS POR KILO (USD \$)
Melón	\$1,20
Papaya	\$1,10
Piña	\$0,85
Banano	\$0,65
Naranja	\$0,45
Sandia	\$0,65
Uva	\$2,50
Manzana	\$1,80
Mora	\$2,40
Limón	\$0,35
Mandarina	\$0,55

PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUALES

EN DOLARES

PRODUCTOS	VENTAS PROMEDIO CLIENTES X SEMANA				VENTA SEMANAL TOTAL	VENTA MENSUAL
	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO D		
Melón	1.613	806	484	290	3.193	12.773
Papaya	4.024	2.012	1.207	724	7.967	31.868
Piña	3.103	1.551	931	558	6.143	24.572
Banano	390	195	117	70	772	3.089
Naranja	1.079	539	324	194	2.136	8.546
Sandía	2.682	1.341	805	483	5.310	21.242
Uva	2.325	1.163	698	419	4.604	18.414
Manzana	8.055	4.028	2.417	1.450	15.949	63.796
Mora	960	480	288	173	1.901	7.603
Limón	554	277	166	100	1.098	4.392
Mandarina	385	193	116	69	762	3.049
TOTAL VENTA	25.170	12.585	7.551	4.531	49.836	199.344

5.4 Proyección de gastos

Los gastos están proyectados en base al tamaño del proyecto. Estos son los desembolsos mensuales y permanentes que REDCOFRUT deberá realizar para las normales realizaciones de sus actividades comerciales.

La estructura de gastos es elevada en consecuencia de la proyección del negocio, por esa misma razón en el tiempo que toma que las ventas reflejen la inversión y la potencialidad el primer año se reflejan elevados.

5.4.1. Gastos de logística

Como habíamos anotado toda la flota de la compañía será tercerizada, considerando que a mediano y largo plazo es mas económico por todo lo que manejar una flota de camiones requiere.

Por otro lado también se determina que la contratación se hará con trasportistas por separado y no con una compañía de servicio de transporte para tener mayor capacidad de negociación. Toda vez que el gastos logístico es una variable fundamental en nuestra estructura de costos.

Esta planificado hacer contratos individuales de servicios con cada transportista para asegurar la carga y tener el servicio siempre en excelente estado, también se negociará para que los camiones lleven los logotipos de REDCOFRUT como parte de nuestra estrategia de mercadeo y comunicación buscando cimentar la marca.

En el detalle siguiente se refleja el costo estimado de la Red Primaria y secundaria de la compañía:

REDCOFRUT

PRESUPUESTO LOGÍSTICO AÑO 1

PRIMARIA Y SECUNDARIA

RED PRIMARIA

VIAJES	DESTINO	FRECUENCIA SEMANAL	COSTO POR VIAJE	COSTO MENSUAL
GUAYAQUIL	QUITO	2	320	2.688
GUAYAQUIL	CUENCA	2	220	1.848
TOTAL COSTO RED PRIMARIA				4.536

* todos los fletes son redondos para optimizar los fletes

RED SECUNDARIA

VIAJES	# CAMIONES	FRECUENCIA SEMANAL	COSTO POR VIAJE	COSTO MENSUAL
GUAYAQUIL	4	5	60	1.200
QUITO	4	5	60	1.200
CUENCA	2	5	60	600
TOTAL COSTO RED PRIMARIA				3.000

TOTAL COSTO LOGISTO MENSUAL	7.536
------------------------------------	--------------

5.4.2. Gastos de mano de obra Directa e Indirecta

Detalle el personal con el que contará REDCOFRUT en el año 1. Se ha considerado hacer contrataciones en el tiempo según la operación avance

