

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

Proyecto para la construcción de una cadena de suministro eficiente enfocada en productos agrícolas provenientes de pequeños agricultores.

Daniel Andrés Avila Puente

Francisco Ernesto Salazar Cevallos

Esteban Vega, MBA

Director del Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 17 de julio de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Proyecto para la construcción de una cadena de suministro eficiente enfocada en productos agrícolas provenientes de pequeños agricultores.

Daniel Andrés Avila Puente

Francisco Ernesto Salazar Cevallos

Esteban Vega, MBA

Director del Trabajo de Titulación

Fabrizio Noboa S., Ph.D.

Director de la Maestría en Administración
de Empresas

Santiago Gangotena, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración
y Economía

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Postgrados

Quito, 17 de julio de 2016

© Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante:

Daniel Andrés Avila Puente:

Código de estudiante:

00123617

C. I.:

1716347628

Firma del estudiante:

Francisco Ernesto Salazar Cevallos

Código de Estudiante

00123338

C. I.:

1716204993

Quito, 17 de julio de 2016

DEDICATORIA

A nuestras familias (padres, hermanos y sobrinos) y amigos (maestros y distintos contactos profesionales) quienes con mucho cariño apoyaron el desarrollo de éste trabajo y con su propio esfuerzo participaron dedicándole tiempo particularmente a la ejecución de encuestas en las provincias seleccionadas, y brindándonos también sugerencias y consejos fruto de su experiencia académica y profesional. En especial dedicamos este trabajo a Ana Cristina y Andrea, quienes durante estos dos años supieron darnos la motivación y aliento necesarios para salir adelante en este reto, siendo en todo momento esos pilares fundamentales que nos invitaban a seguir adelante cuando las fuerzas parecían ser menores.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por su voluntad, que nos ha permitido ir dando con seguridad cada paso en este camino que forma parte de una etapa de nuestras vidas y nos hace conscientes de la responsabilidad de ser más para servir mejor; agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional en cada momento, a la Universidad San Francisco de Quito, al Business School y sus maestros que han sabido fortalecer nuestro espíritu de superación académica y profesional; agradecemos también y de manera especial a nuestros compañeros maestrantes que nos aportaron con información y apoyaron en la ejecución, corrección y guía de los diferentes capítulos.

RESUMEN

El presente trabajo plantea un plan de negocios para establecer una empresa dedicada a la compra, acopio temporal y comercialización de productos agrícolas, adquiridos principalmente a pequeños productores. Este plan se fundamenta en el hecho que la cadena de suministro agrícola en el Ecuador es muy ineficiente, tanto en su cultivo como en su comercialización, generando 3 o más pasos de intermediación entre el agricultor y el consumidor final. La falta de un canal de comercialización claro para el agricultor lo obliga a vender sus productos a precios poco atractivos para mantener la actividad productiva y los pasos de intermediación hasta llegar a tiendas generan un alto costo para el consumidor final.

Construir una cadena de abastecimiento que adquiera productos agrícolas a precios razonables a pequeños agricultores y los transporte de forma eficiente hasta un centro de distribución para luego distribuirlos a puntos de venta, principalmente tiendas y restaurantes en la ciudad de Quito, representa una alternativa atractiva de negocio. La misma consolida la rentabilidad que ahora se distribuye entre varios actores que generan poco valor agregado y permite competir en el mercado con mejores precios para el consumidor final. Fundamentada en el comercio justo y el manejo eficiente de la distribución, “La Casera” pretende ser una alternativa viable de inversión que beneficie a accionistas y a la sociedad.

Palabras Clave: Cadena de Abastecimiento, productos agrícolas, pequeño agricultor, canal comercialización, tiendas.

ABSTRACT

The following document presents a business plan to establish a company dedicated to purchase, consolidate and commercialize agricultural products mainly from small. This plan is supported over the fact that the agricultural supply chain in Ecuador is very inefficient in its production and commercialization. It has three or more steps of intermediation between the farmer and the end consumer. The lack of a clear commercialization channel for the farmer forces him to sell its products at very unattractive prices in order to sustain his production activity, in the other hand the multiple intermediation steps increase the price for the end consumer.

Building a supply chain that purchases agricultural products at reasonable prices to small farmers, transports them in an efficient way to a distribution center in order to redistribute them to the points of sell, mainly small stores and restaurants in Quito, represents an attractive business alternative. This supply chain consolidates the profit of several actors that currently add little value and allow the company to compete in the market with better prices for the end consumer. With fair trade in mind and efficient logistics management, "La Casera" seeks to be an interesting investment that benefits its shareholders and society.

Key words: Supply Chain, agricultural products, small farmers, commercialization channel, small stores.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	6
Abstract	7
TABLAS	11
Tabla de Figuras	11
Tabla de Tablas.....	11
CAPÍTULO 1	13
Análisis del Macro Entorno	13
Justificación	13
Tendencias del Macro Entorno	14
Análisis Sectorial.....	15
Análisis de la competencia	17
CAPÍTULO 2	23
Oportunidad de Negocio.....	23
Métodos de recolección de datos.....	23
Metodología utilizada	23
Técnicas cualitativas.....	24
Información secundaria.....	24
Técnicas cuantitativas	25
Mercado	28
Tamaño del mercado objetivo	28
Participación de mercado de los principales competidores	33
Consumidor	37
Hábitos de compra y uso en el mercado objetivo.....	37
Necesidades insatisfechas relacionadas al mercado evaluado.....	38
Atributos valorados en la categoría	39
Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto o servicio ofertado.....	40
Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto o servicio ofertado.....	41
Oferta	41
Posicionamiento de los principales competidores.....	42
Estrategias y tácticas de los principales competidores.....	44
CAPÍTULO 3	46
Definición Estratégica.....	46
Estrategia genérica.....	46
Posicionamiento estratégico.....	48
Recursos y Capacidades Distintivas.....	49

Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo	52
CAPITULO 4	54
Plan Comercial.....	54
Plan de Mercadeo	54
Estrategia de Posicionamiento.....	54
Estrategia de Marca	55
Estrategia de Producto o Servicio	57
Estrategia de Precios	59
Estrategia de Comunicación (Promoción y Publicidad)	61
Estrategia de Canal (Plaza)	62
Presupuesto	64
Plan de Ventas.....	65
Modelo de Ventas	65
Estructura del Equipo Comercial.....	69
Proyección de Ventas.....	71
Definición de Metas Comerciales.....	73
Esquema de remuneración e Incentivo	75
Esquema de Seguimiento.....	76
CAPÍTULO 5	78
Plan Financiero.....	78
Inversiones	78
Financiamiento.....	80
Operación.....	82
Condiciones Comerciales:	83
Proyecciones Financieras	84
Indicadores Financieros	87
Liquidez:	87
Rentabilidad:	87
Endeudamiento:.....	87
Valoración del Proyecto	88
Cálculo de la tasa de descuento.....	88
Valor presente neto	90
Payback	91
TIR.....	91
Escenarios.....	92
CAPITULO 6	94

	10
Conclusiones y Recomendaciones	94
Conclusiones	94
Recomendaciones	96
Anexos	97
Anexo 1.- Análisis Sectorial.	97
Anexo 2.- Encuesta para definición de variables de mapa estratégico	103
Anexo 3. Informe Entrevistas a Profundidad	105
Anexo 4. Cálculo de la población objetivo	108
Anexo 5. Provincias seleccionadas para el muestreo	109
Anexo 6. Comparación Cadenas de Suministros.....	109
Anexo 7. Recursos en la Cadena de Suministros del Proyecto	111
Anexo 8. Descripciones de Cargos y Perfiles.....	111
Anexo 9. Hojas de vida de los autores	122
Anexo 10 Encuesta Estudio de Mercado.....	127
Anexo 12 Resultados Encuesta	132
Anexo 13 Características de la bodega	137
Anexo 14 Estado de Resultados	138
Anexo 15 Balance General	139
Anexo 16 Flujo de Efectivo	140
Anexo 17 Indicadores Financieros	140
Anexo 18. Tasa Libre de Riesgo – Bonos del Tesoro de USA a 10 años	141
Anexo 19. Beta del Sector (Comparación Ecuador – Estados Unidos).....	142
Anexo 20. Tasa de Rendimiento del Mercado	142
Anexo 21. Tasa Activa del Ecuador	143
Anexo 22. Simulador de crédito.....	143
Anexo 23 Riesgo País.....	144
Anexo 24 Escenario Normal	144
Anexo 25 Escenario Pesimista.....	144
Anexo 26 Escenario Optimista	145
Bibliografía	146

TABLAS

Tabla de Figuras

GRÁFICO 1 Análisis Sectorial Fuerzas Porter.....	16
GRÁFICO 2 Frecuencia de Atributos.....	19
GRÁFICO 3 Análisis de la Competencia.....	21
GRÁFICO 4 Lugar de Venta de la Producción.....	29
GRÁFICO 5 Propiedad Vehículos Utilizados.....	34
GRÁFICO 6 Aceptación del servicio ofertado.....	42
GRÁFICO 7 Organigrama Preliminar.....	53
GRÁFICO 8 Logotipo cliente final.....	57
GRÁFICO 9 Logotipo Agricultores.....	57
GRÁFICO 10 Porcentaje de Gasto de Consumo Mensual 2011-2012 INEC.....	62
GRÁFICO 11 Modelo Venta Activa.....	67
GRÁFICO 12 Ciclo Operativo de Venta.....	68
GRÁFICO 13 Modelo de Venta Institucional.....	69
GRÁFICO 14 Estructura Comercial.....	69

Tabla de Tablas

Tabla 1 Identificación de Empresas del Sector.....	17
Tabla 2 Facturación vs Tamaño Empresas Logística.....	20
Tabla 3 Tamaño de muestra por provincia (teórico).....	27
Tabla 4 Tamaño de muestra por provincia (aplicado).....	27
Tabla 5 Principal tipo de Comprador.....	30
Tabla 6 Importancia Productos por Ton Producidas.....	32
Tabla 7 Rendimiento ponderado por Hectárea.....	32
Tabla 8 Mercado Potencial TM.....	32
Tabla 9 Compañías de Transporte Usada.....	35
Tabla 10 Número de Vehículos por Tipo y Provincia.....	36
Tabla 11 Frecuencia de Uso de Servicios de Transporte por Tipo de Vehículo.....	37
Tabla 12 Satisfacción Servicios de Transporte.....	38
Tabla 13 Satisfacción por Atributo.....	39
Tabla 14 Importancia Atributos.....	40
Tabla 15 Evaluación del Concepto del Servicio.....	40
Tabla 16 Precios por Producto.....	59
Tabla 17 Presupuesto Mercadeo.....	64
Tabla 18 Estimado de Ventas por Tienda.....	72
Tabla 19 Estimado de Ventas.....	73

Tabla 20 Metas Comerciales por Cargo	74
Tabla 21 Esquema de Remuneración (Variable y Fija) Vendedores de Tiendas e Institucional .	75
Tabla 22 Esquema de Remuneración (Variable y Fija) Vendedores de Mercados	76
Tabla 23 Plan de Inversión	78
Tabla 24 Saldo en Caja por año	80
Tabla 25 Inversión Inicial.....	80
Tabla 26 Financiamiento Capital Inicial.....	80
Tabla 27 Inversiones Años 2-5	81
Tabla 28 Condiciones del Crédito.....	81
Tabla 29 Supuestos Operación Ventas.....	83
Tabla 30 Resumen Estado de Resultados.....	85
Tabla 31Resumen Activo, Pasivo, Patrimonio.....	86
Tabla 32 Resumen Flujo Efectivo	86
Tabla 33 Variables CAPM	89
Tabla 34 Cálculo WACC	90
Tabla 35 VPN Proyecto.....	90
Tabla 36 Payback Proyecto	91
Tabla 37 TIR.....	92
Tabla 38 Resumen de Criterios de Evaluación por Escenario	93
Tabla 39 ROE y ROA.....	93

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Justificación

Uno de los aspectos claves para el Ecuador, dentro del proyecto de cambio de la matriz productiva, es el impulso a la producción agroindustrial tanto para consumo interno, como para exportación de bienes procesados (Vicepresidencia de la República del Ecuador , 2014). Desde esta perspectiva, la agroindustria requerirá de más servicios para la movilización, almacenamiento y comercialización de bienes primarios (resultado de la agricultura y ganadería) hacia centros de procesamiento a nivel nacional, puntos de venta finales (como tiendas de barrio o restaurantes) o hacia puertos para su posterior exportación. Este proyecto busca aportar principalmente al sector agrícola en la movilización, almacenamiento (temporal) y comercialización de productos agrícolas procedentes de distintas poblaciones productoras. A medida que el sector agrícola se desarrolle en el país, existirá la necesidad de hacer cada vez más eficiente la cadena de suministros para un adecuado esquema de producción y comercialización de sus productos.

El Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad en su plan “Ecuador Competitivo 2025” establece al sector agroindustrial como el primer pilar de este plan, el mismo que a la vez es el primer eslabón de varias cadenas de suministros enfocadas en el procesamiento de alimentos. Adicionalmente, la industria del transporte y la logística es una de las 14 industrias priorizadas dentro del plan del

cambio de la matriz productiva pues ésta debe brindar soporte al resto de industrias en desarrollo. (SENPLADES, 2012)

Tendencias del Macro Entorno

La creación de un negocio que administre de manera eficiente la cadena de suministros de la producción agrícola desde la producción hasta la comercialización se soporta en dos tendencias: a) el crecimiento de las industrias directamente involucradas: transporte y almacenamiento; agricultura, ganadería, caza y silvicultura; y manufactura; y, b) las proyecciones del gobierno Ecuatoriano en su plan Ecuador Productivo 2025.

La industria del transporte y almacenamiento, eje fundamental de la cadena de suministros del sector agrícola, mueve alrededor de 4.172 millones de dólares anuales con un crecimiento promedio del 5,2% en los últimos cinco años (2010 a 2014) mientras el crecimiento promedio del PIB durante el mismo periodo de análisis es de 5,1%. Industrias complementarias y directamente relacionadas como agricultura, ganadería, caza y silvicultura crecen en promedio 3,2%, representó en el 2014 7.780 millones; manufactura (excepto refinación de petróleo) crece en una tasa promedio de 4,6%, ambas mediciones corresponden a tasas de crecimiento promedio durante 2010 a 2014. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Según lo reportado por el INEC, el volumen de producción de la sección dos del CPC correspondiente a “Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero” muestra un crecimiento promedio del 5,6% durante los últimos cinco años (2010 a 2014). El gasto en la industria de transporte y almacenamiento ha crecido 26% durante los últimos cinco años frente al PIB que

creció 25,3% durante el mismo periodo (2010 a 2014). Industrias complementarias agricultura, ganadería, caza y silvicultura crecen 16%, manufactura 22,9%. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2015)

Por otra parte, es importante resaltar que el gobierno ha venido estudiando la evolución de varios sectores que aportarán en el cambio de la matriz productiva del país y ha generado un plan denominado “Ecuador Productivo 2025” donde se proyectan los potenciales valores que podrían generar varias industrias durante los siguientes diez años. El monto estimado que generaría el sector agroindustrial e industrias básicas hasta el 2025 es de \$16.300 millones de dólares con una inversión aproximada de \$19.555 millones y cerca de 275.510 empleos. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad)

En conclusión, dado que las industrias: agropecuaria, transporte y almacenamiento crecen de manera constante generando mayores ingresos; y las proyecciones del gobierno reconocen el potencial tanto del sector de producción primaria, como del procesamiento industrial, se justifica la creación de un negocio administre una cadena de suministro eficiente enfocada en la distribución y comercialización productos agrícolas provenientes de pequeños agricultores.

Análisis Sectorial.

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de provisión de servicios de logística, almacenamiento temporal y comercialización de productos agrícolas, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El Gráfico 1 resume el análisis sectorial realizado.

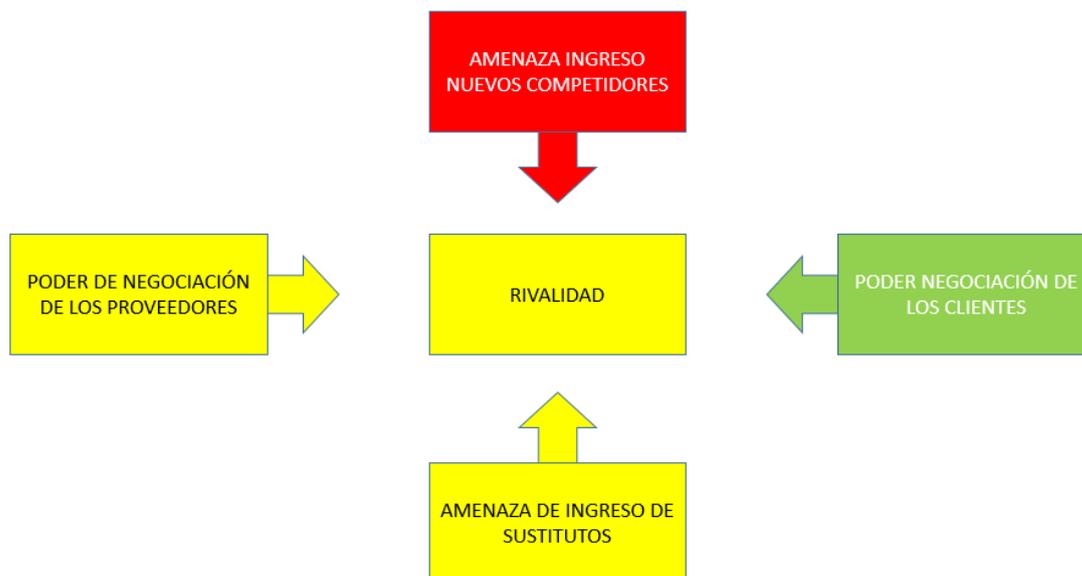


GRÁFICO 1 Análisis Sectorial Fuerzas Porter

Se puede concluir del análisis sectorial realizado (Anexo 1), que la rentabilidad promedio en el largo plazo para este sector se mantendrá en los niveles actuales, dado que se trata de una industria con gran cantidad de competidores; sin embargo, la industria crece en base a los requerimientos de otras por lo que será atractivo en la medida que el Ecuador desarrolle su agroindustria nacional.

Los niveles de rentabilidad para esta industria de transporte fluctúan entre el 4,5% y el 6,9% dependiendo principalmente del tamaño de la empresa dentro de la industria (Maldona & Proaño, 2015). En cuanto a la industria de comercialización de productos agrícolas, estudios realizados previamente muestran que el margen entre el costo de producción y costo de comercialización en tiendas y supermercados varía entre el 300% y 500% dependiendo del tipo de producto. (Caicedo, 2010)

El proyecto que se está estructurando deberá considerar si estos niveles de rentabilidad son atractivos en el largo plazo.

Análisis de la competencia

Para poder identificar la competencia que existe actualmente en el mercado ecuatoriano para el sector propuesto se analizaron varios medios digitales. Dentro de las mismas no se encuentran empresas de logística que estén dedicadas directamente al sector agrícola, salvo empresas que están directamente relacionadas con los cultivos y plantaciones más grandes del país como por ejemplo transporte especializado en banano o transporte especializado en leche. Sin embargo, dentro del nicho de interés que son los servicios que se prestan a los pequeños agricultores no hay empresas claramente consolidadas sino principalmente personas independientes que son contratadas para el transporte de cargas puntuales.

Se preguntó a varios agricultores de diversos tamaños de cultivo, lo que permitió identificar que algunos agricultores medianos o grandes tienen ya la capacidad de contar con transporte propio, así como las principales características que buscan en sus proveedores de servicio. El sondeo no mostró el nombre de ningún competidor en particular.

¿Para el transporte de sus productos agrícolas utiliza principalmente?	# Respuestas	%
Empresas dedicadas al transporte de productos Agrícolas	1	6%
Mi cliente retira los productos directamente en mi ubicación	4	24%
Propio o de la Empresa	4	24%
Terceros Independientes (transporte contratado por carga/viaje)	8	47%
Total	17	100%

Tabla 1 Identificación de Empresas del Sector

El sondeo realizado permite identificar que cerca del 50% de los contactados trabaja con transportistas independientes. Este tipo de transportistas, normalmente son

propietarios de una sola unidad de transporte, bastante informales, que en general no trabajan bajo acuerdos o contratos de servicio, sino que son contactados y contratados para transporte de carga puntual.

Se identificó también, que el 24% de los agricultores consultados, han tomado la definición de contar con su propio vehículo para el transporte de sus productos. Las razones principales para la adquisición de un vehículo propio fueron identificadas como:

- Confianza/Seguridad de que el producto llega bien
- Mejor trato al producto
- Flexibilidad de Horarios
- Beneficios Contables/Financieros

Esto podría ser una muestra de que la falta de proveedores de transporte que puedan ofrecer servicios de calidad, ha obligado a un porcentaje de los agricultores a invertir en su propio transporte.

Finalmente, y a pesar de que el encuestado que trabaja con una empresa dedicada al transporte de productos agrícolas no pudo identificar directamente el nombre de la empresa, el tipo de productos que produce permitió identificar empresas dedicadas al transporte de leche como “Compañía de Transporte Pesado de Lácteos Carmita Cia Ltda”, con una facturación anual para el 2014 superior a los tres millones de dólares, (Revista Ekos, 2014), lo cual muestra que en nichos específicos como el de lácteos, existe el requerimiento de transporte especializado que garantice el cumplimiento de los estándares de la industria asociada. En éste caso el transporte de lácteos requiere

de vehículos especializados, en acero inoxidable con altos estándares de inocuidad y limpieza.

Los principales atributos identificados como deseables al momento de contratar un servicio de transporte o empresa, resultado del sondeo fueron: confianza, costo, buen manejo del producto, entre otros.