PROYECCIÓN MANO DE OBRA AÑO 1

No	CARGO	Sueldo Basico	Horas Extras	Bonificacion produccion	Movilizacion	Total Sueldo	D. Tercero	D. Cuarto	F. de reserva	Aporte patronal	Total Beneficios	Total Sueldo general
1	Gerente General	2.000,0	0,0	1.000,0	200,0	3.200,0	0,0	0,0	0,0	388,8	388,8	3.588,8
2	Contadora General	600,0	0,0	200,0	0,0	800,0	66,7	16,7	0,0	97,2	180,5	980,5
3	Facturador Quito	350,0	0,0	100,0	0,0	450,0	37,5	16,7	0,0	54,7	108,8	558,8
4	Facturador Guayaquil	350,0	0,0	100,0	0,0	450,0	37,5	16,7	0,0	54,7	108,8	558,8
5	Facturador Cuenca	350,0	0,0	100,0	0,0	450,0	37,5	16,7	0,0	54,7	108,8	558,8
6	Gerente de Compras agrícolas	900,0	0,0	500,0	300,0	1.700,0	141,7	16,7	0,0	206,6	364,9	2.064,9
7	Asistente Compras Costa	500,0	0,0	200,0	200,0	900,0	75,0	16,7	0,0	109,4	201,0	1.101,0
8	Asistente Compras Sierra	500,0	0,0	200,0	200,0	900,0	75,0	16,7	0,0	109,4	201,0	1.101,0
9	Jefe de ventas	500,0	0,0	600,0	200,0	1.300,0	108,3	16,7	0,0	158,0	283,0	1.583,0
10	Vendedor Quito 1	350,0	0,0	300,0	200,0	850,0	70,8	16,7	0,0	103,3	190,8	1.040,8
11	Vendedor Quito 2	350,0	0,0	300,0	200,0	850,0	70,8	16,7	0,0	103,3	190,8	1.040,8
12	Vendedor Guayaquil 1	350,0	0,0	300,0	200,0	850,0	70,8	16,7	0,0	103,3	190,8	1.040,8
13	Vendedor Guayaquil 2	350,0	0,0	300,0	200,0	850,0	70,8	16,7	0,0	103,3	190,8	1.040,8
14	Vendedor Cuenca 1	350,0	0,0	300,0	200,0	850,0	70,8	16,7	0,0	103,3	190,8	1.040,8
15	Vendedor Cuenca 2	350,0	0,0	300,0	200,0	850,0	70,8	16,7	0,0	103,3	190,8	1.040,8
16	Jefe de Bodega Quito	500,0	0,0	100,0	0,0	600,0	50,0	16,7	0,0	72,9	139,6	739,6
17	Jefe de Bodega Guayaquil	500,0	0,0	100,0	0,0	600,0	50,0	16,7	0,0	72,9	139,6	739,6
18	Jefe de Bodega Cuenca	500,0	0,0	100,0	0,0	600,0	50,0	16,7	0,0	72,9	139,6	739,6
19	Despachador Quito	300,0	100,0	50,0	0,0	450,0	37,5	16,7	0,0	54,7	108,8	558,8
20	Despachador Guayaquil	300,0	100,0	50,0	0,0	450,0	37,5	16,7	0,0	54,7	108,8	558,8
21	Despachador Cuenca	300,0	100,0	50,0	0,0	450,0	37,5	16,7	0,0	54,7	108,8	558,8
22	Estibadores (3 x centro)	292,0	50,0	0,0	0,0	342,0	28,5	16,7	0,0	41,6	86,7	428,7
23	Personal procesos (2 por centro)	292,0	50,0	0,0	0,0	342,0	28,5	16,7	0,0	41,6	86,7	428,7
	TOTAL	11.134,0	400,0	5.250,0	2.300,0	19.084,0	1.323,7	366,7	0,0	2.318,7	4.009,0	23.093,0

5.4.3 Gastos Generales Operativos : Administrativos, de ventas y mercadeo.

Se ha determinado en cada área: Gastos de ventas, administrativos, de mercadeo y de mantenimiento y además la carga impositiva del gasto financiero determinado por el volumen del crédito inicial de la compañía.

En el cuadro adjunto se detalla cada rubro de los gastos considerados en nuestro proyecto, en base al movimiento mensual estimado.

REDCOFRUT**PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO 1**

En dólares

VENTAS TOTALES	42.402	42.402	42.402	82.154	82.154	82.154	119.256	119.256	119.256	152.383	152.383	152.383	1.188.586
-----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
GASTOS TOTALES	40.160	41.245	39.745	41.245	48.367	44.367	46.051	47.051	45.551	47.051	45.551	51.051	465.493

Gastos de Ventas y logística	13.363	13.048	13.048	13.048	16.171	16.171	17.754	17.754	17.754	17.754	17.754	20.754	122.427
Mano de obra ventas	3.122	3.122	3.122	3.122	6.245	6.245	7.828	7.828	7.828	7.828	7.828	7.828	71.944
Ropa de Trabajo	315												315
Capacitación													0
Gastos Representación y viajes	740	740	740	740	740	740	740	740	740	740	740	740	8.880
Fletes	7.536	7.536	7.536	7.536	7.536	7.536	7.536	7.536	7.536	7.536	7.536	7.536	90.432
Teléfonos celulares	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	6.720
Teléfonos convencionales	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Comunicación satelital	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2.880
Servicios básicos	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Material de oficina	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Regalos Navideños clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.000	3.000
Otros Gastos de Ventas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400

Gastos Promoción y Mercadeo	2.673	4.173	2.673	5.173	42.080								
------------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

ventas	6,3%	9,8%	6,3%	5,1%	3,3%	5,1%	2,2%	3,5%	2,2%	2,7%	1,8%	3,4%	3,5%
Promociones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Descuentos	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	7.680
Revistas Especializadas		1.500		1.500		1.500		1.500		1.500		1.500	9.000
Publicaciones													0
Publicidad camiones	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	16.000
Auspicios compañías												1.000	1.000
Otros gastos de mercadeo	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400

Gastos Administrativos	21.482	21.382	21.382	21.382	26.882	21.382	22.983	22.483	22.483	22.483	22.483	22.483	269.287
Mano de obra administrativo	9.412	9.412	9.412	9.412	9.412	9.412	10.513	10.513	10.513	10.513	10.513	10.513	119.547
Arriendo centro de Acopio GYE	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	42.000
Arriendo centro de Acopio CUE	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000
Gastos Representación y viajes	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	13.440
Gastos legales	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Sistemas informáticos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Teléfonos celulares	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Material de Oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Seguro de activos fijos	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Deprec. Edificios e instalaciones	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Deprec. Mueb/ EnsyEquipos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Mantenimiento equipos	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Mantenimiento edificaciones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Impsto. Capital en Giro	0	0	0	0	1.500	0	0	0	0	0	0	0	1.500
Contribución Super Cías	0	0	0	0	0	0	500	0	0	0	0	0	500

Impuestos Prediales	100	0	0	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	1.100
Patente	0	0	0	0	3.000	0	0	0	0	0	0	0	3.000
Gastos Bancarios	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Servicios de seguridad	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Otros Gastos Administr.	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400

Gastos de mantenimiento	500	6.000											
Mantenimiento Cuartos frios	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mantenimiento Infraestructura		100		100		100		100		100		100	600
Mant. Maquinarias	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mant. Equipos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Mant. Redes eléctricas	100		100		100		100		100		100		600

Gastos financieros	2.142	25.699											
Intereses préstamo bancario	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	25.699

5.5 Estado de Resultados Año 1

También conocido como estado de pérdidas y ganancias, porque precisamente en él se muestran los resultados obtenidos por la empresa en términos de utilidades o pérdidas en un determinado periodo (generalmente un año) como consecuencia de sus operaciones. Su importancia radica en calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo que de manera general representan el beneficio real que dicha empresa haya podido generar.

Para REDOCFRUT el primer año ya generará una utilidad, aunque baja, toda vez que las ventas en el año son 1 son progresivas hasta lograr cubrir los mercados que nos hemos impuesto e ir legando a las metas de apertura y manejo de clientes que tenemos en el tiempo, sin embargo la gran parte de los gastos fijos ya desde día 1 comienzas a correr haciendo mas fuerte la carga de gastos y costos de la compañía.