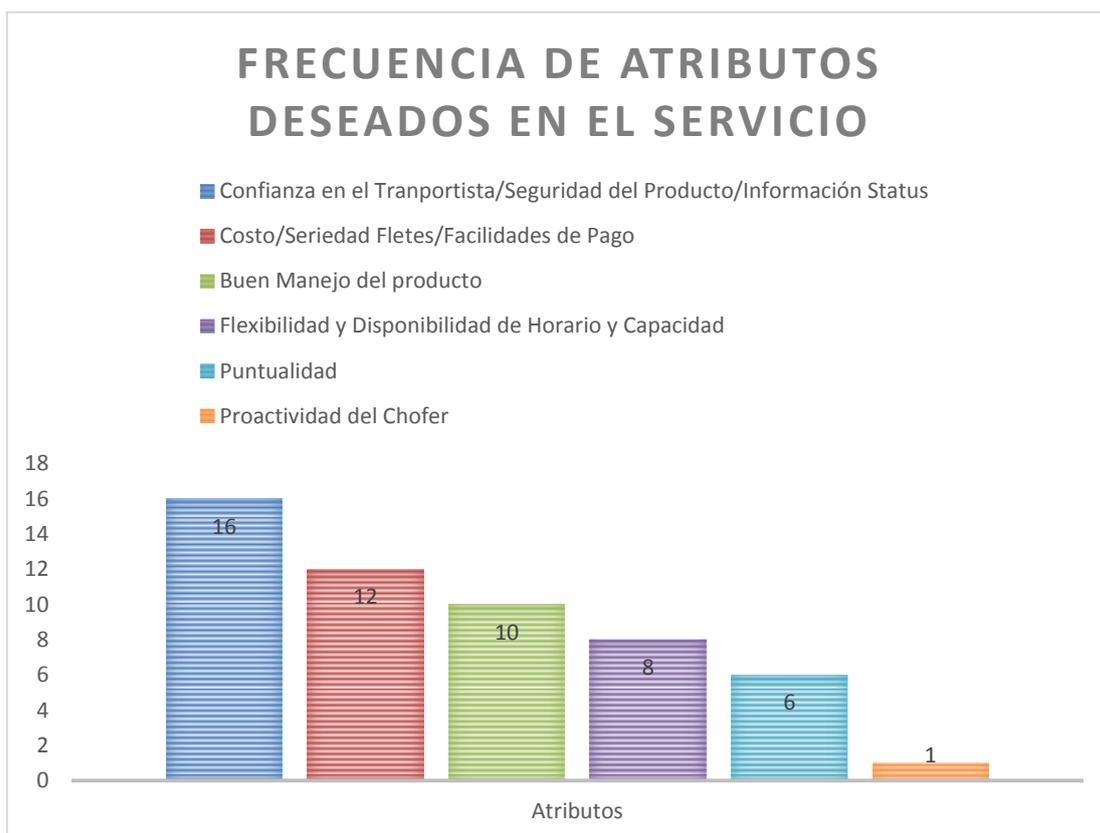


GRÁFICO 2 Frecuencia de Atributos

En base a los resultados se identificaron dos tipos de atributos principales que los agricultores consideran importantes al momento de seleccionar un servicio de transporte. El primero engloba el interés principal del agricultor que se refiere a que su carga llegue completa y sin maltratos a su destino. Esto fue expresado por los encuestados como: contratar transportistas de confianza, un manejo seguro del

producto, un buen trato del producto evitando rechazos y la necesidad de contar con información de la ubicación y estado de la carga. En adelante, este grupo de atributos se identificará como: “Manejo de la Carga”. El segundo, tiene que ver con el costo del servicio que más allá de buscar el más barato, las personas consultadas indicaron su interés en la seriedad y estabilidad de precio del transporte. Esto hace referencia a la alta variabilidad que puede existir en este sector en el costo de los fletes considerando las temporadas altas en el cultivo y cosecha de los productos. Evidentemente dentro de éste atributo también se menciona la necesidad de un precio competitivo. En adelante este conjunto de atributos se identificarán como “Manejo de Precios”

Con el fin de identificar el tipo de competidores que existen en éste sector se realizó una distribución lineal de la facturación del año 2013 de este sector entre todas las empresas que estaban funcionando en ese año, de esa manera se obtienen promedios de facturación como los que siguen:

Tamaño	Número Empresas	Facturación Promedio	Facturación Segmento
Pequeños	1809	\$ 550.000	\$ 994.950.000
Medianos	595	\$ 5.500.000	\$ 3.272.500.000
Grandes	64	\$ 17.028.443	\$ 1.089.820.322
		Total Proyectado	\$ 5.357.270.322

Tabla 2 Facturación vs Tamaño Empresas Logística

Usando esta distribución como guía, se identificaron las empresas en el sector del transporte de carga que entrarían dentro de cada una de las categorías de acuerdo a su tamaño. En base al Ranking de la Revista Ekos para el 2014 (Revista Ekos, 2014), se identificaron los servicios que empresas grandes, medianas y pequeñas están en capacidad de proveer y su comportamiento general, de acuerdo a los dos atributos de

interés antes mencionados. Estos comportamientos y servicios se muestran en el siguiente gráfico:

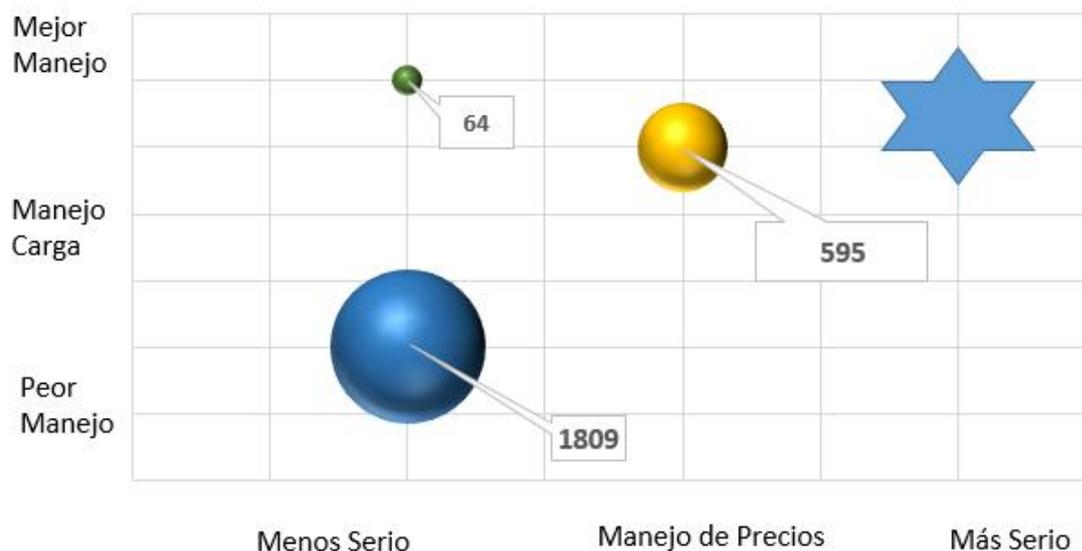


GRÁFICO 3 Análisis de la Competencia



En general, las empresas más grandes, debido a sus procesos de maximización de utilidades, usan métodos de “Revenue Management” por lo que los precios de los fletes que cotizan, depende de la disponibilidad de espacio y unidades de transporte lo cual varía de acuerdo a la temporada. Esto es percibido por los clientes como una falta de seriedad en el manejo de los precios. Las empresas pequeñas o transportistas independientes también varían sus fletes de acuerdo a la demanda de fletes y en las épocas de alto requerimiento de transporte incrementan sus precios conscientes que el agricultor no tiene otra opción.

En cuanto al manejo de la carga las empresas grandes y medianas tienen mejor estructurados sus servicios por lo que el producto tiene un mejor trato. Los servicios que garantizan un mejor manejo van desde la selección de los transportistas, candados

monitoreados, rastreo por GPS y el uso de equipos adecuados para el manejo de la carga.

Durante la realización del sondeo se identificó que existe suficiente disponibilidad de servicios de transporte y que los agricultores encuestados tienen la posibilidad de contratarlos para movilizar sus productos. Aunque existen oportunidades importantes para desarrollar el servicio, haciéndolo más eficiente, protegiendo de mejor manera el producto o brindando servicios complementarios se identificó que los agricultores no optan, ni exigen servicios de mejor calidad ya que esto no incide en el precio que reciben por sus productos. Los agricultores encuestados transmitieron que es el desarrollo del canal de comercialización su principal necesidad.

En base a al mapa de la competencia mostrado, el espacio más apropiado para competir es aquel en el cual se llegan a acuerdos y negociación de servicios a largo plazo, garantizando seriedad y baja variabilidad en el manejo del precio de los fletes y productos así como un buen manejo de la carga. Esto debería permitir alcanzar una posición de socio estratégico con los agricultores en la cual se debe llegar a acuerdos de precio con negociaciones a largo plazo en los cuales se garantiza menos variabilidad en los fletes y se pueden realizar inversiones en equipos y transporte que permitan un manejo adecuado de la carga, reduciendo las incidencias de maltrato y dando la seguridad que requieren los agricultores de que sus productos lleguen al lugar de destino sin contratiempos. Adicionalmente, será fundamental desarrollar el canal de comercialización que permita maximizar el beneficio generado, eliminando la mayor cantidad de intermediarios y acercando el producto lo más posible al consumidor final.

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Métodos de recolección de datos

Metodología utilizada

Para cuantificar la oportunidad de negocio existente para el servicio que se plantea en el presente trabajo se utilizará la siguiente metodología:

1. Identificación del tamaño potencial del mercado a través de análisis de fuentes secundarias.
2. Valoración del mercado potencial a través de un estudio cuantitativo utilizando encuestas que permita identificar el porcentaje de agricultores que cuentan con transporte propio y porcentaje de agricultores que usan servicios de terceros así como la frecuencia de uso.
3. Utilización de entrevistas a profundidad para entender las necesidades insatisfechas dentro del segmento objetivo, así como los atributos principales que debe cubrir el servicio propuesto para ser atractivo al mercado objetivo.
4. Valoración del grado de interés de los potenciales clientes de prototipos de servicio construidos a partir de los atributos principales identificados.
5. Estudio de satisfacción a través de encuestas, sobre de los principales elementos del servicio que actualmente reciben los agricultores de sus proveedores actuales.

Técnicas cualitativas

La técnica cualitativa utilizada corresponde a entrevistas a profundidad realizadas a personas que se encuentran dentro del segmento objetivo del presente estudio, es decir, agricultores de la sierra ecuatoriana con cultivos inferiores a 10 hectáreas. Se han considerado entre los entrevistados a pequeños agricultores que por su trayectoria han experimentado directamente la tarea de movilizar sus productos por distintos medios con el afán de comercializarlos. Los principales fines por los que esta técnica ha sido utilizada son: (1) el entendimiento de la manera real en la que operan los agricultores al momento de movilizar sus productos; (2) recabar información relevante acerca de los principales hábitos de consumo de servicio de transporte que tienen los pequeños agricultores; (3) identificar los atributos del servicio que son importantes para el agricultor al momento de contratar un servicio de transporte y venta de su producto.

Información secundaria.

Las fuentes de información secundaria principalmente provienen de documentos oficiales del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), tales como:

- “Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC 2012”.
- “Plan Estratégico Integral Agroforestal, Pesca y Acuicultura en el Ecuador: Cadena de maíz duro y derivados”
- “(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2000)”

- “Mapa de Uso Actual de MAGAP (Marzo 2015)”
- “Encuesta de Superficie Continua de ESPAC 2013”
- “Censo Poblacional realizado en el año 2010”
- “Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2011-2012”

Estos documentos fueron utilizados para la determinación: (1) la cantidad de agricultores en todo el territorio ecuatoriano (2) clasificación de tamaño de terreno utilizado en agricultura en UPAS (Unidades de Producción Agropecuaria), (3) ubicación geográfica de los agricultores objetivo de la investigación, (4) composición de gastos de los agricultores, (5) esquema de comercialización más utilizado, (6) uso del suelo por tipo de cultivos. (7) canal de comercialización con mayor potencial

Técnicas cuantitativas y tamaño de la muestra

La población meta sobre la que se aplica el cálculo de la muestra, corresponde a pequeños agricultores de los sectores centro y norte de la sierra ecuatoriana, que mantienen cultivos permanentes de producción. Se consideran pequeños agricultores a aquellos cuyas UPAS (Unidades de Producción Agropecuaria) tienen menos de diez hectáreas. Esto será determinado por medio del último censo agropecuario donde la unidad utilizada es el número de UPAS; sobre las mismas existen varias clasificaciones por ejemplo el uso del suelo por medio del que determinaremos las UPAS utilizadas en cultivos permanentes y su ubicación geográfica por provincia.

El muestreo aplicado es del tipo estratificado por zonas, ponderado de acuerdo a la participación de las distintas provincias en el total de la sierra centro y norte. Dentro de las provincias se utiliza un mecanismo de muestreo aleatorio simple de recolección

de información que permita cubrir de manera representativa la proporción en la muestra en la misma relación con la población objetivo.

El cálculo de la muestra está determinado por la fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * N - 1 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N: Corresponde al total de la población meta del proyecto. El número de pequeños agricultores con UPAS menores a diez hectáreas en la sierra centro y norte es de 46.576 (Anexo 4 Cálculo de Población Objetivo).

Z: Es el valor equivalente para el nivel de confianza utilizado. En este caso el nivel de confianza es de 95% por lo que el valor de Z es de 1.96.

p: es la porción esperada de personas que estarían interesadas en los servicios planteados en este proyecto. El valor que toma "p" es de 0.5.

q: corresponde a la porción de personas que no estarían interesadas en los servicios planteados en este proyecto. Por ser calculada sobre la misma base de "q" esta equivale a (1 – p). El valor que toma "q" es de 0.5.

e: corresponde al error que tiene el cálculo. El valor del error es de 9%.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * N - 1 + Z^2 * p * q} = \frac{44.732,03}{378,22} = 119$$

La distribución de la muestra en base a las provincias definidas de acuerdo a su participación en el total de la sierra centro y norte debería ser de acuerdo la tabla siguiente, con el fin de obtener información de todo el mercado objetivo.

PROVINCIAS REGIÓN SIERRA	SECTOR EN LA SIERRA	UPAs CULTIVOS PERMAN.	MENOS DE 10 Has.	PONDERACIÓN PEQUEÑOS AGRICULTORES	MUESTRA
Bolivar	CENTRO	11,485	6,696	14%	17
Chimborazo	CENTRO	11,347	6,616	14%	17
Cotopaxi	CENTRO	3,830	2,233	5%	6
Tungurahua	CENTRO	26,471	15,433	33%	39
Carchi	NORTE	1,438	838	2%	3
Imbabura	NORTE	5,627	3,281	7%	8
Pichincha	NORTE	19,689	11,479	25%	29
TOTALES		79,887	46,576	100%	119

Tabla 3 Tamaño de muestra por provincia (teórico)

Sin embargo, según Malhotra (2008) incrementar el número de estratos tiene el objetivo de incrementar la exactitud de los datos recopilados pero no debe complicar excesivamente el muestreo. Por lo tanto, se tomaron muestras de las tres provincias con mayor participación de UPAS de menos de diez hectáreas: Tungurahua, Pichincha y Bolívar. En base a su participación dentro del total de UPAS, la muestra fue tomada de la siguiente manera:

# Encuestados	Provincia
24	Bolívar
54	Tungurahua
40	Pichincha

Tabla 4 Tamaño de muestra por provincia (aplicado)

Estos datos obtenidos del Tercer Censo Agropecuario Nacional, no consideran la recientemente creada provincia de Santo Domingo De Los Tsachilas por lo que se incluyen dentro de Pichincha.

Una vez identificado el tamaño potencial del mercado y definidas las provincias para el muestreo, se llevó a cabo el levantamiento de información sobre la base de encuestas realizadas a los agricultores de la población objetivo. Este levantamiento de

información dio inicio con la determinación demográfica de los agricultores que permita identificar si los sujetos a ser encuestados pertenecen al grupo objetivo.

Segundo se identificará la modalidad de transporte utilizada por los encuestados, sea esta transporte propio o uso de servicio de transporte de terceros. Se utilizará ésta sección para identificar a los competidores que actualmente proveen el servicio así como el tamaño real de la oportunidad de mercado.

Para evaluar si el servicio prototipo que se está construyendo se evaluará tanto la intención de contratación como la intención de cambiar los servicios del proveedor actual por los del prestados por la empresa a través del prototipo.

Finalmente, a través del uso de estadística descriptiva se evaluará el nivel de satisfacción de los encuestados y el mercado objetivo con el servicio que actualmente reciben de sus proveedores de transporte, sean esto intermediarios o proveedores de servicio. Se utilizará principalmente el análisis de medias de satisfacción.

Mercado

Tamaño del mercado objetivo

El mercado objetivo puede ser analizado desde varias perspectivas que permiten identificar la magnitud de la industria y potencial oportunidad de mercado existente. Empezando por la más amplia, se observa que combinando las dos actividades económicas, agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y transporte y almacenamiento se alcanzan alrededor de 1.500.000 personas involucradas. Esto convierte a estos dos sectores del país con alrededor del 25% de Población económicamente activa involucrado en los que mayor cantidad de gente involucrada tienen. Esto muestra la

escala del volumen de negocio que se está analizando. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2010)

Ahora, considerando la Unidad de Producción Agrícola (UPA) como un potencial cliente, en el cual más de una persona puede laborar ya que son normalmente trabajadas por un grupo familiar, especialmente dentro de los tamaños de UPA que se han considerado, es decir menor a 10 hectáreas, se puede observar que el 70% de las UPA realizan la venta de la mayor parte de la producción fuera de la UPA, esto implica que se requerirá un servicio de movilización para el producto que no está siendo coordinado directamente por el cliente. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2000) Es decir, que el agricultor activamente deberá proveerse de un sistema de transporte para movilizar su producto, sea éste adquirir un vehículo propio o contratar servicios de transporte para movilizar el mismo. Esto representa alrededor de 300.000 potenciales clientes a nivel nacional. El 30% restante podría considerarse también potenciales clientes, sin embargo se debe considerar si actualmente están vendiendo producto en su propio terreno no tienen desarrollado los clientes para la venta de su producto. Estos probablemente podrían incorporarse al servicio en una segunda etapa una vez que el servicio de transporte ayude a que éstos agricultores desarrollen sus clientes directamente.

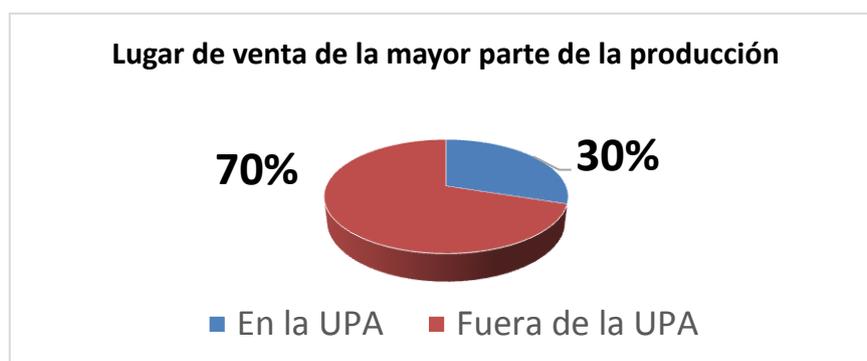


GRÁFICO 4 Lugar de Venta de la Producción

(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2000)

Otro aspecto fundamental es el tipo de comprador con quien normalmente hace negocio el propietario de la UPA. Si el agricultor ha logrado llegar a consumidores finales, sean estos clientes industriales o consumidores particulares, si el agricultor ya les está vendiendo directamente, está sacando la mayor provecho de su cadena productiva comparado con la venta a través de intermediarios. Será especialmente atractivo para para este tipo de agricultores utilizar un servicio de transporte en vez de vender al intermediario o seguramente ya lo está utilizando por lo que existe una buena probabilidad de que requieran los servicios ofertados. Del total de UPAS por tipo de comprador los mismos se dividen de la siguiente manera:

Principal tipo de comprador por # de UPAs				
	Consumidor	Intermediario	Procesador industrial	Exportador
# UPAs	69,722	390,792	12,589	2,789
Participación	15%	82%	3%	1%

Tabla 5 Principal tipo de Comprador

(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2000)

Dado que los grupos antes mencionados están interrelacionados podemos concluir que existe una base de por lo menos 300.000 agricultores a nivel nacional que componen el total del mercado objetivo. Limitando esto a una primera fase del servicio que empezaría en la Sierra norte las fuentes secundarias de información indican que el mercado objetivo corresponde a 46.576 pequeños agricultores que mantienen cultivos permanentes en sus UPAS distribuidos en el centro y norte de la región sierra, dentro de ocho provincias (Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua, Carchi, Imbabura, Santo Domingo y Pichincha).

Ahora para poder valorar el volumen total de negocio, adicionalmente a el número de potenciales agricultores que podrían ser proveedores, debe evaluarse el volumen total de tranportación. Para esto es fundamental conocer el peso total a transportarse. Para hacerlo se utilizaron datos nacionales de producción, descartando aquellos cultivos que tienen cadenas productivas mucho más avanzadas en las que el procesamiento industrial son fundamentales para el consumo es decir, se ha descartado: Palma, Cacao, caña de azúcar, arroz y banano.

Dadas las exclusiones antes mencionadas los productos de importancia restantes se muestran a continuación:

Productos	Toneladas al Año	%	% Acumulado
Maiz Todos los tipos	1,563,006	59%	59%
Papa	392,045	15%	74%
Mango	168,535	6%	80%
Brócoli	112,767	4%	84%
Naranja	111,657	4%	88%
Yuca	84,647	3%	92%
Tomate Riñón	70,622	3%	94%
Maracuyá	60,383	2%	96%
Haba Tierna	23,295	1%	97%
Tomate de Árbol	22,024	1%	98%
Fréjol Tierno	15,018	1%	99%
Cebada	10,032	0%	99%
Arveja en vaina	9,696	0%	99%
Fréjol Seco	8,043	0%	100%
Trigo	3,638	0%	100%
Haba Seca	2,080	0%	100%
Arveja Seca	532	0%	100%
Total toneladas anuales nacionales	2,658,020		

Tabla 6 Importancia Productos por Ton Producidas

(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Dada la importancia de de los dos primeros cultivos, maíz y papa, éstos se utilizarán de forma ponderada para calcular el rendimiento por hectárea de total de los cultivos.

Producto	Toneladas	Participación	Rendimiento	Unidad
Maiz	1,563,006	0.80	4.04	ton/hectárea
Papa	392,045	0.20	12.03	ton/hectárea
Total	1,955,051	Rendimiento Ponderado	5.64	Ton/hectárea

Tabla 7 Rendimiento ponderado por Hectárea

(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Dada la la segmentación antes señalada que limita el mercado inicial al 46576 UPAs en la región del segmento objetivo y la totalidad a nivel nacional el total de unidades a transportarse al año sería:

Alcance	# UPAs	Rendimiento Ton/Año	Total TM año
Alcance Proyecto	46576	5.64	262.792
Nacional	300000	5.64	1.692.669

Tabla 8 Mercado Potencial TM

Se debe considerar que el pago de un flete tiene dos variables fundamentales, el peso transportado y la distancia transportada. En base al análisis de datos levantado en la encuesta y que es consistente con valores pagados en el mercado, lo agricultores están pagando aproximadamente \$11.11 por tonelada transportada para aquellas rutas entre 150 y 200 km. Esto variará con la distancia entre origen y destino, pero dado que se trata de pequeños agricultores lo más probable es que sus productos los saquen a la venta a los mercados a los que más acceso tienen. Dada la enorme variabilidad entre los puntos de origen y destino se utilizará como valor referencial 2.5\$ x ton transportada. Esto genera un mercado potencial de alrededor de \$1600 millones al

año. Esto es consistente con el total del valor de facturación del segmento a nivel nacional. Debe considerarse adicionalmente, que de acuerdo a las encuestas realizadas 38% de los pequeños agricultores encuestados cuentan con vehículo propio. Es decir que el mercado antes mencionado seguramente se verá importantemente reducido. A pesar de esto se puede concluir que el mercado tanto en volumen como en dólares representa un segmento muy atractivo en el cuál una propuesta adecuada podría tener mucho potencial.