REDCOFRUT
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
PROYECTADO

	ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM	OCTUBRE	NOVIEM	DICIEMBRE	TOTALES	Porcentaje
Ventas Brutas	71.070	71.070	107.472	107.472	107.472	156.008	156.008	156.008	199.344	199.344	199.344	1.601.682	3.132.294	195,6%
Costos de ventas	44.552	44.552	64.937	64.937	64.937	92.117	92.117	92.117	116.385	116.385	116.385	953.974	1.863.396	116,3%
Costos Productos	39.799	39.799	60.184	60.184	60.184	87.364	87.364	87.364	111.632	111.632	111.632	896.942	1.754.084	109,5%
Costos Mano de obra	4.753	4.753	4.753	4.753	4.753	4.753	4.753	4.753	4.753	4.753	4.753	57.032	109.311	6,8%
Utilidad operacional	26.518	26.518	42.535	42.535	42.535	63.891	63.891	63.891	82.958	82.958	82.958	647.708	1.268.898	79,2%
Gastos Totales	39.103	37.603	39.103	46.226	42.226	43.910	44.910	43.410	44.910	43.410	48.910	439.794	913.514	57,0%
Gastos de Ventas	13.048	13.048	13.048	16.171	16.171	17.754	17.754	17.754	17.754	17.754	20.754	122.427	303.435	18,9%
Gastos de Mercadeo	4.173	2.673	4.173	2.673	4.173	2.673	4.173	2.673	4.173	2.673	5.173	42.080	81.487	5,1%
Gastos Administrativos	21.382	21.382	21.382	26.882	21.382	22.983	22.483	22.483	22.483	22.483	22.483	269.287	517.093	32,3%
Gastos de mantenimiento	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	11.500	0,7%
Utilidad bruta antes Financiero	-12.585	-11.085	3.432	-3.691	309	19.981	18.981	20.481	38.049	39.549	34.049	207.914	355.384	22,2%
Gastos Financieros	2.315	2.315	2.315	2.315	2.315	2.315	2.315	2.315	2.315	2.315	2.315	27.779	53.244	3,3%
Utilidad antes Par. Tra. E Imp. R:	-14.900	-13.400	1.117	-6.006	-2.006	17.666	16.666	18.166	35.734	37.234	31.734	180.135	302.140	18,9%
15% Participación trabajadores													45.321	2,8%
Utilidad neta después trabajadores	-14.900	-13.400	1.117	-6.006	-2.006	17.666	16.666	18.166	35.734	37.234	31.734	180.135	256.819	16,0%
25% Imp. A la renta													64.205	4,0%
Utilidad neta después trabajadores	-14.900	-13.400	1.117	-6.006	-2.006	17.666	16.666	18.166	35.734	37.234	31.734	180.135	192.614	12,0%

5.6 Estado de Resultados Quinquenio

En la gran mayoría de los proyectos de inversión se establece un análisis financiero a 5 años, en el caso de REDCOFRUT seguiremos esa premisa, adjunto el detalle de la proyección para los primeros 5 años de operación de la compañía.

Como podemos notar tenemos una recuperación de la inversión a los 3 años y medio de operación, lo que hace una inversión atractiva para socios capitalistas.

REDCOFRUT**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
QUINQUENIO**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTALES	Porcentaje 5 años
Ventas Brutas	1.601.682	2.242.355	2.690.826	3.094.449	3.465.783	13.095.095	100,0%
Costos de ventas	953.974	1.321.305	1.580.320	1.813.695	2.029.722	7.699.015	58,8%
Costos Productos	896.942	1.255.719	1.506.862	1.732.892	1.940.839	7.333.253	56,0%
Costos Mano de obra	57.032	65.587	73.457	80.803	88.883	365.762	2,8%
Utilidad operacional	647.708	921.049	1.110.506	1.280.755	1.436.062	5.396.080	41,2%
Gastos Totales	511.738	552.677	585.838	615.130	645.887	3.022.388	23,1%
Gastos de Ventas	194.371	209.921	222.516	233.642	245.324	1.105.774	8,4%
Gastos de Mercadeo	42.080	45.446	48.173	50.582	53.111	239.392	1,8%
Gastos Administrativos	269.287	290.830	308.280	323.694	339.879	1.531.970	11,7%
Gastos de mantenimiento	6.000	6.480	6.869	7.212	7.573	34.134	0,3%
Utilidad bruta antes Financiero	135.970	368.372	524.668	665.625	790.175	2.373.692	18,1%
Gastos Financieros	27.779	27.779	27.779	27.779		111.117	0,8%
Utilidad antes Par. Tra. E Imp. R:	108.190	340.592	496.889	637.845	790.175	2.262.575	17,3%
15% Participación trabajadores	16.229	51.089	74.533	95.677	118.526	356.054	2,7%
Utilidad neta después trabajadores	91.962	289.504	422.355	542.169	671.649	1.906.521	14,6%
25% Imp. A la renta	22.990	72.376	105.589	135.542	167.912	504.410	3,9%
Utilidad neta después trabajadores	68.971	217.128	316.767	406.627	503.737	1.513.229	11,6%

5.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de producción que deberá mantener una empresa para cubrir todos sus costos de operación, sin incurrir en pérdidas o utilidades.