Hacia el canal de comercialización, de acuerdo al INEC, en la encuesta Nacional de ingresos Gastos 2011-2012, alrededor de 550 millones se gastan mensualmente en alimentos y bebidas a nivel nacional, de éste valor 48% en el área urbana y 46% en el área rural se gasta en tiendas de barrio, bodegas y distribuidores. La empresa MARDIS, dedicada a realizar estudios de georeferenciación y análisis de mercado tiene identificados en la provincia de Pichincha 17425 tiendas de 98000 a nivel nacional y 11299 restaurantes o puestos de comida de 35000 a nivel nacional. Por lo que se puede concluir que existe un mercado interesante para establecer un canal de comercialización eficiente.

Participación de mercado de los principales competidores

Tal como se mencionó en el análisis estratégico la principal competencia y sustituto a la contratación de un servicio de transporte y comercialización es la utilización de transporte propio y la búsqueda de clientes por su propia cuenta, en su gran mayoría se utilizarían camionetas, por parte de los pequeños agricultores. Las encuestas realizadas muestran que el 62% de los agricultores encuestados dentro del área de

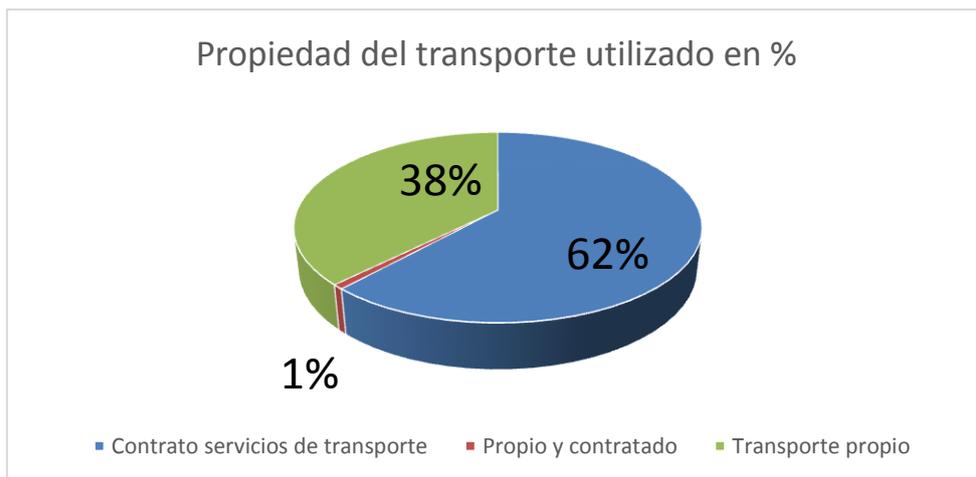


GRÁFICO 5 Propiedad Vehículos Utilizados

Están contratando servicios de transporte.

Luego de consultar con los agricultores pertenecientes al segmento a través de la encuesta, se validó que no existe la presencia de empresas grandes, correctamente constituidas que den servicio a éste segmento. De todos aquellos encuestados, que proveieron información sobre su actual proveedor de transporte, se obtuvieron los siguientes resultados:

Proveedor de Transporte	Número Encuestados	Proveedor de Transporte	Número Encuestados
Camioneta particular	33	Cooperativa San Vicente	1
Cia Amista	1	Cooperativa Tambillo	1
Cia Etramay	1	Cooperativa Unión Bolivarenses	1
Cia. Centinela de Mejía	1	Cooperativa Vencedores del Valle	1
Compañías de Bus	3	Cooperativa Arcangel San Miguel	1
Coop San Juan Bellavista	1	Cooperativa de Machachi	1
Coop.Vencedores del Valle	1	Cotrancar	1
Cooperativa 10 de Noviembre	1	Intercity S.A.	1
Cooperativa Caluma	1	Pucara Coop	1
cooperativa Divino Niño	2	Taita Salasaka	1
Cooperativa Guaranda Ltda.	1	Trasnporte Tambillo	1
Cooperativa La Dolorosa	1	varias cooperativas	1
Cooperativa San Luis	1	Vencedores del Valle	2
Cooperativa San Miguel	1	Yavirak coop	1
Cooperativa San Pablo	1		

Tabla 9 Compañías de Transporte Usada

Esto muestra que tal como se preveía que básicamente en éste segmento aquellos que están atendiendo la demanda son particulares propietarios de uno o dos vehículos y que tienen un alcance geográfico muy pequeño. En cuanto a las cooperativas antes indicadas, de acuerdo al criterio de Estalin Cepeda, coordinador de transporte para una importante empresa de la ciudad de Sangolquí, las mismas no operan como una empresa establecida sino que agregan a su miembros para cumplir requisitos legales pero los servicios y clientes los coordinan independientemente. Estas empresas brindan únicamente servicios de transporte y no incluye la compra o comercialización de producto. Aquellos comerciantes que se dedican a la intermediación, tampoco pudieron ser identificados como empresas formales y operan principalmente en los

mercados mayoristas a través de redes de contactos para la compra de producto a los agricultores, utilizando para su beneficio el control del canal de comercialización.

Dentro de las provincias definidas en el alcance de éste proyecto de acuerdo a la Agencia Nacional de Tránsito en su publicación, Estadísticas del Transporte del 2013 existen las siguientes unidades matriculadas:

PROVINCIA	TIPO DE VEHÍCULO	
	CAMIÓN	CAMIONETA
TOTAL NACIONAL	111,266	305,590
Bolívar	2,295	2,920
Carchi	1,883	3,913
Chimborazo	4,535	10,456
Cotopaxi	8,234	11,589
Imbabura	1,990	10,158
Pichincha	7,293	62,987
Santo Domingo	2,966	4,764
Tungurahua	8,119	20,695
Total dentro Alcance	37,315	127,482
% del Total Nacional	34%	42%

Tabla 10 Número de Vehículos por Tipo y Provincia

En conclusión la cantidad de personas y pequeñas cooperativas es muy grande y no se lograron identificar competidores importantes en el segmento. La propuesta deberá considerar cómo competir con proveedores de transporte que se encuentran dispersos y muy cercanos a los actuales potenciales clientes.

Consumidor

Hábitos de compra y uso en el mercado objetivo

A partir del grupo de encuestados se obtuvo la siguiente información

Frecuencia	Tipo de Vehículo	# Encuestados	
4 veces al mes o más	Camión 10 ton	9	
	Camión 15 ton	12	
	Camión 5 ton	19	
	Camioneta	44	
	Sub-Total	84	66%
2 veces al mes	camioneta	2	
	Sub-Total	2	2%
1 vez al mes	camión 15 ton	1	
	camión 17,5 ton	1	
	Camión 5 ton	1	
	camioneta	12	
	Sub-Total	15	12%
Menos de 1 vez al mes	Camión 5 ton	1	
	Camión 10 ton	2	
	Camión 15-17 ton	3	
	Camión 5 ton	2	
	Camioneta	18	
	Sub-Total	26	20%

Tabla 11 Frecuencia de Uso de Servicios de Transporte por Tipo de Vehículo

Estos resultados muestran que más de la mitad de los encuestados hacen uso intensivo de servicios de transporte, requiriendo de los mismos una vez por semana o más. Es interesante anotar que en éste grupo de consumidores se requieren vehículos de todos los tamaños por lo que el proyecto deberá garantizar una flota variada para poder atender a los clientes con éste tipo de frecuencia de uso.

Necesidades insatisfechas relacionadas al mercado evaluado

De aquellos encuestados que están contratando proveedores de servicio de terceros se realizó una pregunta de satisfacción general de su proveedor actual. Sobre una escala de 10 puntos siendo 10 muy satisfecho y 1 muy insatisfecho, las medias de satisfacción y desviación de las mismas fueron:

	Media Satisfacción sobre 10	Desv. Est
Media Satisfacción Total	5.7	3.04
Promedio Cooperativa	4.5	2.87
Promedio Particular	6.7	2.83

Tabla 12 Satisfacción Servicios de Transporte

Se puede observar que las cooperativas están tienen una media de satisfacción más baja que los transportistas particulares. En general los encuestados no se encuentran completamente satisfechos con el servicio que actualmente reciben.

Al separar y evaluar a través de una pregunta de 7 puntos en la cuál el encuestado estaba de acuerdo con el que su proveedor actual cumplía con sus requerimientos en cada uno de los atributos que se identificaron como importantes en las entrevistas a profundidad, se obtuvieron los siguientes resultados:

Atributo del Servicio	Conformidad con los Servicios Recibidos
Cumple con los días y horarios pactados	4.582
Tiene un precio justo	4.304
Me provee información suficiente del estado de mi carga	3.481
Garantiza la seguridad de mi producto	4.152
Cuida adecuadamente del producto	4.269
Es una empresa/persona en la que puedo confiar	4.608

Tabla 13 Satisfacción por Atributo

Dado que ésta es una escala de 7 puntos, se observa que en general los encuestados consideran que los proveedores actuales cumplen por lo menos con un servicio medio en cada uno de los atributos al estar ligeramente ubicados sobre el 3,5. Salvo en la cantidad de información que reciben del estado de su carga, esto representa una oportunidad para el desarrollo del proyecto.

Atributos valorados en la categoría

A partir de la información levantada en las entrevistas a profundidad se evaluó la importancia de cada uno de los atributos considerados relevantes.

Atributos	Media Importancia	Desv Estandar
Establecer precios fijos para el transporte para todo el año	5.39	1.76
Poder definir la hora exacta de retiro/entrega de producto	5.23	1.79
Poder definir el día de retiro/entrega de producto	5.15	1.83
Tiempo suficiente con el vehículo al momento de la entrega (que el transportista no tenga apuro)	4.91	2.01
Conocer de antemano al transportista y la empresa que transporta mi producto	4.65	2.13
Obtener crédito en el pago de las facturas de transporte	4.51	2.04
Recibir información constante del transporte, el chofer y la carga (rastreo satelital/mensajes de texto/llamadas)	4.15	2.14
Transportar el producto en gabetas	3.23	1.99
Transportar el producto en vehículos climatizados	3.15	1.76

Tabla 14 Importancia Atributos

Es importante destacar que en los primeros 3 atributos la media de importancia es más alta y adicionalmente la desviación estándar es menor. Esto muestra que existe menos variabilidad en la respuesta, es decir los encuestados coinciden en que estos 3 primeros puntos son de mayor importancia.

Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto o servicio ofertado

Escala	Intención de Uso del Servicio	Intención de Cambio de proveedor
Definitivamente NO	26	28
2	0	1
3	1	6
4	4	2
5	4	4
6	10	11
7	3	12
8	11	4
9	12	13
Definitivamente SI	57	46
Medias de Intención de Uso	7.13	6.57

Tabla 15 Evaluación del Concepto del Servicio

Para la evaluación del prototipo se utilizaron dos preguntas, la primera con el fin de evaluar la intención de uso del servicio, preguntando a los encuestados si contratarían el servicio propuesto en el prototipo. Se observa que el 62,5% de los encuestados estaría muy inclinado a contratar el servicio propuesto por el prototipo pues calificaron su intención de uso entre 8-9-10.

Dado que la encuesta se ejecutó en campo, guiando a cada uno de los encuestados en la aplicación del formulario, se pudo recabar información adicional a la consultada directamente en las preguntas del cuestionario. Esta información permite concluir que aunque el servicio de logística propuesto generaría beneficios sobre el servicio que actualmente reciben, lo más importante para el agricultor es poder acceder a un canal de comercialización que le permita obtener mejores precios que los que actualmente recibe en los mercados cercanos a su punto de cosecha, esta es la verdadera necesidad del agricultor.

Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto o servicio ofertado

Oferta

El servicio ofertado sobre movilización de productos para pequeños agricultores se evaluó en la encuesta aplicada a la muestra determinada en las distintas provincias seleccionadas en la sierra centro-norte. Una vez explicado el servicio que se detalla en la encuesta, se diseñó una pregunta que específicamente buscó obtener el grado de aceptación que tendría el servicio. La pregunta 21 textualmente dice: “¿Contrataría el servicio de transporte propuesto en el texto anterior? 1: Definitivamente No; 10: Definitivamente Sí”

El resultado se agrupó de una manera conservadora, considerando todas aquellas calificaciones entre 1 y 5 como aquellos agricultores que no contratarían el servicio; calificaciones 6 y 7 como inciertos, y calificaciones entre 8 y 10 como aquellos que sí contratarían el servicio ofertado. (cabe recalcar que el resultado de calificación 10 que correspondería a los agricultores que definitivamente contratarían el servicio es de un 44,5% del total)

Aceptación del Servicio Ofertado



GRÁFICO 6 *Aceptación del servicio ofertado*

En base a este resultado un 63% de los agricultores estarían interesados en el servicio ofertado, a lo que podría sumarse adicionalmente el 10% de inciertos.

Complementar el servicio de transporte propuesto con un esquema de comercialización seguramente permitirá incrementar aún más los niveles de aceptación de la propuesta.

Posicionamiento de los principales competidores

Los principales competidores corresponden a cooperativas de transporte locales e intermediarios de la zona que utilizan vehículos propios para la movilización de productos agrícolas de sus sectores más próximos. Es evidente la ausencia de

empresas de logística y distribución especializadas enfocadas en producción de pequeña escala.

El posicionamiento de los competidores es alto en cada zona sobre todo por factores como la cercanía de los choferes y de los intermediarios con los agricultores. El mantener esta relación cercana, implica que los agricultores confíen la movilización de sus productos principalmente en las personas que manejan los vehículos más que en las propias cooperativas de transporte. Otro aspecto que influye en el posicionamiento de los competidores actuales, es el desconocimiento de los agricultores respecto a facilidades de movilización organizada y especializada a la cual adicionalmente la relacionana como un gasto de valor elevado.

En lo que se refiere al canal de comercialización, atendiendo en la ciudad de Quito un competidor importante, Aleproca con su marca Hortana, Hortalizas Sanas que se ha enfocado en la integración total de la caden aproductiva y la atención con productos de alta calidad para establecimientos de primera categoría. El enfoque de ésta empresa está en la frescura, calidad de sus productos y entrega directamente en los locales de sus clientes. Los productos comercializados se les da valor agregado a traves de la selección, limpieza y empaquetado de los productos agrícolas.

Otros competidores muy importantes se podrán encontrar en los grandes productores de los productos a comercializar. Dado que la empresa propuesta comercializará una variedad importante de productos agrícolas, entre ellos frutas, verduras, hortalizas y tubérculos existen grandes productores especializados en cada uno de ellos. Por ejemplo, Duraexport en la producción de mango, las grandes bananeras, Pirecuasa en el cultivo de Piña, todas ellas con ventas superiores a los 30 millones al año.

Definitivamente, éstas empresas debido a las economías de escala pueden lograr costos muy inferiores a los de los pequeños productores sin embargo su volúmen se centra en la exportación y no en el desarrollo de canales de comercialización al detalle.

Finalmente, un competidor importante al modelo de negocio planteado son los mercados y ferias libres donde llegan los intermediarios a vender los productos que han adquirido a los eslabones previos de la cadena. Estos puntos de venta agrupan a gran cantidad de intermediarios y se constituyen en el punto de abastecimiento de muchos tenderos que han decidido comercializar los estos productos en diferentes puntos de la ciudad. En estas ferias y mercados, el poder de negociación se a adquirido a través del control del abastecimiento y acuerdos de precios entre los proveedores.

Estrategias y tácticas de los principales competidores.

Sus principales estrategias y tácticas se resumen a continuación:

Aleproca:

Proveer productos de alta calidad, con valor agregado reduciendo el procesamiento y limpieza requerido por el cliente, con atención al cliente varias veces por semana para garantizar frescura en los productos. Han optado por una estrategia de diferenciación con gran servicio y prima de precio.

Mercados y Ferias:

Constituyen un punto de control a la comercialización a través del control de espacios para la venta de producto y punto de contacto entre clientes y proveedores. Aprovechan la posición privilegiada de tener acceso a los consumidores para controlar a los eslabones previos de la cadena. Dentro de los mercados, la estrategia aplicada

por los competidores es liderazgo en costos, sin embargo se ven limitados por el nivel de integración hacia atrás que hayan alcanzado. Únicamente podrán bajar el precio de su producto hasta el nivel adquirido al eslabón anterior.

Grandes Productores:

Eficiencia, liderazgo en costos y venta por volúmen. Principalmente enfocados en mercados de exportación y en grandes consumidores industriales.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia genérica

La estrategia genérica escogida para el proyecto que permita generar ventaja competitiva entendiendo el sector en el que se desenvolverá corresponde a una estrategia de liderazgo en costos. Es importante mencionar que el concepto en el que se enfoca esta estrategia genérica consiste en generar productos o servicios a un menor costo que el de la competencia, trasladando esta eficiencia en menores precios para sus consumidores (Porter, 1980). En la cadena de la producción agrícola, el agricultor y especialmente el pequeño agricultor es el actor que se encuentra más alejado del consumidor y tiene el menor poder de negociación debido a que es completamente dependiente de intermediarios para la venta de su producto. Esto hace que la rentabilidad del agricultor sea la más baja de la cadena aún cuando su inversión y riesgo son los más altos, el resto de la rentabilidad se distribuye entre varios intermediarios hasta el consumidor final. Construir una cadena de abastecimiento que logre transportar los productos agrícolas con menores costos desde el agricultor hasta el consumidor final y que consolide la rentabilidad entre menores actores que las cadenas establecidas actualmente permitiría establecer una posición de ventaja competitiva.

La posición de ventaja competitiva a través de la eficiencia en costos se alcanzará al construir una una cadena de abastecimiento más esbelta que elimine los intermediarios y los trasbordos de producto que existen en la cadena. Respecto a este

tema y de acuerdo al estudio realizado para este proyecto el 68% de los agricultores reconocen que vender sus productos fuera de su terreno llegando al consumidor final le genera un mayor ingreso por lo que están claros que acercarse al consumidor les genera mayores beneficios. Ecuador al ser geográficamente pequeño permite disminuir o eliminar los puntos de consolidación que generan incrementos en costo y que distribuyen la rentabilidad entre más actores. Mientras más puntos de contacto con el producto existan mayores serán los costos para la cadena, debido a los costos de manipulación y las pérdidas de calidad en el producto. Este incremento en eficiencia permite elevar la rentabilidad del proyecto propuesto mediante la oferta de productos a precios competitivos, generando mayor volumen de ventas e incluso tener la capacidad para pagar primas en precio a aquellos agricultores con mayor calidad o eficiencia en su producción, potenciando nuevamente la rentabilidad de la cadena.

Otro mecanismo para alcanzar una posición de ventaja competitiva es el uso eficiente de los recursos a lo largo de la cadena, reduciendo los costos e inversión requerida. Los puntos en los que mayor ineficiencia se observa dentro del segmento de mercado analizado es el primer tramo de la cadena donde el bajo volumen de producción y la incapacidad para consolidar cargas óptimas obligan al uso de transporte de baja capacidad cuyo costo es más alto reduciendo la rentabilidad de la cadena. Al agregar dentro de la cadena a varios pequeños agricultores y sus requerimientos, es factible emplear vehículos de mayor tonelaje que son más eficientes en el transporte de carga. Adicionalmente, al controlar el manejo de productos desde el lote de producción hasta el consumidor final se pueden establecer prácticas de manejo apropiado que reduzcan los desperdicios de la cadena que actualmente merman parte de la rentabilidad de la misma.

Posicionamiento estratégico

Es difícil superar el costo de oportunidad del capital porque existe una fuerza contraria a la rentabilidad (amenaza de nuevos competidores) y tres indiferentes (rivalidad, poder de negociación de los proveedores y amenaza de sustitutos), dejando solo una favorable (poder de negociación de los consumidores). Las fuerzas que deben ser contrarrestadas para garantizar un mayor impacto en la rentabilidad son: (1) la amenaza de productos sustitutos, en la que destaca principalmente el uso de transporte propio que le permite al agricultor contar con flexibilidad de horario; y (2) la rivalidad que se evidencia tanto en la masiva presencia de proveedores de transporte independiente como en el gran poder de negociación que tienen los intermediarios.

Dado que el proyecto está enfocando en apoyar a los pequeños agricultores cuyos volúmenes de producción en general son bajos por lo que no reciben precios justos, es importante considerar que el transporte incluso propio al que acceden para buscar mayor cercanía al cliente final y por ende mejores precios es de baja capacidad complicando toda la cadena y volviéndola ineficiente. Observamos en las encuestas que éstos agricultores acceden a mercados muy cercanos a sus terrenos, generalmente los mercados mayoristas de su propio cantón o provincia. El esfuerzo necesario para llevar su producto más adelante en la cadena y la correspondiente inversión en tiempo, hacen que durante el transporte no puedan atender sus cultivos por lo que no es rentable para el pequeño agricultor sacar su producto a las principales ciudades del país. Al establecer una cadena logística que retira el producto en camiones medianos o grandes como centro de consolidación móvil y los transporta directamente hasta las

principales ciudades para su venta a través de un único intermediario permitiría a la empresa ofrecer al agricultor un precio incluso mayor que el de venta en su mercado mayorista inmediatamente cercano. De alcanzarse esta posición será más atractivo para el agricultor vender el producto a la empresa propuesta en su propio terreno consciente que la venta se realizará directamente en las grandes ciudades del país antes que utilizar su propio camión para acceder al mercado mayorista cercano.

Con el fin de contrarrestar la rivalidad existente, tanto del alto número de proveedores de transporte como el alto poder de negociación de los intermediarios, el modelo de negocio planteado adquiere la producción directamente en el terreno de cultivo eliminando por completo todo el proceso de contratación de un servicio de transporte y el riesgo de no acceder a precios justos o esperados por su producción e incluso a no ser capaz de vender su producto en los mercados mayoristas. De acuerdo a la encuesta realizada el 82% de los encuestados está dispuesto realizar la contratación de transporte con la esperanza de incrementar el precio de venta de su producto. El proyecto propuesto al tener mejores y más eficientes prácticas logísticas será capaz de obtener menores costos y por lo tanto garantizar mejores precios a los agricultores sin que éstos deban contratar o acceder a los servicios de otros transportistas o intermediarios.

Recursos y Capacidades Distintivas.

La industria de la producción agrícola asociada a la industria del transporte de sus productos en su gran mayoría comercializa a través de intermediarios a lo largo de la cadena. Estos intermediarios que agregan poco valor a la cadena pugnan

constantemente con los eslabones asociados por incrementar su propia rentabilidad sin una consideración global. Esta práctica actual genera una alta presión sobre el precio de comercialización reduciendo la rentabilidad global de la industria. Para ser capaces de establecer una posición de ventaja competitiva será fundamental que el proyecto propuesto desarrolle capacidades diferentes a las de las cadenas de abastecimiento de producto agrícola actuales con el fin de generar mayores beneficios y rentabilidad para toda la cadena.

Dada la poca visibilidad que existe a lo largo de la cadena de abastecimiento de productos agrícolas debido a los múltiples intermediarios, una de las mayores fuente de ineficiencia identificada es la discordancia que existe entre la oferta de productos y demanda de los mismos lo que generará muy bajos precios para el agricultor en caso de que exista una sobre producción y muy altos precios o incluso desabastecimiento para el consumidor en caso de que la producción esté por debajo de la demanda. Tener la capacidad de transmitir los requerimientos de los consumidores (demanda) directamente a los proveedores y alinear ambos permite generar un máximo de eficiencia para la cadena productiva ya que no se desperdician recursos cultivando productos que no serán requeridos ni se pagan primas de precio o se generan desabastecimientos cuando la oferta es limitada. Tener la capacidad de desarrollar proveedores (pequeños agricultores) a la misma velocidad que se van adquiriendo nuevos clientes será fundamental para alinear ambos extremos de la cadena maximizando el beneficio total para la cadena.

Una vez alineados ambos extremos de la cadena, oferta agrícola y demanda el recurso fundamental para poder generar una posición de ventaja competitiva será una cadena

logística que sea capaz de transportar los productos de un extremo a otro con el menor costo. Para alcanzar estos niveles de eficiencia se deben contemplar y diseñar cada una de las actividades de la cadena en búsqueda de la máxima eficiencia, siendo el objetivo de la misma que sea difícil de imitar por competidores con menor coordinación. Para el diseño de esta cadena se considerarán los siguientes elementos:

Primero, para poder utilizar vehículos de gran capacidad desde el primer eslabón de la cadena de una forma eficiente deben desarrollarse proveedores (pequeños productores) que se encuentren lo más cerca posible uno de otro de tal manera que se minimice el tiempo de traslado. Adicionalmente debe existir visibilidad exacta de las cantidades a cosechar y el momento de la cosecha. Para poder acceder a esta información y poder influir incluso en el tipo de producto y cantidades a sembrar deberán desarrollarse acuerdos a largo plazo con los agricultores, contar con personal con capacidad de llegar a dichos acuerdos será fundamental para el éxito de la cadena.

Segundo, la manipulación de los productos agrícolas deberá ser lo más eficiente posible. Esto implica la capacidad de mover grandes cantidades de producto con el menor esfuerzo posible y con las menores pérdidas o maltratos. Para alcanzar este objetivo y dado que no existen más intermediarios entre agricultor y el punto final de venta se pretenden utilizar un sistema de contenerización a través de gavetas que sean entregados directamente al agricultor y que sean las mismas que se utilizan para la exhibición final o entrega del producto al cliente final. Estos sistemas estandarizados de contenerización permiten generar eficiencias en el manejo a lo largo de toda la cadena pues pueden utilizarse equipos mecánicos de gran capacidad minimizando la manipulación por personas.

Tercero, aprovechando la geografía del país y el hecho de que existen pocas horas de traslado entre prácticamente cualquier punto de la país la cadena de abastecimiento debe ser lo suficientemente ágil como para coordinar el traslado de producto prácticamente sin puntos de acopio a través de estrategias de trasbordo para la consolidación de carga. Esto permite eliminar la necesidad de centros de acopio intermedio, haciendo a la cadena altamente eficiente.

Cuarto, la administración de una cadena de abastecimiento eficiente evidentemente requerirá de profesionales altamente capacitados y de visibilidad de todos los elementos de la cadena por lo que se requerirán de sistemas de soporte (SW) para la administración de la flota así como de las rutas de traslado, con el fin de garantizar una máxima ocupación y un mínimo traslado de la flota.

Quinto, mientras mayor sea la eficiencia productiva de los proveedores (pequeños agricultores) desarrollados en cuanto a su producción por hectárea menores serán los traslados que debe realizar la flota de transporte entre predios, para alcanzarlo la empresa deberá estar en capacidad de brindar asesoría técnica al agricultor para incrementar su eficiencia.

Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

Basados en el diseño de la cadena productiva propuesta en este proyecto (Anexo 6), el equipo de trabajo se representará por medio de un organigrama funcional que separa el trabajo sobre la base de los procesos necesarios con enfoque al cliente, identificando y asignando responsabilidades de acuerdo a funciones:

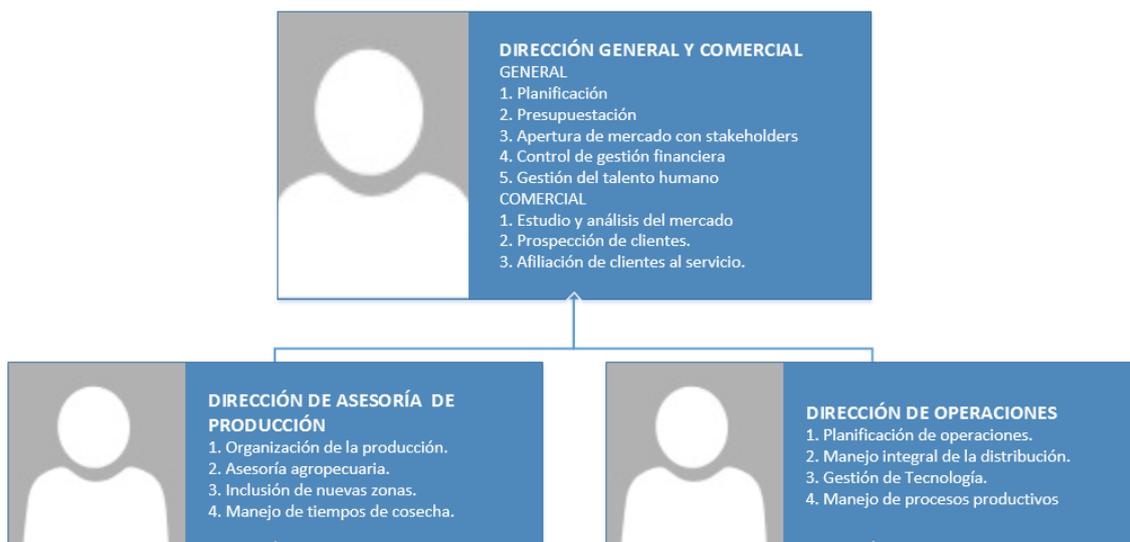


GRÁFICO 7 Organigrama Preliminar

Cada Dirección tiene funciones específicas asignadas para el correcto funcionamiento del proyecto sobre las que se han identificado cargos funcionales y sus perfiles generales que permitan una conformación adecuada del talento humano (Anexo 8).

El equipo de trabajo que respalda este proyecto tiene basta trayectoria en el ámbito del diseño productivo basado en procesos y operación logística. Su conocimiento y experiencia garantiza el manejo eficiente de la operación soportados en instancias de asesoría administrativa que los complementan. (Anexo 9)

CAPITULO 4

PLAN COMERCIAL

En este capítulo se tratarán los temas relacionados a plan de mercadeo y plan de ventas. En cuanto al plan de mercadeo el enfoque expuesto principalmente cubre posicionamiento, marca, marketing mix y presupuesto. Respecto al plan de ventas se tratan para el proyecto aspectos como modelo de ventas, proyecciones de ventas, metas comerciales y el manejo integral del equipo comercial.

Plan de Mercadeo

Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento propuesto busca que el proyecto ocupe un lugar distintivo en el mercado, diferenciándolo de la oferta de los competidores y permitiendo a los clientes que perciban fácilmente la diferencia. La estrategia de posicionamiento seleccionada se basa en atributos, beneficios y precio. El atributo que se promoverá es la frescura de los productos puestos a disposición de los consumidores; los beneficios que el cliente percibirá se enfocan en la diversidad de productos, disponibilidad constante y la cercanía para comprarlo; en la relación precio versus calidad, los productos ofertados serán de menor precio para los consumidores finales.

El servicio promueve un esquema de distribución directo que administra la cadena de suministros desde el agricultor hasta el consumidor final. Al agricultor, brindándole atención y asesoría en su lugar de siembra, para organizar su esquema productivo y promoviendo mejoras en sus cultivos. Al consumidor final, permitiéndole adquirir

productos frescos y a menor precio, garantizados por un esquema ordenado de distribución que elimina puntos de intermediación que encarecen los productos y demoran su despacho en cada etapa.

Considerando los aspectos explicados en los párrafos anteriores, los principales aspectos de recordación para los consumidores serán: variedad, disponibilidad, cercanía, precio económico e higiene. Estos aspectos se resumen en el siguiente eslogan:

Todos los víveres que busca, desde el corazón de la naturaleza hasta su cocina, siempre frescos y económicos.

Estrategia de Marca

El branding o estrategia de marca busca que los clientes perciban a la oferta del proyecto como la única solución a sus necesidades. Se enfoca en el proceso de construcción de marca per se, dándole identidad propia mediante nombre, personalidad e imagen.

La personalidad de la marca está constituida principalmente por productos frescos, precio bajo y la cercanía del consumidor; y de manera complementaria, por diversidad de productos, disponibilidad e higiene en la entrega, y un trato justo para agricultores y consumidores. Estos aspectos deben ser transmitidos por quienes forman parte de la empresa, su imagen, medios comunicacionales y los procesos de la cadena productiva.

La marca debe llegar a ser percibida por sus clientes y el mercado en general como una marca fresca, honesta, justa, confiable, higiénica, económica y cercana, que aporta al desarrollo del sector agricultor minorista siendo solidario con sus realidad productiva, potenciándola y retribuyéndole un pago más justo al que ahora recibe por parte de

intermediarios. Esta cercanía con agricultores, tiene que permitirle mantener control en el negocio sobre todo para garantizar el abastecimiento variado y permanente de los distintos productos en cada localidad. Enfocado al cliente, la marca debe manejar tiempos de entrega confiables sustentados en acuerdos de servicio, un esquema de movilización que mantenga fresca y condiciones adecuadas para que los productos lleguen en buen estado, un precio menor al que se dispone en micromercados y tiendas de barrio, todo esto en puntos cercanos a los consumidores.

Considerando todos los aspectos detallados en los párrafos anteriores, el nombre e imagen de la marca deben estar alineados a su identidad transmitiendo a todo el mercado un mensaje coherente y efectivo.

El nombre definido para la marca es “La Casera”. El término “casera” es un vocablo autóctono con el que se identifica a la persona dedicada a la venta de productos, a quien se le compra con frecuencia por lo general en un mercado abierto (AsiHablamos.com, 2016). Además de su definición, el término “casera” es utilizado de manera generalizada y común en el medio pues refleja aspectos relevantes en el momento de compra como confianza y cercanía con el vendedor, ambos normalmente asociados a la frecuencia de compra.

Respecto a la imagen de “La Casera” esta se ha diseñado pensando principalmente en la llegada que debe conseguir en sus clientes, y adicionalmente, en el mensaje que debe proyectar al agricultor para mantener coherencia con todos los aspectos definidos en su nombre, personalidad e identidad.

Para los clientes, el mensaje a transmitir se resume en fresca, precio bajo y cercanía. Las imágenes escogidas corresponden a productos agrícolas que al ser puestos frente a

un fondo de campo abierto dan a conocer su procedencia natural; por otra parte los colores fuertes, claros y vivos detonan frescura, mientras al pie y bajo su nombre se detallan los atributos más importantes de la marca. La tipografía es clara y de fácil lectura.



GRÁFICO 8 Logotipo cliente final

Para los agricultores, la imagen del campo en el fondo permite que se identifiquen con la marca mientras que el mensaje bajo el nombre resalta los aspectos que más valoran: precio justo, y apoyo en el esquema productivo para su desarrollo. La tipografía se mantiene procurando claridad en la lectura.



GRÁFICO 9 Logotipo Agricultores

Estrategia de Producto o Servicio

Para el presente proyecto los productos corresponden a los provenientes del campo de las distintas zonas de referencia, principalmente vegetales y frutas, acompañados por un servicio de asesoría a los agricultores y otro de distribución eficiente como capacidad específica de la marca.

En este sentido, en relación al producto se deben considerar principalmente dos aspectos: (1) Presentación, que debe proyectar su procedencia natural y fresca. Para conseguir los atributos visibles en los productos, gran parte de la responsabilidad se ubica en el proceso productivo del agricultor, pues campos bien preparados y fértiles, un proceso de siembra ordenado y adecuado, atención y cuidado permanente durante el crecimiento, junto a un proceso oportuno de cosecha garantiza la obtención de productos de buen tamaño, salud e imagen.. (2) Empaque, aunque los productos por se no requieren de empaque para su venta unitaria, en la venta al por mayor será necesario mantener la disposición y entrega de productos mediante cajas con la imagen de la marca. Estas cajas más allá de ser un costo adicional, son generadoras de eficiencia a través de la cadena de distribución ya que deberán permitir el manejo eficiente del producto en cada eslabón.

En cuanto al servicio, éste estará enfocado en dos puntos de la cadena de suministros: (1) Hacia el agricultor, donde el servicio busca asesorar a los agricultores para preparar y organizar sus terrenos, sugerir procesos adecuados de siembra, acompañar a lo largo del crecimiento de los cultivos, proponer mecanismos de cosecha. Para el agricultor el servicio debe generar confianza basada en el conocimiento de los asesores, su presencia oportuna e impecable y los resultados visibles en sus campos con mejores cultivos. (2) Hacia los consumidores, el servicio que principalmente consiste en el transporte y distribución de los productos debe mostrar seriedad en la oferta pactada, cumpliendo con puntualidad los tiempos de entrega, garantizando un trato adecuado a los productos, y manteniendo una buena presencia en el personal de distribución, entrega y venta.

Estrategia de Precios

Los precios de venta de los productos estarán al nivel de los ofertados en los mercados mayoristas de cada sector y en ciertas zonas con un margen inferior al de la competencia pero relativamente superior al de los mercados mayoristas.

#	Producto	Sur	Centro	Norte	Media	Precio Tiendas A	% Menos Tiendas A	Mayorista	Precio Tiendas B	% Menos Tiendas B
1	Piña	\$0.80	\$0.83	\$0.85	\$0.83	\$0.72	13%	\$0.62	\$0.62	0%
2	Zanahoria	\$1.50	\$1.60	\$1.65	\$1.58	\$1.17	26%	\$0.75	\$0.75	0%
3	Pimiento Rojo	\$2.00	\$2.90	\$3.00	\$2.63	\$2.29	13%	1.95	\$1.95	0%
4	Pimiento Verde	\$2.00	\$1.10	\$1.10	\$1.40	\$1.03	27%	\$0.65	\$0.65	0%
5	Cebolla	\$1.25	\$1.32	\$1.32	\$1.30	\$1.02	21%	\$0.75	\$0.75	0%
6	Tomate Riñón	\$1.00	\$1.32	\$1.32	\$1.21	\$0.90	26%	\$0.58	\$0.58	0%
7	Taxo	\$1.40	\$1.54	\$1.54	\$1.49	\$1.45	3%	\$1.40	\$1.40	0%
8	Tomate Arbol	\$1.50	\$1.60	\$1.67	\$1.59	\$1.17	26%	\$0.75	\$0.75	0%
9	Lechuga Criolla	\$0.80	\$0.50	\$0.50	\$0.60	\$0.45	26%	\$0.29	\$0.29	0%
10	Papa Cecilia	\$1.00	\$0.95	\$1.10	\$1.02	\$0.98	3%	0.95	\$0.95	0%
11	Naranjilla	\$2.50	\$1.67	\$1.67	\$1.95	\$1.70	13%	\$1.45	\$1.45	0%

Tabla 16 Precios por Producto

Las tiendas A, corresponden a aquellas tiendas de barrio en las que se venderá productos a un precio menor que la media de las tiendas de barrio. Convirtiéndose en una alternativa atractiva para los clientes y estableciéndose en un nivel de precio lo suficientemente interesante para el consumidor final que lo motive a realizar su adquisición de frutas, verduras, vegetales y tubérculos en la tienda de su barrio en vez de en las ferias y mercados mayoristas. Un factor determinante para esta estrategia es que las tiendas deberán cubrir los principales sectores de la ciudad para estar al alcance y comodidad de los consumidores. Considerando que el tendero debe recibir un margen igual al que está acostumbrado, el precio de venta para el tendero será ligeramente inferior al precio al que podría adquirir en el mayorista (-5%) para que pueda mantener un nivel de rentabilidad atractivo al trabajar con La Casera. La diferencia del margen se compensa debido a que el tendero reduce sus gastos y

esfuerzo en la provisión de productos y a través del volúmen que el proyecto espera generar en su tienda.

Las tiendas B corresponden a las propias ubicadas cerca de mercados mayoristas o dentro de los mismos. Estos puntos de venta, no pretenden generar un diferencial de precio al resto de locales de venta. Dado que el mayorista es un punto de venta de especialización por producto donde además de intermediarios compiten grandes productores, sería poco beneficioso ingresar en una competencia de precios donde un gran productor definitivamente logra mayores eficiencias. Adicionalmente, no es conveniente que los clientes encuentren un lugar con mejores precios dentro del mercado ya que esto alteraría la estrategia de incentivar la compra en las tiendas de barrio. Estos puntos de venta generarán dos beneficios principales:

- Venta de productos con un margen ligeramente mayor.

En estos puntos de venta, dado que el margen no se compartirá con un eslabón adicional de la cadena las ventas realizadas a través de estos puntos serán ligeramente más rentables.

- Referidos para atención en tiendas y clientes institucionales

Dado que la competencia dentro de un mercado mayorista es principalmente basada en precio la intención de estos locales es referir a los clientes al servicio tanto en tiendas como el servicio institucional. Es decir, sacar al consumidor de mercado donde será mucho más difícil competir y competir tanto en tiendas como en atención directa donde la empresa tiene una ventaja competitiva y es el único proveedor.

Estrategia de Comunicación (Promoción y Publicidad)

La estrategia de promoción utiliza varias herramientas interrelacionadas conocidas como mix promocional: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo (Lutz & Weitz, 2010). El esquema promocional se ha desarrollado de acuerdo a los tipos de clientes objetivos, los canales de venta a utilizar y la identidad de la marca con el objetivo de posicionarla. Los esfuerzos comunicacionales consideran para los primeros años exclusivamente publicidad impresa en punto de venta, el diseño de una página web en el primer año y el mantenimiento de la misma durante los siguientes cuatro años, durante estos mismos años el esquema de marketing directo será intensivo mediante eventos inaugurales y de temporadas para tiendas propias y alianzas con tiendas de barrios. Durante el tercero, cuarto y quinto año se considera la utilización de medios masivos. A lo largo de los cinco años se aprovecharán medios de marketing directo a bajo o nulo costo como redes sociales (en cuentas básicas) y mailing a bases propias.

Los rubros destinados para los distintos esquemas comunicacionales se obtienen de la asignación porcentual del total de ventas de la siguiente manera: (1) Material POP con un promedio de 33% durante los cinco años cerca de 33.700 USD, con el objetivo de generar presencia en el mercado y conocimiento de la marca. (2) Eventos con un promedio de 53% del total de publicidad en cada año equivalente a 51.240 USD, la respuesta esperada es promocionar la imagen y generar venta de productos. (3) Web, 1% equivalente a 482 USD cada año, que permite el acceso digital al mercado principalmente para restaurantes. (4) Medios masivos un 13% equivalente a 27.500 USD en cada año durante el tercero, cuarto y quinto año, con el objetivo de llegar de

manera masificada para posicionamiento de la marca. (5) Redes sociales y mailing a costo prácticamente nulo donde se trabajará para llegar de manera masificada al mercado aprovechando la viralidad de estos medios y bases de datos propias.

Estrategia de Canal (Plaza)

La definición de los canales de venta se ha establecido en base a la preferencia de compra de los productos agrícolas

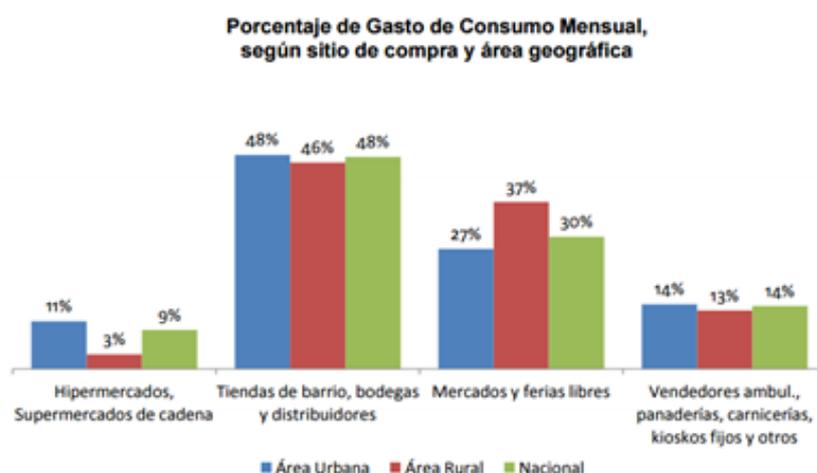


GRÁFICO 10 Porcentaje de Gasto de Consumo Mensual 2011-2012 INEC

Como se puede ver en la gráfica anterior, a nivel nacional el 48% del gasto de consumo mensual en compra de productos agrícolas no preparados se da en tiendas de barrio, bodegas y distribuidores por lo que los canales de venta definidos para este proyecto son: (1) Puntos de venta directos en localidades específicas de las ciudades principales. (2) Tiendas de barrio, mediante relaciones comerciales con los propietarios. (3) Entrega en sitio para restaurantes. Para todos los casos la cadena de suministros se explica en los anexos 6 (Comparación Cadena de Suministros), y 7 (Recursos en la Cadena de Suministros).

Para los puntos de venta directos, el mecanismo de llegada es mediante tiendas propias bajo arrendamiento y con personal destinado a la venta. En este canal de venta, la etapa previa a la venta consiste en la puesta a disposición de los productos mediante entrega y organización física en el sitio. El valor agregado de este canal consiste en la cercanía al consumidor final, la higiene y limpieza del sitio para realizar la compra, aspectos a los que se suma los atributos propios del producto.

Para las tiendas de barrio, el mecanismo de llegada se sustenta en la misma cadena de suministros en sus etapas iniciales; sin embargo, para este canal la etapa de venta para el proyecto consiste en la entrega de productos que pueden realizarse mediante visita del equipo comercial o contacto de las tiendas vía telefónica o web. La cantidad de tiendas captadas para la venta dependerá directamente del equipo comercial mediante relaciones directas con los propietarios de las tiendas objetivo. El valor agregado de este canal consiste en la cobertura que brinda a los consumidores finales y por ende la cercanía que ofrecen, aspectos que se suman a los atributos propios del producto.

Para los restaurantes, se pondrá a disposición los canales de venta: telefónico, web y presencial. Telefónicamente se podrá realizar pedidos al equipo comercial especificando tipo de producto, cantidad (unidades o peso), fecha de entrega (en base a acuerdos de servicio publicados y comunicados). De igual manera mediante la web donde la orden de entrega la realizará el mismo restaurante indicando los mismos aspectos mencionados para el canal telefónico. En el caso de visitas presenciales, el equipo comercial tendrá no solo la tarea de atender pedidos sino adicionalmente de

captar nuevos restaurantes. Para todos los casos la distribución y entrega se coordina con el equipo de operaciones donde de manera zonificada se realizarán los despachos.