El nivel de equilibrio se alcanza cuando los ingresos por ventas son iguales a la suma de los costos fijos y variables, siendo ese el nivel en el cual no se pierde ni gana dinero.

Su principal utilidad consiste en que se puede calcular el punto mínimo de producción al que debe operar la empresa para no contraer pérdidas; al igual que determinar el nivel al que tendrá que producir y vender un bien o servicio, para que el beneficio que ello genere sea suficiente para cubrir todos sus costos de producción.

Para nuestro estudio consideraremos el análisis del año 2 para el cálculo del Punto de equilibrio, toda vez que será un año en el que ya estaremos completando la meta de clientes en cada región.

En el cuadro se especificará que cantidad se debe vender de tal manera que los ingresos cubran todos los gastos.

REDCOFRUT

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

PROYECCIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

	AÑO 1	AÑO 2	Porcentaje Año 2
Ventas Brutas	1.470.703	1.467.631	100,0%
Costos de ventas	880.625	887.460	60,5%
Costos Productos	823.593	821.873	56,0%
Costos Mano de obra	57.032	65.587	4,5%
Utilidad operacional	590.077	580.171	39,5%
Gastos Totales	511.738	552.677	37,7%
Gastos de Ventas	194.371	209.921	14,3%
Gastos de Mercadeo	42.080	45.446	3,1%

Gastos Administrativos	269.287	290.830	19,8%
Gastos de mantenimiento	6.000	6.480	0,4%
Utilidad bruta antes Financiero	78.339	27.493	1,9%
Gastos Financieros	27.493	27.493	1,9%
Utilidad antes Par. Tra. E Imp. R:	50.845	0	0,0%
15% Participación trabajadores	7.627	0	0,0%
Utilidad neta después trabajadores	58.472	0	0,0%
25% Imp. A la renta	14.618	0	0,0%
Utilidad neta después trabajadores	43.854	0	0,0%

5.8 Cálculo del VAN y de la TIR

En base a nuestra proyección de utilidades netas proyectadas de los 5 primeros años de operación de REDCOFRUT, determinamos que la Tasa Interna de Retorno de nuestra inversión será del 25%. Confirmando el hecho de que es una inversión rentable y atractiva para los socios capitalistas.

En el caso del cálculo del Valor actual neto, en base la misma proyección de utilidades netas tenemos que el valor actual de nuestra inversión sería de \$ 247.939, lo que nos muestra que nuestra inversión es una inversión rentable, que luego de cubrir todos los costos y gastos, recupera la inversión inicial y entrega un valor adicional por nuestra inversión.

A continuación se muestra el detalle del cálculo del TIR y el VAN:

REDCOFRUT**CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO****QUINQUENIO**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTALES	Porcentaje 5 años
Ventas Brutas	1.601.682	2.242.355	2.690.826	3.094.449	3.465.783	13.095.095	100,0%
Costos de ventas	953.974	1.321.305	1.580.320	1.813.695	2.029.722	7.699.015	58,8%
Utilidad operacional	647.708	921.049	1.110.506	1.280.755	1.436.062	5.396.080	41,2%
Gastos Totales	511.738	552.677	585.838	615.130	645.887	3.022.388	23,1%
Utilidad bruta antes Financiero	135.970	368.372	524.668	665.625	790.175	2.373.692	18,1%
Gastos Financieros	27.779	27.779	27.779	27.779		111.117	0,8%
Utilidad antes Par. Tra. E Imp. R:	108.190	340.592	496.889	637.845	790.175	2.262.575	17,3%
15% Participación trabajadores	16.229	51.089	74.533	95.677	118.526	356.054	2,7%
Utilidad neta despues trabajadores	91.962	289.504	422.355	542.169	671.649	2.017.638	15,4%
25% Imp. A la renta	22.990	72.376	105.589	135.542	167.912	504.410	3,9%
Utilidad neta despues trabajadores	68.971	217.128	316.767	406.627	503.737	1.513.229	11,6%

VAN

\$247.939

REDCOFRUT

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

QUINQUENIO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTALES	Porcentaje 5 años
Ventas Brutas	1.601.682	2.242.355	2.690.826	3.094.449	3.465.783	13.095.095	100,0%
Costos de ventas	953.974	1.321.305	1.580.320	1.813.695	2.029.722	7.699.015	58,8%
Utilidad operacional	647.708	921.049	1.110.506	1.280.755	1.436.062	5.396.080	41,2%
Gastos Totales	511.738	552.677	585.838	615.130	645.887	3.022.388	23,1%
Utilidad bruta antes Financiero	135.970	368.372	524.668	665.625	790.175	2.373.692	18,1%
Gastos Financieros	27.779	27.779	27.779	27.779		111.117	0,8%
Utilidad antes Par. Tra. E Imp. R:	108.190	340.592	496.889	637.845	790.175	2.262.575	17,3%
15% Participación trabajadores	16.229	51.089	74.533	95.677	118.526	356.054	2,7%
Utilidad neta despues trabajadores	91.962	289.504	422.355	542.169	671.649	1.906.521	14,6%
25% Imp. A la renta	22.990	72.376	105.589	135.542	167.912	504.410	3,9%
Utilidad neta despues trabajadores	68.971	217.128	316.767	406.627	503.737	1.513.229	11,6%

TIR

25%

5.9 Análisis de sensibilidad

“Los análisis de sensibilidad de los proyectos de inversión tienen por finalidad mostrar los efectos que sobre la Tasa Interna de Retorno (TIR) tendría una variación o cambio en el valor de una o más de las variables de costo o de ingreso que inciden en el proyecto (por ejemplo la tasa de interés, el volumen y/o el precio de ventas, el costo de la mano de obra, el de las materias primas, el de la tasa de impuestos, el monto del capital, etc.), y, a la vez, mostrar la holgura con que se cuenta para su realización ante eventuales cambios de tales variables en el mercado”. *

*** Gilberto Rojas Huerta. Administración de proyectos y presupuestos. Pag. 145**

Para el presente proyecto de factibilidad de REDCOFRUT, se evaluarán la sensibilidad al precio, toda vez que en este tipo de mercados, hay variabilidad por temporadas y estimamos es la variante que mayormente puede afectar a nuestro negocio.

En base a la experiencia en el mercado y la evolución de precios, para el presente proyecto hemos determinado que nuestro margen bruto sobre el precio de venta será del 44%.

Para este análisis de sensibilidad se evaluará las consecuencias de una reducción de este margen en escalas de 3%, hasta llegar al 32%, y definir su influencia en la TIR.

REDCOFRUT

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

QUINQUENIO

MARGEN BRUTO

	44%	41%	38%	35%	32%
	GLOBAL	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4
Ventas Brutas	13.095.095	13.095.095	13.095.095	13.095.095	13.095.095
Costos de ventas	7.699.015	8.091.868	8.484.721	8.877.574	9.270.427
Costos Productos	7.333.253	7.726.106	8.118.959	8.511.812	8.904.665
Costos Mano de obra	365.762	365.762	365.762	365.762	365.762
Utilidad operacional	5.396.080	5.003.227	4.610.374	4.217.521	3.824.668
Gastos Totales	3.022.388	3.022.388	3.022.388	3.022.388	3.022.388
Gastos de Ventas	1.105.774	1.105.774	1.105.774	1.105.774	1.105.774
Gastos de Mercadeo	239.392	239.392	239.392	239.392	239.392
Gastos Administrativos	1.531.970	1.531.970	1.531.970	1.531.970	1.531.970
Gastos de mantenimiento	34.134	34.134	34.134	34.134	34.134
Utilidad bruta antes Financiero	2.373.692	1.980.839	1.587.986	1.195.133	802.280
Gastos Financieros	111.117	111.117	111.117	111.117	111.117
Utilidad antes Par. Tra. E Imp. R:	2.262.575	1.869.722	1.476.869	1.084.016	691.163
15% Participación trabajadores	356.054	297.126	238.198	184.664	132.944
Utilidad neta después trabajadores	1.906.521	1.572.596	1.238.671	899.352	558.219
25% Imp. A la renta	504.410	420.928	337.447	261.608	188.337
Utilidad neta después trabajadores	1.513.229	1.262.785	1.012.341	748.862	481.000
TIR	25%	18%	10%	2%	-8%