Presupuesto

El presupuesto de publicidad se ha diseñado destinando un porcentaje de las ventas de cada año: 5% entre los años 1 y 5 . En el presupuesto se cuida un esquema proporcional para la apertura de tiendas propias (que en su mayor parte se llevan a cabo en el primer año), para la captación de nuevas tiendas de barrio (80 nuevas tiendas durante los tres primeros años y 40 en el cuarto año), de igual manera para la captación de nuevos restaurantes (40 nuevos restaurantes durante los tres primeros años y 20 adicionales en cuarto año).

Cientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número Clientes (tienda + Institucional)	120	240	360	420	420
Tienda	80	160	240	280	280
Institucional	40	80	120	140	140
Tienda Mercado Mayorista	1	1	1	1	1
Tiendas Mercados Menores	1	1	1	1	1
Total Ventas Tiendas Institucional	\$ 218,284	\$ 646,119	\$ 1,107,833	\$ 1,539,342	\$ 2,121,459
Total Ventas Mercados	\$ 64,742	\$ 67,332	\$ 70,025	\$ 72,826	\$ 75,739
Total Ventas	\$ 283,026	\$ 713,451	\$ 1,177,858	\$ 1,612,169	\$ 2,197,199
Total Presupuesto Publicidad y Marketing	\$ 14,151	\$ 35,673	\$ 58,893	\$ 80,608	\$ 109,860
Página Web	\$ 1,368	\$ 195	\$ 271	\$ 288	\$ 288
Eventos Inaugurales y de Temporada	\$ 6,391.65	\$ 17,738.78	\$ 20,482.45	\$ 24,082.22	\$ 33,864.47
Material POP	\$ 6,391.65	\$ 17,738.78	\$ 20,482.45	\$ 24,082.22	\$ 33,864.47
Comunicación Masiva			\$ 17,657	\$ 32,156	\$ 41,843
Total	\$ 14,151	\$ 35,673	\$ 58,893	\$ 80,608	\$ 109,860

Tabla 17 Presupuesto Mercadeo

El valor destinado a publicidad se distribuye cada año para los distintos canales y sus respectivos medios publicitarios. Durante todos los años se realizará publicidad directa mediante eventos inaugurales y de temporada para tiendas propias, eventos de relación con tiendas de barrio (al iniciar a trabajar en conjunto y en temporadas),

material impreso en el punto de venta (POP), página web principalmente para restaurantes. A partir del tercer año se destinarán valores para comunicación masiva

Plan de Ventas

Modelo de Ventas

El modelo de ventas se estructurará de tal manera que la empresa tenga presencia en los principales canales a través de los cuales se comercializan productos agrícolas en el país. En el Ecuador, el área urbana, el 27% del gasto del consumo mensual de los hogares se realiza en mercados y ferias y el 48% en tiendas de barrio, bodegas y distribuidores. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012) Para alcanzar el volumen necesario la empresa debe establecer un modelo de ventas que permita tener una comercialización exitosa en todos estos canales. Con esta consideración el modelo de ventas contempla un sistema de venta pasiva, con presencia en los principales mercados y ferias de la ciudad donde recibe a clientes y consumidores. Se atraerá a los clientes a estos puntos de venta principalmente a través del plan de medios y mercadeo definido en la sección anterior. Adicionalmente, se establecerá un modelo de ventas activas que se encargará de establecer relaciones de negocio con tiendas de barrio para que comercialicen los productos de la empresa y de identificar comedores y restaurantes que puedan ser atendidos por la empresa.

Venta Pasiva

Como se indicó anteriormente la empresa deberá tener presencia en los principales mercados de la ciudad, Mercado Mayorista, San Roque. En estos mercados los potenciales clientes a ser atendidos pueden ser, consumidores que adquieren el producto para sus hogares, compradores institucionales que adquieren los productos

para sus negocios (restaurantes) y compradores institucionales que adquieren los productos para revenderlos en tiendas de barrio. Considerando las diferentes necesidades de éstos 3 tipos de clientes el personal de ventas y atención ubicado en los mercados debe tener la capacidad de detectar con qué tipo de cliente está tratando y en caso de ser clientes del tipo institucional realizar el contacto para que los mismos puedan ser atendidos por la fuerza de ventas especializada.

Venta Activa

Para la venta activa se estructurará un modelo de estados mentales AIDA: Atención, Interés, Deseo, Acción. Esto debido a que, la venta activa se fundamenta en la búsqueda de clientes y establecimiento de relaciones comerciales con tenderos y restaurantes, que sean potenciales vendedores finales o consumidores institucionales importantes de los productos que comercializará la empresa. Dado el tipo de producto que comercializa la empresa se requiere que los puntos de venta tengan una rotación bastante alta por lo que la prospección de los clientes es muy importante. El equipo de ventas deberá tener la capacidad de identificar aquellas tiendas que tienen la capacidad de atender a número de clientes suficiente como para generar la rotación necesaria del producto. Esto implica que los vendedores deben tener la capacidad de ganar la atención de tenderos que se ajusten al perfil requerido, el interés y el deseo de establecer relaciones comerciales

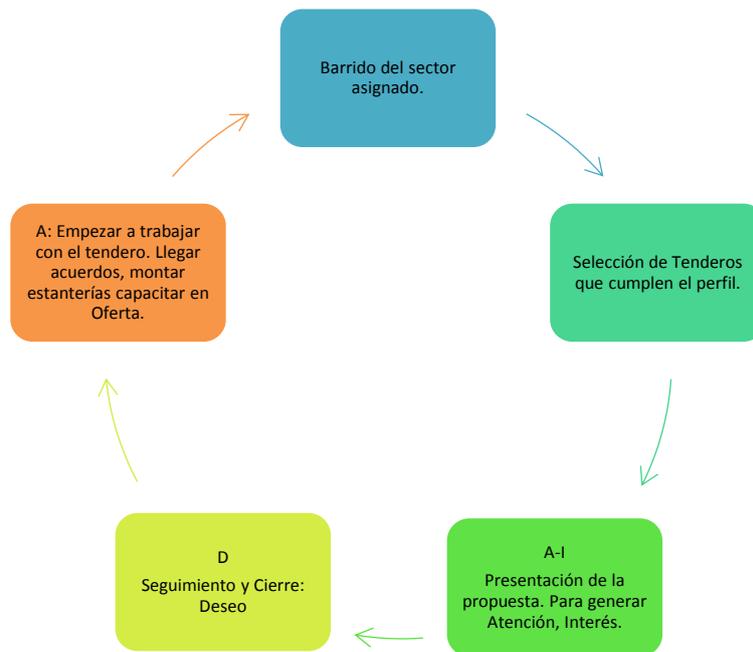


GRÁFICO 11 Modelo Venta Activa

A medida que se van aperturando clientes que trabajarán con la empresa en la comercialización final del producto, el vendedor y el cliente pasan al ciclo de operación. El ciclo de operación consta de 2 tareas fundamentales, promover el punto de venta en el barrio establecido y coordinar la relación comercial y resurtido de producto con el tendero. El ciclo operativo de la venta se muestra a continuación:

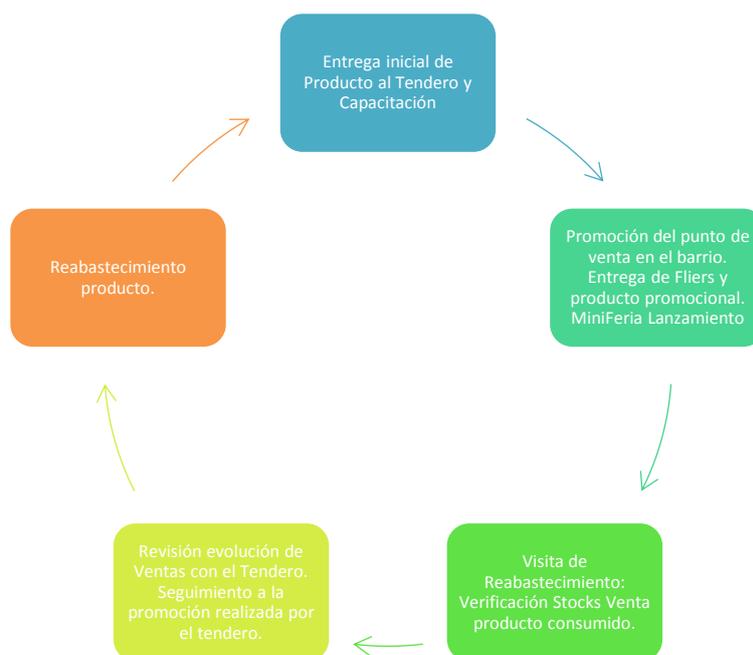


GRÁFICO 12 Ciclo Operativo de Venta

Se estima que cada vendedor/entregador estará en capacidad de hacer 40 visitas diarias y dado que los clientes de mayor volumen requerirán de 2 visitas semanales estimamos que el vendedor podrá atender una cartera de 118 tiendas y 60 restaurantes, dando un total de 200 visitas semanales.

Para el modelo de ventas institucional, el proceso de apertura de clientes será bastante similar pero con la diferencia que de un inicio se realizarían 2 visitas una para promoción y toma de pedido y otra para entrega. Más adelante la una vez que el dueño del local institucional conoce el sistema y a la empresa lo ideal sería que se tome el pedido vía telefónica y exista un único contacto entre el vendedor/entregador. Para los clientes institucionales. será tarea fundamental del vendedor asesorar en los productos de temporada para que el dueño del establecimiento pueda ajustar su menú a los productos que en ese momento son más económicos.

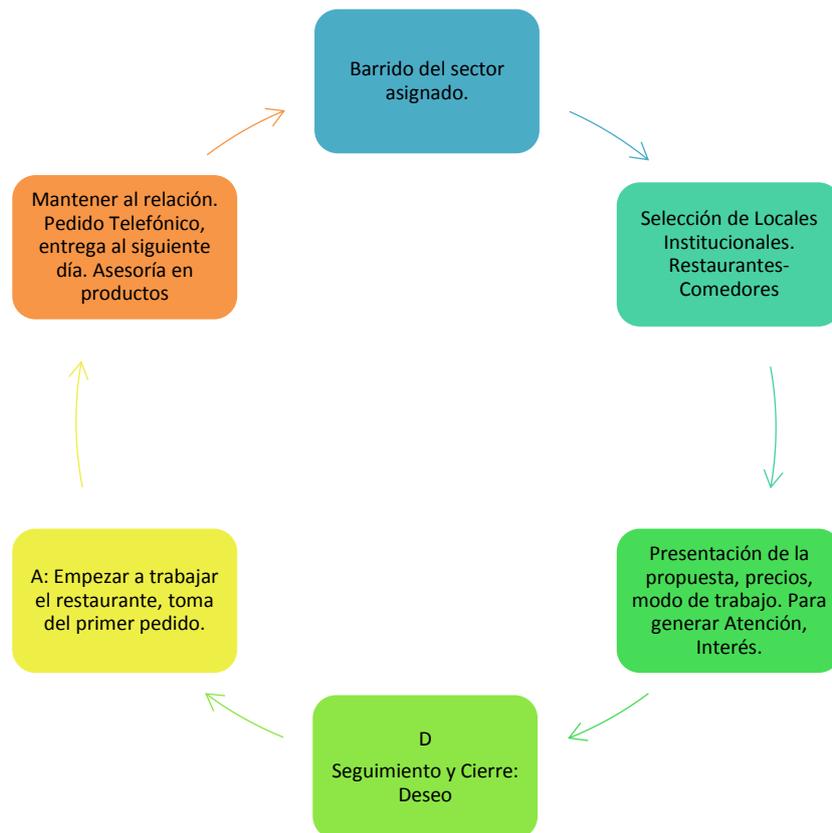


GRÁFICO 13 Modelo de Venta Institucional

Estructura del Equipo Comercial

La estructura comercial comercial deberá ir creciendo a medida que el número de tenderos, locales institucionales y mercados son atendidos por la empresa. A continuación se muestra la estructura estimada para el final del segundo año:



GRÁFICO 14 Estructura Comercial

La estructura propuesta se ha definido considerando los siguientes puntos. En los locales propios instalados en los mercados deben controlarse tres elementos principales, la administración del local, el inventario y las ventas. En éstos puntos de venta la competencia es bastante alta. Además, es muy probable que debido a las restricciones de los mercados o incluso por presiones casi políticas de las administraciones de los mercados, no podamos ofertar un precio inferior al definido para comercialización dentro del mercado. En caso de darse ésta situación las ventas deberán ser impulsadas principalmente por lo que el servicio que se brinde a los clientes. Parte fundamental del servicio prestado en el mercado es entender a los clientes y referirlos a las tiendas asociadas con la empresa con el fin de garantizar la recompra fuera del mercado evitando así la competencia dentro del mismo. Las ventas y posicionamiento en los mercados tienen un fin más estratégico sin embargo, deben garantizar la rentabilidad de los puntos de venta.

Al final del primer año, se estima que estemos atendiendo a 120 clientes entre tiendas y clientes institucionales, esto puede ser cubierto por 1 solo vendedor. Sin embargo para el final del segundo año en el que se espera se duplique el número de clientes, especialmente para atender adecuadamente a aquellas tiendas que requieren ya de una segunda visita por semana, es probable que se requieran 3 vendedores. En éste punto será recomendable que 1 vendedor se especialice en clientes institucionales a quienes puede atender telefónicamente o vía página web y los otros 2 se enfoque en las tiendas.

Se ha definido una posición de asistente de promoción y marketing pues parte fundamental del éxito del modelo establecido es que los consumidores cambien sus

hábitos de visitar el mercado para la adquisición de frutas, verduras y tubérculos y que los adquieran en la tienda de su barrio con un precio igual de competitivo, esto deberá ser comunicado por lo que el acompañamiento a la tienda en sus primeros meses es fundamental, con promoción e incluso capacitación al tendero, este cargo deberá realizar también tareas de ventas y atender su propia cartera de clientes.

Proyección de Ventas

La proyección de ventas se ha construido tomando en cuenta las consideraciones y supuestos que se muestran a continuación.

Tendencias de compra:

Actualmente, tal como se mencionó en secciones anteriores, existe la costumbre de realizar la adquisición de bienes de consumo en mercados y ferias ya que los precios son más bajos que en las tiendas de barrio. Las compras puntuales o del día a día, especialmente en sectores con bajos ingresos diarios, se realizan en las tiendas de barrio en las que los precios son más altos ya que éstas se proveen en los mercados mayoristas de la ciudad.

De acuerdo a los valores de la canasta básica publicada por el Inec, una familia de 4 individuos gasta \$44.96 por mes en los productos que comercializará la empresa. Hemos proyectado que un tendero atenderá regularmente aproximadamente a 20 familias y logrará captar el 40% de las compras de sus víveres de consumo regular que se muestran bajo las categorías antes mencionadas. Con esto el valor mensual de venta por tienda es del \$359.68 por mes. Adicionalmente, hemos establecido un margen de error en la selección de las tiendas que trabajarán con la empresa. Como se había mencionado anteriormente, la selección de tiendas con suficiente tráfico es

fundamental para alcanzar la meta esperada, pero dado que los primeros años se estará explorando el mercado se estableció una distribución de tiendas que cumplen el 100% de la meta, el 70% de la meta y el 40% de la meta, obteniendo así un valor promedio de facturación por tienda de \$251.78 al mes.

Datos de Inicio	
Total por Hogar (datos Inen canasta básica)	\$ 44.96
Familias atendidas por tendero	20
Compra en Tienda	40%
Venta Mensual por Tienda	\$ 359.68
Tiendas que cumplen Meta	30%
Tiendas que cumplen 70% Meta	40%
Tiendas que cumplen 40% Meta	30%
Valor Promedio Ponderado Por tienda por mes	\$ 251.78

Tabla 18 Estimado de Ventas por Tienda

Se mencionó anteriormente, que un vendedor debería estar en la capacidad de atender 118 tiendas y 60 clientes institucionales. Debido a que el negocio requiere de soporte y seguimiento por parte de la empresa para generar la rotación necesaria en el tendero se estableció una tasa de crecimiento en clientes bastante conservadora en la que se plantea la inclusión de 30 nuevos tendero por trimestre al sistema comercial de la empresa. Esta tasa de crecimiento se mantendrá hasta el 4to año en el que proponemos un crecimiento menor y en el quinto año estabilización en el número de tenderos y clientes atendidos.

Para el valor de venta de los clientes institucionales se tomo como referencia el gasto en los productos que ofertará la empresa por un local pequeño de venta de comida con una capacidad aproximada de 10 mesas y 40 personas sentadas. Se realizaron consideraciones similares a las de las tiendas para ser conservadores en los valores de venta.

Cientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número Clientes (tienda + Institucional)	120	240	360	420	420
Tienda	80	160	240	280	280
Institucional	40	80	120	140	140
Tienda Mercado Mayorista	1	1	1	1	1
Tiendas Mercados Menores	1	1	1	1	1
Total Ventas Tiendas Institucional	\$ 218,284	\$ 646,119	\$ 1,107,833	\$ 1,539,342	\$ 2,121,459
Total Ventas Mercados	\$ 64,742	\$ 67,332	\$ 70,025	\$ 72,826	\$ 75,739
Total Ventas	\$ 283,026	\$ 713,451	\$ 1,177,858	\$ 1,612,169	\$ 2,197,199

Tabla 19 Estimado de Ventas

Definición de Metas Comerciales

En base a los supuestos que se han establecido para formular la proyección de ventas existen algunos elementos claves para el desarrollo organizacional que se establecerán para el equipo de ventas, que se establecerán como metas comerciales:

- Vendedor de Tiendas e Institucional:
 - Desarrollar prospectos de clientes y cerrar acuerdos con nuevos tenderos que cumplan el perfil a una tasa de 30 clientes por trimestre.
 - Velar por la rotación/venta de producto en los tenderos con los que tenemos acuerdo. El 70% de los tenderos en la cartera de clientes deberá facturar 70% o más de la meta establecida.
 - Cuidar por que el precio de facturación de los tenderos sea el definido por la empresa.
- Vendedores Mercados
 - Garantizar la facturación mensual establecida como base

- Garantizar exactitud en los inventarios que maneja cada puesto de venta.
- Referir clientes a las tiendas de barrio que puedan atender a los consumidores en los mercados.
- Vendedor Institucional
 - Desarrollar por lo menos 40 nuevos clientes por año.
 - Cumplir con el valor en \$ establecido como meta para éste tipo de clientes.

Todos deberán cuidar el manejo del efectivo y cobros, siguiendo las políticas que defina la empresa para la recepción de cobros en cheque, efectivo o en caso de que exista la necesidad el manejo de la cartera.

Director Comercial					
Cientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número Clientes (tienda + Institucional)	120	240	360	420	420
Total Ventas Tiendas Institucional	\$ 218,284	\$ 646,119	\$ 1,107,833	\$ 1,539,342	\$ 2,121,459
Total Ventas Mercados	\$ 64,742	\$ 67,332	\$ 70,025	\$ 72,826	\$ 75,739
Total Ventas	\$ 283,026	\$ 713,451	\$ 1,177,858	\$ 1,612,169	\$ 2,197,199
Cartera Vencida Más de 15 días	< 1% Ventas	< 1% Ventas	< 1% Ventas	< 1% Ventas	< 1% Ventas
Rentabilidad Mínima por tienda	0%	10%	20%	20%	20%

Vendedor Tiendas Institucional					
Cientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Institucional	40	80	120	140	140
Total Ventas Tiendas Institucional	\$ 218,284	\$ 646,119	\$ 1,107,833	\$ 1,539,342	\$ 2,121,459
Cartera Vencida Más de 15 días	< 1% Ventas	< 1% Ventas	< 1% Ventas	< 1% Ventas	< 1% Ventas

Vendedores Mercados					
Cientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ventas Mercados	\$ 64,742	\$ 67,332	\$ 70,025	\$ 72,826	\$ 75,739

Tabla 20 Metas Comerciales por Cargo

Esquema de remuneración e Incentivo

Durante los 6 primeros meses de operación el esquema de remuneración será fijo para todos los cargos de la organización. Esto debido a la operación deberá estabilizarse y todos los miembros de la empresa necesitan tiempo para poder empezar a operar y generar una masa crítica de ventas suficiente que permita operar por objetivos.

Una vez pasado este periodo se ha establecido un sistema de comisión para los vendedores de campo con una bonificación fija en base al cumplimiento de los objetivos. La bonificación se definió con techo ya que el crecimiento desde el área de ventas debe estar acompasado con el crecimiento en línea de la provisión de mayor producto desde el abastecimiento.

Vendedor Tiendas e Institucional		
Remuneración Fija		70%
Remuneración Variable		30%
Objetivo	Indicador	Bono
Mantener la facturación de los tenderos en su cartera de acuerdo a la base establecida de \$359.68	Más de 95% de sus clientes facturan \$359.68 al mes	15%
Incrementar la base de clientes con facturación mínima.	Se crean 30 clientes por Trimestre que cumplen la facturación mínima.	15%

Tabla 21 Esquema de Remuneración (Variable y Fija) Vendedores de Tiendas e Institucional

De la misma manera en los mercados se establece una meta fija, pero a diferencia de los vendedores de campo, los mercados deben alcanzar su meta establecida para bonificar sin un porcentaje de crecimiento. Esto principalmente debido a que no es de interés de la empresa crecer en la venta dentro de los mercados, sino más bien

apalancar en esta operación el direccionamiento hacia los establecimientos fuera del mercado es decir donde los tenderos, canal en el que existe menor competencia.

Vendedor Mercados		
Remuneración Fija		85%
Remuneración Variable		15%
Objetivo	Indicador	Bono
Garantizar el mínimo de ventas requerido para su establecimiento.	Ventas superan el presupuesto del mes	15%

Tabla 22 Esquema de Remuneración (Variable y Fija) Vendedores de Mercados

Para el resto de directivos las bonificaciones, ventas y operaciones, las bonificaciones estarán relacionadas a los niveles de rentabilidad esperados para caja ejercicio, no únicamente volumen de ventas. Esto debido principalmente a que se quieren evitar decisiones que prioricen volumen y crecimiento no sostenible a cambio de bonificaciones.

Esquema de Seguimiento

El seguimiento ocurrirá en 2 fases:

La primera involucra el seguimiento al desarrollo de los planes comerciales y % de avance de ventas del mes. Esta ocurrirá en oficinas 1 vez a la semana con una duración aproximada de 1 hora, en la cuál además se coordinará con las operaciones y el abastecimiento en caso de que sea necesario.

El seguimiento fundamental al desarrollo de ventas durante los primeros años considero es en campo, esto permite mantener un proceso de capacitación y formación continuo al personal de ventas, la identificación de oportunidades y la resolución de posibles conflictos con clientes. Para ello deberán establecerse visitas

rutinarias con la directiva comercial a los clientes que se están atendiendo. Estas visitas deberán ser por lo menos 1 vez cada 3 meses en todos los clientes de la cartera.

Adicionalmente, y tal como se mencionó en los primeros capítulos una de las herramientas fundamentales para la operación de ésta cadena es la disponibilidad de información. Esto involucra también a la fuerza de ventas y clientes por lo que constantemente a través de herramientas informáticas se podrá monitorear el desarrollo de las ventas.

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

Inversiones

Se ha considerado para el proyecto el siguiente plan de inversiones:

ITEM	Cantidad	Precio Unitario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computadores	5	\$ 500.00	\$ 2,500.00					
Computadores 2							\$ 2,500.00	
Celulares	8	\$ 250.00	\$ 2,000.00			\$ -	\$ 2,000.00	\$ -
Mobiliario	5	\$ 100.00	\$ 500.00					
Gavetas 1	746	\$ 15.00	\$ 11,190.00					
Gavetas 2	1075	\$ 15.60			\$ 16,770.00			
Gavetas 3	1075	\$ 16.22				\$17,440.80		
Gavetas 4	849	\$ 16.87					\$14,325.14	
Cuarto frío	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00		0	0	0	0
Equipamiento bodega	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00		0	0	2500	0
Vehículo 1	1	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00					
Vehículo 2	1	\$ 50,618.88					\$50,618.88	
Total Inversión por año			\$ 113,690.00	\$ -	\$ 16,770.00	\$17,440.80	\$71,944.02	\$ -
Capital de Trabajo			\$ 150,000.00					
Total Requerido			\$ 263,690.00	\$ -	\$ 16,770.00	\$17,440.80	\$71,944.02	\$ -

Tabla 23 Plan de Inversión

Computadores, celulares y mobiliario se están contemplando como elementos básicos iniciales en el montaje de la operación y oficinas centrales.

Se rentará espacio de bodega y oficinas de aproximadamente por 500 m2 en un sector cercano a los mercados mayoristas en el sur de Quito. Los detalles de una bodega de similares características se muestran a continuación y fueron obtenidos de la página Plusvalia.com el cual se muestra en el anexo 13.

Dentro de esa bodega se contempla la inversión en 1 cuarto frío de aproximadamente 250 m2 de área, para el almacenamiento de aquellos productos que lo requieren, mientras que el resto de la bodega se mantendrá a temperatura ambiente para productos que tienen buena resistencia a la temperatura, aquellos que requieren maduración o productos secos.

La inversión contempla, la instalación de paredes aisladas y la instalación de una unidad de frío con capacidad suficiente para el volumen proyectado, con el fin de mantener el cuarto entre 5-8 °C.

El equipamiento de bodega, contempla principalmente jacks o coches manuales para el movimiento de los productos. El estibaje se ha considerado manual, dado que aún en el año 5 del proyecto se proyecta la comercialización de 3800 toneladas al año. Lo que implica aproximadamente 80 toneladas a la semana. Esto equivale aproximadamente a 4 vehículos de 22 toneladas de capacidad que estarían abasteciendo cada semana la bodega central. Para descargar un vehículo de 22 toneladas se requieren de 2 personas aproximadamente 2 horas, por lo que no amerita el uso de montacargas.

Se realizará una inversión en gavetas plásticas que se utilizarán para transportar el producto desde los agricultores hasta la bodega central y hacia los clientes. Esto con el fin de minimizar la manipulación al producto y evitar las pérdidas por maltrato.

Se ha considerado que el transporte desde los agricultores hacia el camión consolidado se lo realice en vehículos tercerizados contratados por fletes, de la misma manera el transporte hasta la bodega central, por lo que no se contempla adquisición de vehículos.

Para el transporte hacia los clientes finales se adquirirán vehículos de 5 toneladas, el primero al inicio de la operación y el segundo a partir del cuarto año en el que se atenderán aproximadamente 420 clientes a la semana. Lo que implica 210 clientes en 5 días de atención, lo cuál se encuentra dentro de los estándares logísticos.

Dado que el punto de equilibrio se alcanza en el primer semestre del segundo año, cuando se llegan a los \$528.955 de venta, el primer año cierra con un proyección de \$283.025 de venta total, uno de los principales rubros a considerar dentro del capital inicial es el capital de trabajo, pues debe cubrir una porción de los gastos operativos durante más de un año. Se ha establecido como capital de trabajo inicial un monto de \$150.000, que permite mantener caja positiva durante los dos primeros años de operación.

Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo en Caja Al final del Año	\$ 38,641.29	\$ 12,691.29	\$ 80,250.93	\$ 169,316.69	\$ 449,564.06

Tabla 24 Saldo en Caja por año

Financiamiento

El requerimiento inicial de capital, tanto para la inversión inicial como para cubrir el capital de trabajo del primer año se muestra en el cuadro siguiente y alcanza la suma de \$263,690.

Rubro	Monto
Total inversión Inicial	\$ 113,690.00
Total capital trabajo	\$ 150,000.00
Total Inversión Requerida	\$ 263,690.00

Tabla 25 Inversión Inicial

Este capital se financiará de la siguiente manera:

Tipo Aportante	Por Socio	# Socios	Total
Aportes Socios Principales	\$ 60,000	2	\$ 120,000
Aporte Socios Minoritarios	\$ 23,177.36	3	\$ 69,532.07
Deuda			\$ 74,157.93
Total Capital Inicial			\$ 263,690.00

Tabla 26 Financiamiento Capital Inicial

Se requerirán inversiones adicionales en los siguientes años de operación debido al reemplazo de equipos obsoletos, maltratados o a incrementos en la capacidad requerida de acuerdo a la operación.

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computadores				\$ 2,500.00	
Celulares				\$ 2,000.00	
Gavetas		\$ 16,770.00			
Gavetas			\$ 17,440.80		
Gavetas				\$ 14,325.14	
Equipamiento bodega				\$ 2,500.00	
Vehículo 2				\$ 50,618.88	
Capital de Trabajo					
Total Inversión por Año	\$ -	\$ 16,770.00	\$ 17,440.80	\$ 71,944.02	\$ -

Tabla 27 Inversiones Años 2-5

Estas inversiones se realizarán con capital propio de la empresa a partir de los beneficios generados, los cuales se reinvertirían en los procesos que así lo requieran.

Dado que el tipo de inversión a realizar no representa mayores garantías para los bancos pues no se trata de propiedad o equipos que en general puedan ser hipotecados o utilizados como garantía. Se ha considerado financiamiento con bancos inferior al 30% del total del capital requerido con deuda tal como se muestra a continuación:

Rubro	Valor	Observación
Monto Préstamo	\$74,157.93	
Tasa	11.83%	Banco Pichincha
Plazo	5 Años	
Amortización	Semestral	
Cuotas	Semestrales	

Tabla 28 Condiciones del Crédito

El resto de los fondos requeridos para iniciar la operación se financiará con aporte de capital de socios mayoritarios y minoritarios. A cada uno de los socios minoritarios, se estima entregar aproximadamente un 10% de participación de las acciones del negocio. Cada uno de los socios principales mantendría un 35% de participación en el negocio, manteniendo así participación incluso por encima de los 3 socios minoritarios. En caso de que existan discrepancias entre los socios mayoritarios, la estructura de los 3 socios minoritarios permitirá que se tomen decisiones ya que 3 socios, 1 mayoritario y 2 menores tendrán más del 50% de participación.

Operación

Los principales supuestos de operación son los siguientes. Para facilitar el análisis se ha considerado una canasta de productos pequeña que se identificaron como comunes en las tiendas visitadas durante el estudio de mercado. Sobre éstos productos y considerando el consumo medio por cada grupo de productos para una familia de 4 miembros se calculó un único costo y precio promedio ponderado. Es claro que el mix de productos y la rentabilidad de cada uno de ellos variarán durante la operación.

Tipo Producto	Al agricultor \$/kilo	Costo Medio por Grupo	Consumo Familiar Sugerido kg/día	Distribución 1.9	Precio Venta Mayorista	Precio Venta a Tenderos
Pimiento Verde	\$ 0.26	\$ 0.24	0.75	0.395	\$ 0.41	\$ 0.39
Cebolla	\$ 0.28					
Tomate Riñón	\$ 0.25					
Lechuga Criolla	\$ 0.16					
Zanahoria	\$ 0.15	\$ 0.21	0.7	0.368	\$ 0.42	\$ 0.40
Papa Cecilia	\$ 0.28					
Naranja	\$ 0.35	\$ 0.33	0.45	0.237	\$ 0.92	\$ 0.87
Piña	\$ 0.28					
Tomate Arbol	\$ 0.35					
Costo Promedio Ponderado				\$ 0.25	\$ 0.53	\$ 0.51

Se consideró también que una tienda tiene un impacto sobre aproximadamente 20 familias. De acuerdo a la canasta básica familiar una familia de 4 miembros gasta al mes, en frutas, verduras, vegetales y tubérculos alrededor de \$44.96.

Total por Hogar (datos INEN canasta básica)	\$ 44.96
Familias atendidas por tendero	20
Compra en Tienda	40%
Venta Mensual por Tienda	\$ 359.68
Tiendas que cumplen Meta	30%
Tiendas que cumplen 70% Meta	40%
Tiendas que cumplen 40% Meta	30%
Valor Promedio Ponderado Por tienda por mes	\$ 251.78

Tabla 29 Supuestos Operación Ventas

Se consideró, de la misma manera con información del INEN, sobre los lugares de consumo, que el 40% del gasto alimenticio del 70% de la población se realiza en tiendas, el resto en mercados y solo una pequeña fracción en supermercados. Se realizó un estimado para llegar a un valor promedio de venta de cada tienda en la cuál, el 30% cumple con la meta de venta al 100%, otro 40% llegan al 70% y finalmente un 30% cumplen tan solo el 30% de la meta. Parte de la gestión comercial será que aquellas tiendas que se encuentran en el grupo inferior sean impulsadas o cambiadas por otros de mayor venta permitiendo mantener o superar un valor promedio de \$251 de venta al mes.

Condiciones Comerciales:

Dado el tipo de negocio se considera que las principales relaciones comerciales se darán de la siguiente manera:

Pago al Agricultor: Contado

Pago a Transportistas: Contado

Venta en tiendas e institucionales: 8 días de crédito dado que la visita será semanal.

Venta en locales mercados y mayorista: Contado

Inventario promedio: 8 días de ventas

Merma o Pérdida: 10% del valor del venta

Se realizaron ajustes tanto a los costos de compra como a los precios de venta por un valor de 4%, valor suficiente para cubrir la inflación.

Se proyectaron incrementos en los costos de arriendos de instalaciones y mantenimiento. Tal como normalmente se negocia, con ajuste anual equivalente a la inflación.

En cuanto a salarios se ha definido un incremento del 4% anual.

Proyecciones Financieras

Con el objetivo de analizar los requerimientos de capital del proyecto y la generación de beneficios del mismo, se realizaron proyecciones financieras mensuales para el primer año. Que permiten identificar principalmente el estado de la caja durante los primeros meses así como el impacto de gastos extraordinarios (décimos) que deben ser planificados con antelación con el fin de asegurar los montos necesarios. Las proyecciones se realizan hasta el año 5, que es el año en el que se considera el proyecto y las ventas alcanzan la estabilidad.

Estado de Resultados (Anexo 14)

El proyecto, tal como se lo ha definido desde la estrategia inicial requiere de un volumen importante para alcanzar niveles de rentabilidad y beneficios atractivos. El estado de resultados muestra que mientras se alcanza el punto de equilibrio, (en el

segundo semestre del segundo año), la utilidad neta que genera el proyecto es bastante baja. De hecho durante el primer año existen pérdidas importantes, dado que debe cubrirse todo el gasto de operación sin que las ventas generen los montos requeridos.

ESTADO DE RESULTADOS					
Cientes	1	2	3	4	5
Número Clientes (tienda + Institucional)	120.00	240.00	360.00	420.00	420.00
Total Ventas	\$ 283,025.92	\$ 713,451.32	\$ 1,177,857.90	\$ 1,612,168.76	\$ 2,197,198.77
Margen Bruto	\$ 86,953.18	\$ 230,252.45	\$ 376,302.37	\$ 510,554.24	\$ 706,740.86
Utilidad Neta	\$ (101,928.20)	\$ (8,168.63)	\$ 56,297.43	\$ 114,544.24	\$ 215,591.29

Tabla 30 Resumen Estado de Resultados

Se podría analizar previo a la implementación del proyecto si conviene un crecimiento más acelerado en clientes, sin embargo, mientras el equipo a cargo del proyecto aprende de su manejo, podría ser riesgoso acelerar el crecimiento.

Balance General (Anexo 15)

Dentro del Balance General, deben observarse tres rubros importantes para los activos. El primero, la caja necesario para el primer año y buena parte del segundo año. Este valor, al finalizar el año 1 tiene un monto bastante bajo y se observa que durante el primer año decrece todos los meses pues no se ha alcanzado el punto de equilibrio. El segundo rubro importantes es son la inversión realizada en el cuarto frío y la adquisición de gavetas para el traslado del producto y el tercero es la adquisición del primer vehículo.

En referencia al pasivo, las principales obligaciones de la empresa es con los bancos, debido al préstamo solicitado y en proporción bastante más baja IESS retenido a los empleados.

Se muestra a continuación un resumen de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa a lo largo del periodo de evaluación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Activo	\$ 148,330.89	\$ 125,550.38	\$ 200,340.37	\$ 334,336.70	\$ 594,519.74
Total Pasivo	\$ 60,727.03	\$ 46,115.14	\$ 64,607.70	\$ 84,059.79	\$ 128,651.55
Total Patrimonio	\$ 87,603.87	\$ 79,435.23	\$ 135,732.67	\$ 250,276.90	\$ 465,868.19
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 148,330.89	\$ 125,550.38	\$ 200,340.37	\$ 334,336.70	\$ 594,519.74

Tabla 31 Resumen Activo, Pasivo, Patrimonio

Flujo de Efectivo (Anexo 16)

Como se mencionó anteriormente uno de los requerimientos más importante para el proyecto es el capital de trabajo que se definió en \$150.000. En el mes 1, ingresa el dinero por parte del banco y de los accionistas y de la misma manera se realizan los registro de las inverisones previamente ejecutadas como la compra de activos y su correspondiente asignación de flujos.

Durante todo el año 1 el flujo de la operación es negativo, por lo que es fundamental mantener un nivel adecuado de fondos en la caja de la compañía. Se deberán analizar al finalizar el primer año los requerimientos de flujo de los siguientes meses para identificar si existen todavía meses cuyo flujo sea negativo y procurar los valores necesarios para mantener la operación. Se debe notar que en el escenario pesimista la caja para el segundo año requeriría más dinero que el disponible, por lo que deberían tomarse precauciones y en caso de no cumplir con las metas de ventas solicitar un aporte de capital adicional o un préstamo de capital de trabajo si fuese factible.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo					
Flujo de Efectivo de Operaciones	\$ (96,527.12)	\$ 5,651.6	\$ 99,832.02	\$ 173,341.37	\$ 295,078.95
Flujo de Inversiones	\$ (113,690.00)	\$ (16,770.00)	\$ (17,440.80)	\$ (69,444.02)	\$ -
Flujo de Efectivo de Financiero	\$ -				\$ -
Flujo de Financiamiento	\$ 248,858.41	\$ (14,831.59)	\$ (14,831.59)	\$ (14,831.59)	\$ (14,831.59)
Flujo de Efectivo del periodo	\$ 38,641.29	\$ (25,950.00)	\$ 67,559.64	\$ 89,065.76	\$ 280,247.36
Caja Acumulada	\$ 38,641.29	\$ 12,691.29	\$ 80,250.93	\$ 169,316.69	\$ 449,564.06

Tabla 32 Resumen Flujo Efectivo

Indicadores Financieros

Los resultados de los principales indicadores financieros del proyecto se muestran en el Anexo 17.

Liquidez:

Dadas las condiciones de trabajo con parte de la venta de contado y otra únicamente a 8 días crédito y con inventarios bastante bajos debido al tipo de producto que se comercializa. Adicionalmente, el nivel de endeudamiento es inferior al 30% lo que hace que el proyecto tenga indicadores de liquidez bastante adecuados incluso desde el primer año.

Rentabilidad:

Los niveles de rentabilidad que genera el proyecto a partir del tercer año son bastante interesantes, manteniéndose por encima del 33%. Tanto ROE como ROA muestran que durante los dos primeros años, mientras se alcanzan niveles de venta de mayor volumen, no se logran garantizar niveles de rentabilidad adecuados. Dado que el nivel de ventas está atado al número de clientes, principalmente tenderos, puede considerarse como alternativa un plan más agresivo de apertura de clientes, que permita adelantar el nivel de ventas del tercer año.

Endeudamiento:

Los indicadores de endeudamiento muestran que la empresa contará con la solvencia necesaria para cubrir con sus obligaciones hacia los bancos. El único año que debe manejarse con mucho cuidado es el primero, pues el flujo operativo no cubre los gastos fijos y en caso de que se requiera priorizar los pagos y asignación de efectivo,

deberá considerarse que el pago de la deuda es fundamental para mantenerse como sujetos de crédito.

Valoración del Proyecto

Cálculo de la tasa de descuento

La tasa que se utilizará para descontar los flujos de este proyecto y traerlos a valor presente está definida por el modelo del promedio ponderado del costo de capital (WACC por sus siglas en Inglés), estructurado mediante la suma de dos factores:

$$WACC = \frac{D}{D + C} * Kd * (1 + t) + \frac{C}{D + C} * Kc$$

(1) el costo de recursos propios, determinado mediante el modelo de valoración de activos financieros (CAPM por sus siglas en Inglés); y (2) el costo de la deuda, determinado por el valor de la tasa de interés activa de los bancos.

El CAPM está calculado en base a la siguiente fórmula:

$$Re = Rf + [\beta * (Rm - Rf)] + Riesgo País$$

Donde:

Rf: Es la tasa libre de riesgo, determinada por la tasa de rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos a diez años. Para su cálculo se considera el promedio de los valores de los últimos tres años (Anexo 18. Tasa Libre de Riesgo – Bonos del Tesoro de USA a 10 años).

β : Es un factor que representa el nivel de riesgo asociado a una empresa. Mide el nivel de variación de la rentabilidad de la empresa frente a la del mercado (Anexo 19. Beta del Sector (Comparación Ecuador – Estados Unidos)).

R_m : Es la tasa de rendimiento del mercado. Se utiliza el valor definido por el índice Standard and Poor's 500 (Anexo 20. Tasa de Rendimiento del Mercado).

Riesgo País: Se transforma la puntuación que determina la metodología internacional de este indicador macroeconómico, a un porcentaje que servirá como factor para homologar la fórmula a la exposición de riesgo en el país. Para su cálculo se considera el promedio de los últimos tres años (Anexo 23. Riesgo País)

Variable	Valor
Rf	2.25%
R_m	11.54%
Riesgo País	8.40%
β Desapalancada	0.76
D/E	0.39
Tasa Impositiva	33.70%
β Apalancada	0.96
CAPM	19.60%

Tabla 33 Variables CAPM

Para determinar el costo de la deuda se han considerado: la simulación de un crédito productivo en un banco referencial donde la tasa otorgada sería de 11.83% (Anexo 22. Simulador de crédito)

Finalmente, la tasa de descuento (WACC) pondera el peso de la deuda y del capital dentro del financiamiento por lo que se ha obtenido un WACC para cada año de análisis:

CÁLCULO DEL WACC	1	2	3	4	5
Deuda	40.38%	35.90%	17.93%	5.59%	0.00%
Capital	76.16%	80.99%	86.47%	92.74%	100.00%
Kd	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%
Tasa Impositiva	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%
Costo de deuda	3.17%	2.82%	1.41%	0.44%	0.00%
Kc	19.60%	19.60%	19.60%	19.60%	19.60%
Costo Recursos Propios	14.93%	15.87%	16.95%	18.18%	19.60%
WACC	18.09%	18.69%	18.35%	18.62%	19.60%

Tabla 34 Cálculo WACC

La valoración propia del proyecto se realiza mediante varios métodos distintos que permiten una mejor perspectiva financiera de los datos:

Valor presente neto

El valor presente neto corresponde a una perspectiva monetaria del aumento de la riqueza que podría generar el proyecto (se evalúa con flujos anuales, flujos a mitad de año). Es el principal método de valoración pues al considerar el valor que tiene el dinero en el tiempo busca que todos los flujos netos de efectivo se expresen en valor actual, donde todo valor igual o mayor a cero entrega un criterio de aceptación del proyecto.

Para este proyecto el valor presente neto en un escenario esperado llega a ser de USD 548,072.49, siendo favorable para su ejecución.

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
FNE	-\$ 263,690.00	\$ 44,166.90	-\$ 21,587.69	\$ 70,758.67	\$ 91,101.51	\$1,715,402.91
WACC		18.09%	18.69%	18.35%	18.62%	19.60%
Valor Presente Anual VPN Anual	-\$263,690.00 \$548,072.49	\$37,399.65	-\$15,324.33	\$42,680.34	\$46,020.07	\$700,986.75
Valor Presente Semestral VPN Semestral	-\$263,690.00 \$ 623,422.57	\$40,642.67	-\$16,695.04	\$46,432.27	\$50,120.98	\$766,611.70

Tabla 35 VPN Proyecto

Payback

Es el periodo de recuperación y corresponde al tiempo que demora el proyecto en generar los ingresos suficientes para recuperar la inversión inicial realizada. Dado que se calculan distintos tipos de valor presente neto para este proyecto, también se presentan un payback de los valores presentes anuales y otro semestral. El criterio en este método se basa en la recuperación más pronta de la inversión (en la menor cantidad de tiempo).

Para este proyecto, considerando un escenario esperado, la inversión se recupera durante el quinto año previo a su finalización, siendo inferior al lapso de tiempo evaluado por lo que resulta favorable para su ejecución.

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
FNE	-\$ 263,690.00	\$ 44,166.90	-\$ 21,587.69	\$ 70,758.67	\$ 91,101.51	\$1,715,402.91
WACC		18.09%	18.69%	18.35%	18.62%	19.60%
Valor Presente Anual	-\$263,690.00	\$37,399.65	-\$15,324.33	\$42,680.34	\$46,020.07	\$700,986.75
Recuperación en base a VP Anual		-\$226,290.35	-\$241,614.67	-\$198,934.33	-\$152,914.26	
Payback VP Anual	4.22	años				
Valor Presente Semestral	-\$263,690.00	\$40,642.67	-\$16,695.04	\$46,432.27	\$50,120.98	\$766,611.70
Recuperación en base a VP Semestral		-\$223,047.33	-\$239,742.37	-\$193,310.11	-\$143,189.13	
Payback VP Semestral	4.19	años				

Tabla 36 Payback Proyecto

TIR

La tasa interna de retorno permite evaluar el proyecto en base de una única tasa de rendimiento por periodo, mediante la cual todos los beneficios actualizados son iguales a los egresos en valor actual (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008). El criterio de aceptación de un proyecto bajo este método se determina cuando la TIR es mayor a la tasa de descuento (WACC) e incluso para los accionistas cuando es mayor al CAPM. Esta variable de evaluación se a analizado desde varios aspectos: (1) en base a los flujos de efectivo anuales; (2) en base a los flujos semestrales; y (3) basada en las fechas de mitad de año y los flujos de efectivo anuales.