Como resultado del análisis de sensibilidad podemos evidenciar que nuestro proyecto de Factibilidad es altamente sensible al precio de compra, es decir que unos de nuestros principales esfuerzos de compras, gestión y venta debe ser lograr manejar los márgenes por sobre el 44% como se ha establecido en el proyecto inicial, toda vez que ante una variación de mas de 12% haría negativo el proyecto.

No obstante de aquello si debemos anotar que es una variable que podemos controlar en base a los convenios con los productores, definiendo relaciones comerciales a largo plazo, que es lo que el productor busca.

Capítulo 6: EVALUACIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL

En forma preliminar, se espera que el Proyecto tenga impactos positivos desde el punto de vista ambiental, social y económico dado que el Proyecto aumentará la capacidad de producción y comercialización de REDCOFRUT por medio de la tecnificación, implementación de mejores prácticas agrícolas e industriales, etc., llegando a mayores productores agrícolas en varias regiones del Ecuador y generando mayores ingresos y un incremento indirecto en la demanda de bienes y servicios.

6.1 Impacto social

El impacto social de la empresa es positivo ya que para su operación demanda mano de obra indirecta de hombres y mujeres jóvenes campesinos, entre los 19 y 30 años. Así mismo, se impulsará el desarrollo del sector frutícola de los sectores con la implementación de tecnologías limpias, con el objetivo de lograr desarrollo sostenible, mediante la conservación del medio ambiente (suelo, agua), la salud de los trabajadores y del consumidor de granadilla.

De esta manera se demuestra la viabilidad comercial, técnica, económica, financiera, legal, ambiental y jurídica para la creación y puesta en marcha de la empresa REDCOFRUT.

6.2 Impacto Ambiental

Existe un riesgo potencial de contaminación por la mala gestión de desechos sólidos y líquidos, agroquímicos, accidentes laborales, marginamiento de potenciales productores, grado de cumplimiento con las normas laborales. Además, existen riesgos por falta de adaptación al cambio climático y por desastres naturales, principalmente terremotos, sequías y deslaves.

No se espera que el proyecto afecte áreas naturales críticas, como áreas protegidas, ni que avance sobre ecosistemas naturales o sitios culturales. Sin embargo, existe el riesgo de impactos indirectos y acumulativos si dichos riesgos no son gestionados en forma apropiada. Del mismo modo, no se esperan impactos sobre comunidades vulnerables de indígenas ni conflictos por el uso del agua.

Ya a nivel de plantas de procesos (Centros de Acopio) no se generará contaminación, toda vez que para la limpieza de la fruta únicamente se utilizará agua con ácido cítrico natural, que al ser descargado a los drenajes no crea contaminación.

A nivel de frutas, el desecho que podría generarse por fruta en mal estado, será enviado en un plan 1 a Fábricas despulpadoras y el desecho se venderá para realizar compost orgánico a las plantas del sector.

Capítulo 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Se concluye que el montaje de la empresa REDCOFRUT es factible desde el punto de vista comercial, técnico, social y que es viable económicamente para los inversionistas.

En síntesis, el nuevo modelo de distribución alimentario, especialmente de productos frutícolas, se pueden definir como aquel que responde a las nuevas pautas sociales de un mercado segmentado horizontal y verticalmente.

El precio deja de ser un factor determinante exclusivo debido tanto al incremento de la productividad y de la renta disponible, lo que se traduce en que este aumento de la capacidad adquisitiva adicional se puede destinar a la adquisición de calidad y valores añadidos, que solo se reflejan parcialmente en el precio final del producto.

Las frutas son productos de la canasta familiar destinados a la alimentación como fruta fresca, además seres vivos que siguen respirando después de cosechados y si no se manejan bien, se consumen ó procesan oportunamente se dañan porque son productos perecederos.

7.2 Recomendaciones

Profundizar y realizar estudios que permitan conocer la viabilidad que pueda tener la exportación de los productos comercializados por REDCOFRUT.

Promover la realización de Estudios de Factibilidad para solucionar problemas de la región, convirtiéndolos en oportunidades de negocios, generando así beneficios económicos para los inversionistas y nuevas fuentes de empleo, con el consiguiente mejoramiento del nivel de vida de la comunidad.

Estimular el desarrollo de proyectos agroindustriales que puedan generar alternativas de aprovechamiento de las grandes oportunidades que presenta la región en éste sector.

BIBLIOGRAFIA

Hernández Y Rodríguez, Sergio, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN: Un enfoque teórico práctico, México, DF, Mc Graw Hill, 1994.

Galindo, Munch, García, Martínez, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Trillas, 1991.

Chiavenato, Idalberto, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Mc Graw Hill, 2000.

Robles Valdés, Gloria, Alcérreca Joaquín Marcos, ADMINISTRACIÓN: Un enfoque interdisciplinario, Prentice Hall, 2000.

Jack Gido y James P. Clements. Administración exitosa de proyectos 3ª. Edición. 2003

José D. Esterkin. La Administración de proyectos en un ámbito competitivo. 2003. Ed. Thomson.

Marcial Córdoba Padilla. Formulación y evaluación de proyectos. 2003. Ecoe Ediciones

Saúl Fernández Espinosa. Los proyectos de inversión. 2001. Ed. Tecnológica de Costa Rica.

Scott Besley, F. Eugene Brigham. Fundamentos de administración Financiera. 2008 14ª. Edición.

R. Charles MOyer, James R. McGUigan, Willian J. Kretlow. Administración Financiera Contemporánea. 2004.

LawrenceJ. Gitman, Elisa Núñez Ramos. Principios de Administración Financiera. 2003.

1 http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00154/Temario/Tomadecisiones

2 <http://www.blog-emprededor.info>

6 <http://es.wikipedia.org>

7 <http://www.crecenegocios.com>.

8 <http://www.e-economic.es/programa/glosario>

9 <http://www.definiconabc.com/general/competencia>

10 <http://es.wikipedia.org/wiki>

ANEXOS

ENCUESTA

Sector:.....

Cargo del encuestado:.....

1. Del listado que esta a continuación, ¿cuáles son las frutas que su empresa consume?:

Babaco	Manzana importada verde	Papaya
Durazno	Manzana Nacional Ana	Pera china importada
Frutilla	Maracuyá	Piña
Granadilla	Melón amarillo	Sandia
Guineo (Banano)	Mora granel	Taxo granel
Kiwi importado	Naranja importada	Tomate de árbol
Limón sutil	Naranja Nacional	Uva blanca
Mandarina costa	Naranjilla	Uvilla

2. ¿Con qué frecuencia las compra?

- Diariamente
 Cada dos días
 Semanalmente
 Quincenalmente
 Otras

3. ¿De qué manera adquiere las frutas para su consumo?

- Mercado
 Supermercado
 Proveedor externo
 Mayorista

4. Calificando en una escala de 1 a 5, siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante de los siguiente aspectos, cuáles considera usted que sean más significativos al momento de comprar fruta:

	1	2	3	4	5
Precio					
Calidad					
Servicio					
Condiciones de pago					
Disponibilidad					
Cumplimiento					
Variedad					

5. ¿Tiene un proveedor único para todas sus frutas o cuenta con varios por cada tipo de producto?

- Un solo proveedor Pase pregunta 7
- Varios proveedores Pase pregunta 6

6. ¿Qué problema le supone el tener varios proveedores para tener toda la gama de fruta requerida?

- IMPUNTUALIDAD EN LAS ENTREGAS FALTA DE PRODUCTOS
- MALA CALIDAD EN LOS PRODUCTOS DEMORA EN LOS PEDIDOS
- EL SEVICIO NO ES PERSONALIZADO

7. ¿Le interesaría contar con frutas de temporada o prefiere mantener la línea completa de las mismas?

- FRUTA DE TEMPORADA LINEA COMPLETA