Para este proyecto, considerando un escenario esperado, el resultado es favorable para su ejecución pues es mayor al valor de la tasa de descuento utilizada (WACC).

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
Fechas	01/01/2017	30/06/2017	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2020	30/06/2021
FNE	\$ (263,690.00)	\$ 38,641.29	\$ (25,950.00)	\$ 67,559.64	\$ 89,065.76	\$ 280,247.36
FNE	-\$ 263,690.00	\$ 44,166.90	-\$ 21,587.69	\$ 70,758.67	\$ 91,101.51	\$1,715,402.91
WACC		18.09%	18.69%	18.35%	18.62%	19.60%
TIR Anual	52.60%					
TIR Semestral	30.32%					
TIR No Periódica	61.17%					

Tabla 37 TIR

Escenarios

El análisis de escenarios, para este proyecto, está conceptualizado en tres perspectivas y sobre todas ellas se han calculado todos los métodos de valoración antes explicados:

(1) perspectiva normal, sobre la que se estima una probabilidad de ocurrencia del 50% y considera la proyección original de las ventas del proyecto, basadas en un crecimiento esperado de manera conservadora (Anexo 24. Escenario Normal); (2) perspectiva pesimista, sobre la que se estima una probabilidad de ocurrencia del 25% y considera una reducción de las ventas del 10% sobre el escenario normal (Anexo 25. Escenario Pesimista); y, (3) perspectiva optimista, con una probabilidad de ocurrencia estimada del 25% y considera un incremento de las ventas del 10% sobre el escenario normal (Anexo 26. Escenario Optimista).

A continuación se resumen los valores de cada método en comparación con los distintos escenarios:

CRITERIO	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA	PONDERADO
Probabilidad	25%	50%	25%	
VPN Anual	\$386,844.83	\$548,072.49	\$707,132.54	\$ 547,530.59
Payback VP Anual	4.35	4.22	4.12	4.23
TIR Anual	44.52%	52.60%	59.76%	52.37%
VPN Semestral	\$ 447,383.91	\$ 623,422.57	\$ 796,971.75	\$ 622,800.20
Payback VP Semestral	4.31	4.19	4.10	4.20
TIR Semestral	23.24%	30.32%	36.61%	30.12%
TIR No Periódica	51.14%	61.17%	70.27%	60.94%

Tabla 38 Resumen de Criterios de Evaluación por Escenario

El proyecto es viable bajo todos los métodos utilizados y considerando la ponderación de los escenarios mediante su probabilidad de ocurrencia. El valor presente neto a mitad de año oscila entre USD 447,383.91 y USD 796,971.75; ponderado entre todos los escenarios es de USD 622,800.20, recuperando la inversión inicial en el cuarto año y una TIR no periódica con fechas a mitad de año del 60% siendo mayor al WACC e incluso al CAPM.

El proyecto resulta factible bajo los métodos utilizados de valoración y variables claves como la tasa de descuento que pondera el costo de la deuda y de recursos propios incluyendo riesgo país, garantizando que cálculos como el valor presente neto sea estimado de manera correcta.

Adicionalmente, podemos concluir de acuerdo a los indicadores de rentabilidad del proyecto que el mismo es bastante atractivo y que logra consolidar niveles interesantes de rentabilidad tal como se había planteado desde un inicio.

Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE (utilidad neta / patrimonio)	-116%	-10%	41%	46%	46%
ROA	-69%	-7%	28%	34%	36%
Margen Bruto	31%	32%	32%	32%	32%

Tabla 39 ROE y ROA

Esto demuestra que el plan de negocios y empresa “La Casera” tiene oportunidad suficiente de generar beneficios para sus accionistas y competir de forma óptima en el mercado.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Uno de los aspectos que fortalecen la existencia de proyectos como el presente, se refiere al perjuicio que viven los productores agrícolas (sobre todo aquellos de pequeña y mediana escala) por los precios que ofrecen los intermediarios, quienes monopolizan zonas específicas de los distintos territorios cercanos a mercados mayoristas de alta demanda de productos. Entre varios de los mecanismos utilizados por los intermediarios para sacar provecho de los agricultores están: (1) el manejo de información, dado que ellos están en contacto directo con el siguiente eslabón de la cadena de suministros utilizan la información de demanda y precios para ganar tanto

en la venta, como en la compra de los productos; (2) la presión en los tiempos de cosecha, este mecanismo es el de mayor impacto para los agricultores pues esperan que los productos lleven cierto tiempo después de cosechados para visitar los terrenos y comprar en menores precios abusando de su poder de negociación dado que los productos están próximos a perecer; (3) su capacidad de movilización, los intermediarios han invertido en medios de movilización de mediana capacidad como camionetas y camiones lo que les permite cubrir varios terrenos en su trayecto, dándoles la opción de tener menores costos en este rubro o cobrar valores altos a los agricultores que buscan movilizar pequeñas cantidades.

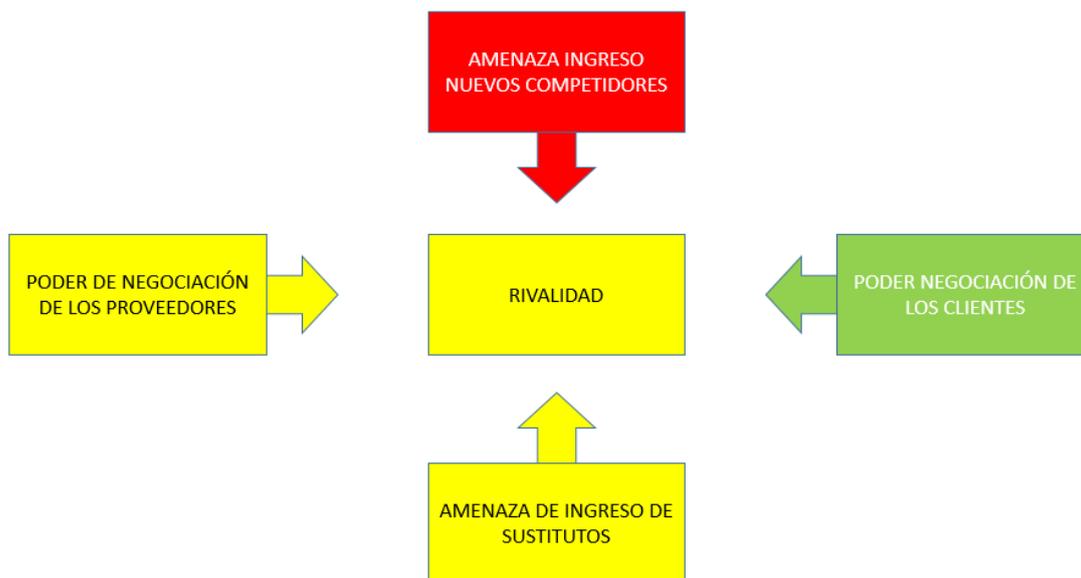
Los problemas antes expuestos deben ser resueltos a través de sistemas eficientes de comercialización y transporte pero también se requiere que quienes lideren proyectos como el propuesto tengan un sentido de industria a largo plazo y que busquen el beneficio de todos los eslabones de la cadena. Si una empresa dentro del sector propuesto, decide enfocarse únicamente en maximizar su propia utilidad, podría hacerlo aprovechando el desarrollo del canal de venta y presionando sobre el precio hacia el agricultor y hacia el vendedor y consumidor final, por lo tanto no se resolverán las inequidades del sistema actual. Si la rentabilidad de un sistema más eficiente no se comparte entre todos los eslabones tal como se ha propuesto en el presente trabajo, será difícil que el pequeño agricultor mejore sus técnicas de cultivo e incremente el rendimiento de los mismos. Por otro lado, será el consumidor final quien continúe pagando por las ineficiencias de toda la cadena de producción, este sobre precio es especialmente importante en aquellos segmentos de la población que adquieren sus productos a través del canal desarrollado en éste trabajo.

Recomendaciones

Para estudios posteriores recomendamos analizar la flexibilidad del canal de tiendas a diversos niveles de rentabilidad. Será fundamental que este canal de comercialización ajuste también sus márgenes, a cambio de volúmen de ventas, para transmitir los beneficios generados por la cadena propuesta hacia el consumidor final. Deberá trabajarse también, fuertemente en el esquema técnico del sistema de distribución y logística de abastecimiento que se ha planteado en el presente trabajo y cuyos detalles no se encuentran dentro del alcance del mismo. Este aspecto es fundamental para garantizar el éxito de la cadena de abastecimiento planteada pues ésta requiere sincronización exacta entre los vehículos que retiran el producto desde los agricultores y lo trasladan hacia los puntos de consolidación. Este sistema deberá tomar en cuenta también la logística inversa de las gavetas planteadas en el mismo, necesarias para proteger al producto.

ANEXOS

Anexo 1.- Análisis Sectorial.



Sector Definido para el Análisis:

Provisión de servicios de logística, almacenamiento temporal y comercialización de productos agrícolas.

Rivalidad:

Son pocos los competidores directos que administran de manera integral la cadena de suministros de los productos agrícolas; sin embargo, dentro de las distintas etapas de la cadena existen competidores que pueden afectar la rentabilidad del presente proyecto. Por ejemplo, respecto al transporte y movilización, esta industria en el Ecuador está compuesta por miles de empresas pequeñas. De hecho, de acuerdo a (Maldona & Proaño, 2015) en el 2013 existían en el país alrededor de 1800 empresas dedicadas al transporte y la logística con facturación entre \$100.000 y \$1.000.000 al año. A pesar de existir una gran cantidad de empresas en el mercado se percibe una

rivalidad moderada entre los competidores ya que cada una de ellas tiene un pequeño alcance geográfico por lo que se puede suponer que atienden un nicho o zona geográfica particular. Este limitado alcance geográfico además permite que existan acuerdos de precios entre los diferentes competidores dentro de una zona, lo cual hace que los ingresos que perciben las empresas y la rentabilidad a largo plazo sean estables.

A pesar de que entre el 2012 y 2013, existe un incremento en el número de empresas reportadas por el SRI de alrededor del 29%, incrementando de 1912 empresas en el 2012 a 2468 empresas en el 2013, el sector del transporte en el Ecuador reportó una inflación cercana al 3,5% en el 2013 (Maldona & Proaño, 2015), este valor es ligeramente superior a la inflación nacional reportada en 2,7% (INEC, 2013). Se puede concluir entonces que en el sector, a pesar de existir un incremento en los competidores no se observa una tendencia de disminución de los precios. Dada la gran cantidad de competidores que existen en el sector, se puede suponer que el mismo funciona casi como una competencia perfecta. Es decir, que existirán más competidores a medida que existe mayor demanda en el sector. Dadas las bajas barreras de entrada y de salida que existen en el sector, se puede suponer que la capacidad instalada en el mismo no deteriora de gran manera la rentabilidad a largo plazo. La diferenciación en éste sector se ha basado en la provisión de servicios complementarios, como cadenas integradas (transporte, almacenamiento, “packing”, “picking”, “tracking”). En relación a la etapa de comercialización existen 15 mercados mayoristas en el país que por su cercanía a zonas agrícolas o la intermediación ya organizada de diversos grupos dentro de zonas geográficas específicas se convierten en competidores directos con precios competitivos para los clientes. (Ministerio de

Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016) Al igual que existen gran cantidad de empresas dedicadas al transporte, existen también un número igual de importante de empresas dedicadas a la intermediación de productos agrícolas. Estos representarían competidores a la empresa propuesta, sin embargo no tienen un alcance a la totalidad de la cadena, dominando cada uno de ellos una porción de la cadena de abastecimiento, por lo que el nivel de rivalidad se puede considerar intermedio.

Poder de Negociación de los clientes:

Los potenciales clientes en terminos generales se ven obligados a aceptar los niveles de precios establecidos por intermediarios o recurrir a gastos adicionales de movilización para adquirir productos con valores relativamente menores. El nivel de negociación de los clientes se reduce por la presión en términos de precios que exigen los mercados mayoristas que por el volumen que administran se convierten en la alternativa de mayor variedad y precio adecuado. Dado que los tenderos y restaurantes son pequeños consumidores, en relación al volumen total de comercialización de productos agrícolas en los mercados mayoristas se ven obligados a aceptar los precios y condiciones que allí se disponen. Este limitado poder de negociación además implica que en búsqueda de mejores precios el tendero o pequeño restaurante deba dedicar parte importante de su gestión a la búsqueda de productos a precios convenientes. . En resumen, esta fuerza sectorial resulta favorable pues los clientes tienen que adaptarse a las variables del sector considerando que el volumen de consumo de cada uno de ellos no les brinda un poder de negociación importante y a que están limitados a proveerse dentro de su area geográfica cercana.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

En esta industria existen barreras de entrada muy bajas para cada una de las etapas a lo largo de la cadena de suministros, pues existen grupos dedicados exclusivamente a la producción, otros al transporte y grupos dedicados a la intermediación y comercialización. Un ejemplo en la etapa de transporte, es el incremento observado en el número de empresas dentro de la industria entre 2012 y 2013 de alrededor del 30% (Maldona & Proaño, 2015). A pesar, que de acuerdo a la Ley de Transporte de carga, todos los vehículos de capacidad mayor a 3,5 toneladas de carga, deben pertenecer a una empresa o cooperativa de transporte, y que por el momento no se están emitiendo nuevos permisos de constitución para cooperativas de transporte, el número de miembros que puede tener cada cooperativa no se encuentra limitado, por lo que no existe una limitación real al número de competidores que podrían ingresar a la industria. A medida que exista crecimiento en las industrias relacionadas, se puede prever que aumentarán los proveedores de servicio de transporte.

Finalmente, dado que un proveedor o empresa puede empezar a operar con una única unidad de transporte, la inversión necesaria para entrar en la industria es muy baja; de hecho muchos de los competidores en esta industria son independientes, es decir, propietarios de un solo vehículo en el cual el dueño es el mismo que opera el transporte.

De la misma manera, en la comercialización de productos agrícolas, que no implica integrarse verticalmente con la producción, las barreras de entrada son muy bajas

dado que dependerá únicamente de la factibilidad de contratar transporte, que como se mencionó previamente existe gran disponibilidad, y la oportunidad de desarrollar clientes o llegar a los consumidores. Estas bajas barreras de entrada podrían motivar también a los agricultores a buscar integrarse verticalmente hacia adelante eliminando la necesidad de los intermediarios.

Las facilidades que presta este sector para el ingreso de nuevos competidores, hace que la rentabilidad a largo plazo, sea poco atractiva.

Amenaza de sustitutos:

En este sector, la amenaza de sustitutos se da principalmente en la etapa de transporte y movilización sobre la que el agricultor o empresa puede autoservirse mediante la compra de un vehículo y dejar de depender de un tercero para el transporte de sus productos afectando el manejo integral de la cadena que es el eje fundamental de este negocio. Este es el principal control a los precios o tarifas que pueden establecer los proveedores de servicios de logística ya que en caso de que el precio solicitado por los proveedores sea demasiado alto, será de interés del agricultor o la empresa que requiera de servicios de transporte optar por adquirir una flota propia. Este factor hace que en el largo plazo la rentabilidad dentro de esta industria tienda a mantenerse estable.

Poder de negociación de los proveedores:

En esta industria se pueden competir desde dos posiciones que alteran el tipo de proveedores con los que se debe negociar. El primero, es ingresar a la industria a través de la contratación de transportistas independientes, que tienen un poder de negociación intermedio dado que normalmente estos proveedores ya se encuentran trabajando y obteniendo niveles de rentabilidad que les permiten operar. El segundo,

es ingresar a la industria con vehículos propios, en este caso durante los últimos años el ingreso de nuevas marcas de vehículos chinos al país ha permitido que exista mayor competencia entre los proveedores de vehículos con lo que han perdido algo de poder de negociación. En cuanto al resto de proveedores, por ejemplo, bodegas tienen un poder de negociación bastante alto en el que se manejan principalmente precios estándar establecidos por la industria. Dado que el principal proveedor, los transportistas independientes actualmente no están compitiendo en base a precio en la industria se puede suponer esto se mantendría en el tiempo por lo que no se afectaría la rentabilidad del negocio.

Adicionalmente, los pequeños y medianos agricultores buscan que el comprador de sus productos les entregue buenos precios, compra rápida y segura (para no dañar productos en campo y perder valor), y efectivo como medio de pago por lo que su poder de negociación es de un nivel bajo si no han desarrollado su cadena de comercialización, considerando el hecho de ser productos perecibles (llegadas las fechas de cosecha el agricultor lucha contra el tiempo de venta pues gran parte de sus productos pueden convertirse en desperdicio por su deterioro natural).

En general, el poder de negociación de los proveedores puede considerarse medio por lo que la rentabilidad de la industria no se vería impactada negativamente en el largo plazo.

Anexo 2.- Encuesta para definición de variables de mapa estratégico



Servicios de Logística enfocados en Agricultores

* Required

Por favor indique los productos principales que usted o su empresa cultivan/producen: *

- Papa
- Vegetales y Hortalizas
- Cacao
- Café
- Frutas
- Maíz
- Flores
- Fruto de Palma
- Lácteos
- Cárnicos
- Arroz
- Banano
- Other:

El área normalmente cultivada es: *

- 0-10 hectáreas
- 11-100-hectáreas
- Más de 100 hectáreas

Para transportar sus productos finales, el transporte utilizado es principalmente: *

- Propio o de la Empresa
- Terceros Independientes (transporte contratado por carga/viaje)
- Empresas dedicadas al transporte de productos Agrícolas
- Mi cliente retira los productos directamente en mi ubicación



Servicios de Logística enfocados en Agricultores

Transporte Propio

¿Cuáles son los beneficios de contar con un transporte propio?

Qué servicios o beneficios debería ofrecerle una empresa de transporte para que usted contrate sus servicios:

◀ Back

Submit

Never submit passwords through Google Forms.



Servicios de Logística enfocados en Agricultores

Transportistas Independiente

¿Cuáles son las variables importantes para usted al momento de seleccionar un transportista para que traslade su producto?

Qué servicios o beneficios debería ofrecerle una empresa de transporte para que usted contrate sus servicios:

◀ Back

Submit

Never submit passwords through Google Forms.



Servicios de Logística enfocados en Agricultores

Empresas de Transporte

Por favor indique el nombre de la empresa que usualmente contrata:

Qué variables son importantes para usted al momento de seleccionar la empresa mencionada:

Never submit passwords through Google Forms.

Anexo 3. Informe Entrevistas a Profundidad

Con el fin de poder obtener la mayor cantidad de información relevante para la realización de la encuesta, se escogieron agricultores que fueron seleccionados debido a que no solo han estado involucrados en la agricultura durante más de 10 años sino que también tienen una formación académica de tercer nivel la cual esperábamos permita obtener información más estructurada de la realidad de los agricultores pequeños y sus requerimientos relacionados con la logística así como la dinámica del negocio de la agricultura.

Adicionalmente los agricultores seleccionados trabajan con varias modalidades de transporte actual de tal manera que podamos entender los diferentes requerimientos en cada uno de los casos. Los entrevistados todos están dentro de la categoría de

pequeños agricultores ya que tienen menos de 10 hectáreas cultivadas, adicionalmente trabajan actualmente bajo las siguientes modalidades:

El cliente retira el producto del terreno.

Venta a intermediarios

Camioneta Propia + Transporte de terceros

Uso de servicios de transporte de terceros.

Todos los encuestados coinciden en que las condiciones para los pequeños agricultores son adversas de hecho se llegó a mencionar que de contrar con otro medio de subsistencia dejarían el negocio de la agricultura. De forma general podemos ver que aquellos agricultores con mayor preparación han logrado su cadena de producción de tal manera que llegan a un cliente final, en éstos casos industria. Esto incrementa el margen para el agricultor y garantiza la demanda a través del tiempo.

Tal como se preveía en el análisis de las fuerzas de porter, la presencia y aspiración de muchos agricultores a contar con un transporte propio es alta. Dado que se solventan dos problemas a la vez, el uno que es la del transporte del propio agricultor y su familia y además puede utilizarla para movilizar insumos y producto. Adicionalmente, existe la percepción que de esa manera se deja de pagar por el transporte de producto

Luego de las entrevistas se puede concluir que para productos de gran volumen y peso y que además tienen ciclos de cultivo relativamente altos es decir, más de 60 días el volumen generado requiere de transporte de gran capacidad para su movilización. Este tipo de transporte por su tamaño e inversión realmente no está al alcance de pequeños agricultores y sería una inversión a muy largo plazo para su recuperación

debido a la poca frecuencia de uso. Esto origina que exista una necesidad que debe ser satisfecha en éste sector.

En cuanto a los elementos principales del servicio, que se habían identificado ya inicialmente en el sondeo se verificó que la evaluación del servicio se centra principalmente al cumplimiento de los horarios establecidos. Se entiende que una vez cosechado el producto la vida útil del mismo empieza a consumirse rápidamente por lo que fallar en este punto genera grandes molestias y pérdidas. Más aún si debido a éstas fallas el agricultor debe aumentar los puntos de contacto con el producto, es decir trasladar el producto a otro punto fuera del campo.

Dado que en muchos casos es el transportista el que tiene el contacto final con el cliente y que el agricultor no tiene manera de supervisar el transporte la confianza que genere el mismo es fundamental para mantener la relación de negocio. Se observa también que ésta necesidad de información podría ser bien recibida por parte de los agricultores a través de comunicación telefónica.

La variable precio, debido a la baja rentabilidad del negocio de la pequeña agricultura, se muestra como fundamental para que el modelo de negocio prospere. Al agricultor le queda muy poco margen para adquirir éstos servicios. Sin embargo, se mencionaron componentes del precio más allá de su valor y es que el mismo debe ser transparente, no existir cambios de última hora o por temporada.

No se observó que los entrevistados le dieran importancia al control de peso como parte de los servicios. Este es un tema que al parecer no se requiere manejar con mayor exactitud a la actual y los sistemas de comercio actual han establecido ya formas de control.

Se pudo recabar con los entrevistados que existe gran oportunidad en el manejo adecuado del producto, el proyecto deberá contemplar cuáles son los sistemas que de forma económica pueden ayuda a reducir las mermas que actualmente tienen los agricultores por maltrato.

Anexo 4. Cálculo de la población objetivo

Información tomada del Tercer Censo Nacional Agropecuario – Datos Nacionales.

1. Determinación de la cantidad de UPAS a nivel nacional y por región.

REGIONES	TOTAL	% UPAs	UPAs CULTIVOS PERMAN.	% UPAs PERMAN.	Ha. PERMAN.	% Ha. PERMAN.
TOTAL NACIONAL	842,882	100%	304,206	100%	1,363,400	100%
REGION SIERRA	567,621	67%	126,060	41%	308,716	23%
REGION COSTA	219,809	26%	134,374	44%	857,790	63%
RESTO	55,451	7%	43,772	14%	196,893	14%

2. Determinación de la cantidad de UPAS por provincia dentro de la sierra ecuatoriana.

REGION SIERRA	CANTIDAD	% UPAs	UPAs CULTIVOS PERMAN.	% UPAs PERMAN.	Ha. PERMAN.	% Ha. PERMAN.	SECTOR	Menos de 10 Has.	%	de 10 Has. En adelante	%
Bolivar	38,728	7%	11,485	9%	41,436	13%	CENTRO	6,696.09	9%	4,788.91	9%
Chimborazo	81,668	14%	11,347	9%	35,477	11%	CENTRO	6,616	9%	4,731	9%
Cotopaxi	67,806	12%	3,830	3%	5,630	2%	CENTRO	2,233.00	3%	1,597.00	3%
Tungurahua	71,317	13%	26,471	21%	11,361	4%	CENTRO	15,433	21%	11,038	21%
Carchi	12,860	2%	1,438	1%	3,083	1%	NORTE	838.40	1%	599.60	1%
Imbabura	33,786	6%	5,627	4%	16,098	5%	NORTE	3,281	4%	2,346	4%
Pichincha	64,025	11%	19,689	16%	107,195	35%	NORTE	11,479.26	16%	8,209.74	16%
Azuay	99,633	18%	12,686	10%	10,034	3%	SUR	7,396	10%	5,290	10%
Cañar	32,174	6%	3,268	3%	33,966	11%	SUR	1,905.34	3%	1,362.66	3%
Loja	65,625	12%	30,221	24%	44,438	14%	SUR	17,620	24%	12,601	24%

3. Determinación de pequeños agricultores con cultivos permanentes en la zona centro y norte de la sierra.

PROVINCIAS REGIÓN SIERRA	SECTOR EN LA SIERRA	UPAs CULTIVOS PERMAN.	MENOS DE 10 Has.
Bolivar	CENTRO	11,485	6,696
Chimborazo	CENTRO	11,347	6,616
Cotopaxi	CENTRO	3,830	2,233
Tungurahua	CENTRO	26,471	15,433
Carchi	NORTE	1,438	838
Imbabura	NORTE	5,627	3,281
Pichincha	NORTE	19,689	11,479
TOTALES		79,887	46,576

Anexo 5. Provincias seleccionadas para el muestreo



Fuente: (Ecuador Turístico en Todo el Mundo, 2015)

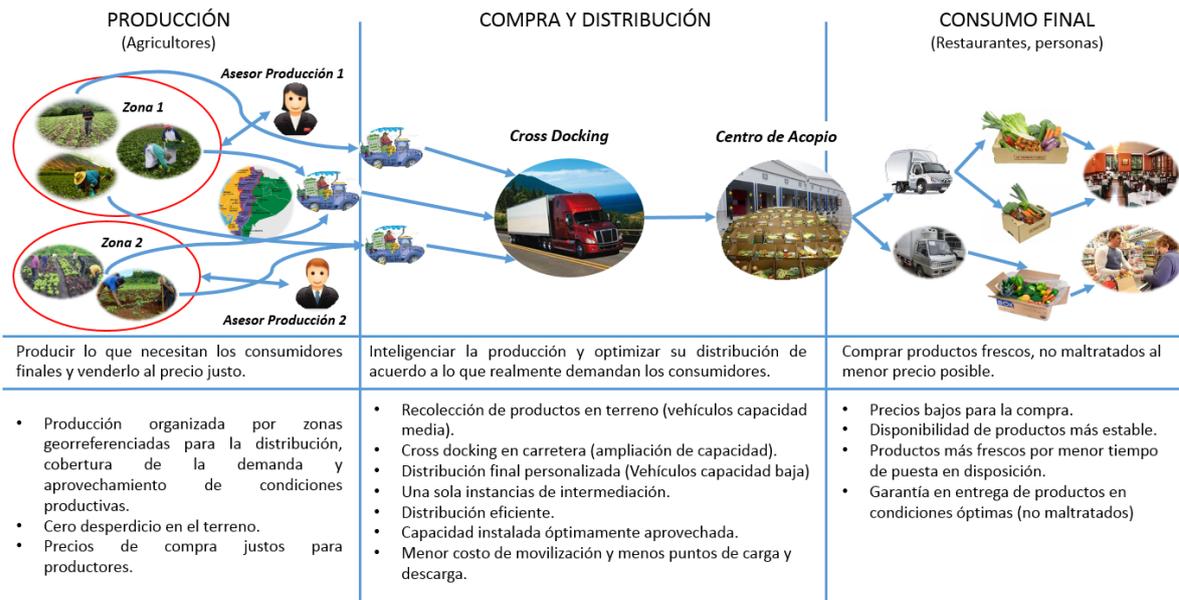
Anexo 6. Comparación Cadenas de Suministros

En este anexo se presenta una comparación de la cadena de suministros actual desde la cosecha de productos agrícolas hasta su disposición al consumidor final versus la cadena propuesta en este proyecto. En la primera, se evidencian las ineficiencias que generan precios altos para el consumidor final de productos agrícolas; mientras que en la segunda se propone un esquema más eficiente que permite soportar la estrategia de liderazgo en costos y por ende entregar mejores precios.

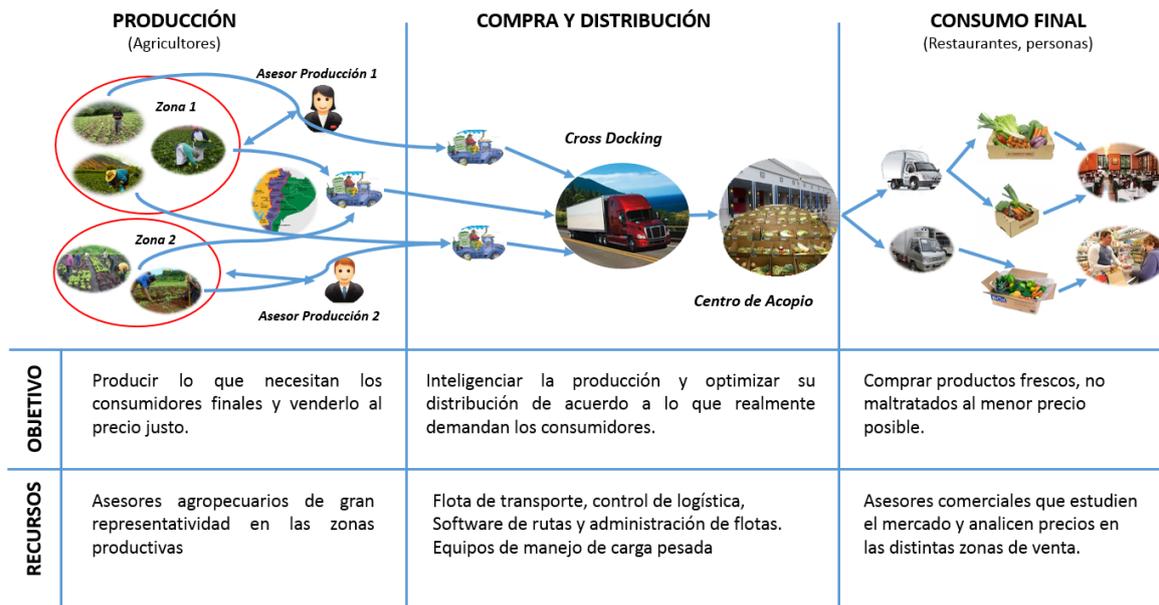
CADENA DE SUMINISTROS ACTUAL



CADENA DE SUMINISTROS PROPUESTA DEL PROYECTO

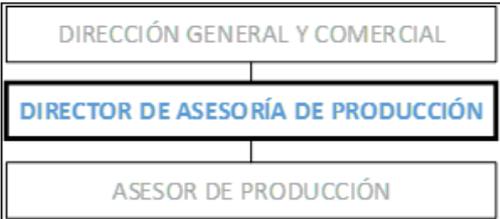


Anexo 7. Recursos en la Cadena de Suministros del Proyecto



Anexo 8. Descripciones de Cargos y Perfiles

Director de Asesoría de Producción

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Dirección:	Asesoría de Producción
Cargo:	Director de Asesoría de Producción
Organigrama:	 <pre> graph TD A[DIRECCIÓN GENERAL Y COMERCIAL] --- B[DIRECTOR DE ASESORÍA DE PRODUCCIÓN] B --- C[ASESOR DE PRODUCCIÓN] </pre>
Responsabilidades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Definir los métodos adecuados para organización de la producción de acuerdo a la demanda, zonas geográficas y aprovechamiento de características de los terrenos. 2.- Brindar las herramientas necesarias y capacitación al personal para que brinden asesoría agropecuaria. Controlar la gestión del equipo de Asesores de Producción y garantizar un 3.- esquema de visitas a las zonas agrícolas con potencial para incluir en el esquema de servicio. 4.- Mantener actualizados estudios de tiempos de cosecha por zonas para garantizar producción disponible para el área de Operaciones. 5.- Retroalimentar a la Dirección de Operaciones sobre los cambios en el manejo de cosechas y garantizar la coordinación de la recolección de productos.

PERFIL DEL CARGO
Perfil Duro
<p>Conocimientos:</p> <p>Manejo de sembríos. Producción de tierras Fertilizantes</p> <p>Formación Académica:</p> <p>Título de Tercer Nivel en Ingeniería Agropecuaria</p> <p>Experiencia:</p> <p>Al menos cuatro años a cargo de manejo productivo de haciendas o terrenos de producción</p>
Perfil de Competencias
<p>Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Orientación al logro Orientación al cliente Autoconfianza Integridad Manejo de equipos de trabajo</p>

Asesor de Producción

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Dirección:	Asesoría de Producción
Cargo:	Asesor de Producción
Organigrama:	<pre> graph TD A[DIRECCIÓN GENERAL Y COMERCIAL] --- B[DIRECTOR DE ASESORÍA DE PRODUCCIÓN] B --- C[ASESOR DE PRODUCCIÓN] </pre>
Responsabilidades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Organizar agenda de visitas y preparar material explicativo para las cosechas de la zona. 2.- Realizar visitas de asesoría a agricultores para reorganizar su producción y conseguir que se alinee a la demanda. 3.- Estructurar informes de visitas que permitan el seguimiento del Director 4.- Recolectar información para el movimiento de los productos agrícolas que deben ser coordinados con el equipo de Operaciones.
PERFIL DEL CARGO	
Perfil Duro	
Conocimientos:	<p>Agricultura. Manejo de sembríos. Distribución geográfica de la zona.</p>
Formación Académica:	<p>Estudiantes de carreras agropecuarias.</p>
Experiencia:	<p>Un año en el manejo de producción agrícola</p>
Perfil de Competencias	
<p>Orden y calidad Orientación al cliente Orientación al logro Servicio al cliente</p>	

Director de Operaciones y Compras

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Dirección:	Dirección de Operaciones
Cargo:	Director de Operaciones
Organigrama:	<pre> graph TD DG[DIRECCIÓN GENERAL] --- DO[DIRECCIÓN DE OPERACIONES] DO --- T[TRANSPORTISTAS] </pre>
Responsabilidades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Planificar el manejo de las operaciones de la empresa. 2.- Coordinar de manera integral el manejo de las operaciones entre agricultores, trans 3.- Manejo de las herramientas tecnológicas disponibles para las operaciones. 4.- Gestionar los procesos end to end de la cadena productiva. 5.- Manejar de manera eficiente los recursos disponibles incluyendo su equipo de trabajo.
PERFIL DEL CARGO	
Perfil Duro	
Conocimientos:	Manejo de Operaciones Logística Distribución Programación eficiente de redes
Formación Académica:	Ingeniero Industrial
Experiencia:	Al menos 3 años coordinando cadenas de suministros, y manejando oepaciones.
Perfil de Competencias	
Pensamiento analítico. Pensamiento conceptual Orientación al logro Manejo de equipos de trabajo Autoconfianza Trabajo en equipo	

Supervisor de Logística y Bodega

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Dirección:	Operaciones y Compras
Cargo:	Supervisor de Logística y Bodega
Organigrama:	<pre> graph TD A[DIRECCIÓN GENERAL Y COMERCIAL] --> B[DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y COMPRAS] B --> C[SUPERVISOR DE LOGÍSTICA Y BODEGAS] C --> D[ASISTENTE DE BODEGA] </pre>
Responsabilidades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Administrar física y operativamente la bodega a su cargo. 2.- Coordinar la logística de los transportistas así como el manejo eficiente de la carga y descarga de productos al ingreso y salida de la bodega. 3.- Garantizar la correcta operación del cuarto frío, efectuando revisiones y mantenimientos básicos necesarios. 4.- Trasladar la mercadería con prontitud, puntualidad y eficacia. 5.- Cumplir con instrucciones u órdenes que sean emanadas por personal superior.

PERFIL DEL CARGO
Perfil Duro
<p>Conocimientos:</p> <p>Ubicación geográfica. Logística. Manejo de operaciones.</p> <p>Formación Académica:</p> <p>Ingeniero Industrial</p> <p>Experiencia:</p> <p>Mínimo 2 años operando y supervisando bodegas y su logística.</p>
Perfil de Competencias
<p>Autoconfianza Orden y calidad Integridad</p>

Asistente de Bodega

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Dirección:	Operaciones y Compras
Cargo:	Asistente de Bodega
Organigrama:	<pre> graph TD A[DIRECCIÓN GENERAL Y COMERCIAL] --> B[DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y COMPRAS] B --> C[SUPERVISOR DE LOGÍSTICA Y BODEGAS] C --> D[ASISTENTE DE BODEGA] </pre>
Responsabilidades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Apoyar al Supervisor en el manejo físico y operativo de la bodega a su cargo. 2.- Ejecutar la carga y descarga de productos junto al personal de transporte al ingreso y salida de la bodega. 3.- Organizar la mercadería recibida de la bodega en base a los lineamientos del Director y Supervisor para un uso eficiente por metro cuadrado de bodegaje. Manejar un adecuado esquema de identificación de mercadería por tiempo de 4.- permanencia, que permita el despacho correcto y la menor cantidad de desperdicio en sitio. 5.- Cumplir con instrucciones u órdenes que sean emanadas por personal superior.

PERFIL DEL CARGO
Perfil Duro
<p>Conocimientos:</p> <p>Manejo de espacio físico. Etiquetado y perchado Manejo de prodegas</p> <p>Formación Académica:</p> <p>Bachiller (deseable cursando primeros años de estudios en Ingeniería Industrial)</p> <p>Experiencia:</p> <p>Mínimo 1 año operando bodegas.</p>
Perfil de Competencias
<p>Autoconfianza Orden y calidad Integridad</p>

Director General y Comercial

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Dirección:	General y Comercial
Cargo:	Director General y Comercial
Organigrama:	<pre> graph TD DGCD[DIRECCIÓN GENERAL Y COMERCIAL] --- SM[SUPERVISOR DE MERCADOS] DGCD --- AM[ASISTENTE DE MARKETING] SM --- VM[VENDEDOR DE MERCADOS] AM --- VTI[VENDEDOR DE TIENDAS E INSTITUCIONES] </pre>
Responsabilidades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Llevar a cabo la planificación estratégica, presupuestación y gestión financiera de la compañía. 2.- Administrar el talento humano de la compañía. 3.- Impulsar la apertura de relaciones a largo plazo con stakeholders 4.- Analizar el mercado objetivo y mantener actualizados estudios sobre oferta y demanda de productos agrícolas, así como precios y mejores lugares de venta. 5.- Realizar permanentemente la prospección de clientes. 6.- Definir planes comerciales para la afiliación de nuevos clientes al esquema de servicio. 7.- Impulsar la apertura a nuevos mercados y cuentas. 8.- Analizar los problemas para aumentar la eficiencia de la operación y proponer soluciones rentables para la empresa.

PERFIL DEL CARGO
Perfil Duro
<p>Conocimientos:</p> <p>Planificación Estratégica Gestión Financiera Elaboración de estrategias comerciales. Marketing y Ventas. Atención a clientes. Finanzas básicas.</p> <p>Formación Académica:</p> <p>Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Negocios, Finanzas Maestría en Finanzas o Administración de Empresas</p> <p>Experiencia:</p> <p>Mínimo 3 años en cargos similares.</p>
Perfil de Competencias
<p>Liderazgo. Trabajo bajo presión. Proactivo. Iniciativa propia. Servicio al cliente. Orientación al logro.</p>

Asistente de Marketing

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Dirección:	General y Comercial
Cargo:	Asistente de Marketing
Organigrama:	<pre> graph TD DGC[DIRECCIÓN GENERAL Y COMERCIAL] --- L1(()) L1 --- AM[ASISTENTE DE MARKETING] L1 --- L2(()) L2 --- SM[SUPERVISOR DE MERCADOS] SM --- VM[VENDEDOR DE MERCADOS] L1 --- L3(()) L3 --- VTI[VENDEDOR DE TIENDAS E INSTITUCIONES] </pre>
Responsabilidades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Manejar la comunicación interna y coordinar la comunicación externa con medios publicitarios. 2.- Dar soporte a la Dirección General y Comercial en el seguimiento de las metas comerciales manteniendo al día los indicadores definidos por la Dirección. 3.- Manejar la agenda externa de la compañía en relación a stakeholders. 4.- Brindar soporte a la Dirección en la evaluación del cumplimiento de los planes de marketing en conjunto.

PERFIL DEL CARGO
Pefil Duro
<p>Conocimientos:</p> <p>Marketing y Ventas. Comunicación. Manejo de relación empresariales.</p> <p>Formación Académica:</p> <p>Título de tercer nivel en Marketing o Comunicación (Tecnología, Licenciatura, Ingeniería)</p> <p>Experiencia:</p> <p>Mínimo 1 año en cargos similares.</p>
Perfil de Competencias
<p>Comunicación. Proactividad Iniciativa propia. Servicio al cliente. Orientación al logro.</p>

Supervisor de Mercados

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Dirección:	Operaciones y Compras
Cargo:	Supervisor de Logística y Bodega
Organigrama:	<pre> graph TD DGC[DIRECCIÓN GENERAL Y COMERCIAL] --- SM[SUPERVISOR DE MERCADOS] DGC --- AM[ASISTENTE DE MARKETING] DGC --- VTI[VENDEDOR DE TIENDAS E INSTITUCIONES] SM --- VM[VENDEDOR DE MERCADOS] </pre>
Responsabilidades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Dar seguimiento y controlar la gestión comercial de las tiendas de mercados. 2.- Coordinar con Operaciones y Compras el flujo constante de productos para cubrir la demanda de las tiendas. 3.- Evaluar el servicio al cliente entregado en el front comercial. 4.- Manter informada a la Dirección General y Comercial de la gestión comercial. <p style="margin-left: 40px;">Dar soporte a la Dirección General y Comercial en diseñar y mantener al día los</p> <ol style="list-style-type: none"> 5.- planes y programas comerciales necesarios para garantizar la rentabilidad de la línea de negocio.

PERFIL DEL CARGO
Perfil Duro
<p>Conocimientos:</p> <p>Gestión comercial Marketing y ventas</p> <p>Formación Académica:</p> <p>Tercer Nivel en Marketing y Ventas o Ingeniería Comercial.</p> <p>Experiencia:</p> <p>Mínimo 2 años en el ámbito comercial.</p>
Perfil de Competencias
<p>Autoconfianza Orden y calidad Integridad Servicio al cliente</p>

Vendedores de Mercados

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Dirección:	General y Comercial
Cargo:	Vendedor Tiendas de Mercados
Organigrama:	<pre> graph TD DGCD[DIRECCIÓN GENERAL Y COMERCIAL] --- L1(()) L1 --- SM[SUPERVISOR DE MERCADOS] L1 --- AM[ASISTENTE DE MARKETING] SM --- VM[VENDEDOR DE MERCADOS] L1 --- L2(()) L2 --- VTI[VENDEDOR DE TIENDAS E INSTITUCIONES] </pre>
Responsabilidades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Generar el mayor volumen de compras por parte de los clientes. 2.- Mantener su tienda limpia y con un aspecto impecable para la atención. 3.- Ofrecer al cliente el mejor trato desde que entra a la tienda hasta que sale de ella. 4.- Verificar su entorno geográfico para informar al Supervisor sobre cambios en la oferta de competidores (precio, promociones y volúmenes). 5.- Retroalimentar al Supervisor sobre nuevas realidades en la demanda de los clientes.

PERFIL DEL CARGO
Perfil Duro
<p>Conocimientos:</p> <p>Conocimiento del mercado. Técnica de ventas y servicio al cliente.</p> <p>Formación Académica:</p> <p>Título de tercer nivel en carreras Administrativas, Empresas y Negocios.</p> <p>Experiencia:</p> <p>Mínimo 1 año en cargos similares.</p>
Perfil de Competencias
<p>Capacidad de negociación. Orientación al logro. Habilidades para trabajar en equipo. Iniciativa y creatividad. Conocimiento de la empresa, los productos y servicios que la empresa comercializa en el mercado. Servicio al cliente</p>

Vendedores - Despachador de Tiendas e Instituciones

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Dirección:	General y Comercial
Cargo:	Vendedor - Depachador de Tiendas e Instituciones
Organigrama:	<pre> graph TD DGC[DIRECCIÓN GENERAL Y COMERCIAL] --- SM[SUPERVISOR DE MERCADOS] DGC --- AM[ASISTENTE DE MARKETING] DGC --- VTI[VENDEDOR DE TIENDAS E INSTITUCIONES] SM --- VM[VENDEDOR DE MERCADOS] SM --- VTI </pre>
Responsabilidades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Responder por las ventas definidas dentro de su zona específica. 2.- Generar el mayor volumen de compras por parte de los clientes. 3.- Ofrecer al cliente el mejor trato en todo momento. 4.- Verificar su entorno geográfico para informar al Supervisor sobre cambios en la oferta de competidores (precio, promociones y volúmenes). 5.- Cuidar, manejar y mantener la limpieza adecuada del vehículo a su cargo. 6.- Conducir el vehículo con las precauciones y cuidados que el caso aconseja. 7.- Trasladar la mercadería con prontitud, puntualidad y eficacia.

PERFIL DEL CARGO
Perfil Duro
<p>Conocimientos:</p> <p>Conocimiento del mercado. Técnica de ventas y servicio al cliente. Ubicación geográfica. Manejo de situaciones de riesgo. Mecánica automotriz básica. Normativas de tránsito vigente.</p> <p>Formación Académica:</p> <p>Título de tercer nivel en carreras Administrativas y Comerciales con licencia profesional tipo E.</p> <p>Experiencia:</p> <p>Mínimo 1 año en cargos similares.</p>
Perfil de Competencias
<p>Capacidad de negociación. Orientación al logro. Habilidades para trabajar en equipo. Iniciativa y creatividad. Conocimiento de la empresa, los productos y servicios que la empresa comercializa en el mercado. Servicio al cliente</p>

Anexo 9. Hojas de vida de los autores

Gonzales Suarez N32-69 dep 208
 Quito, Ecuador
 593 2 600 1240
 593 99 8 222749
davila@danec.com
daniel.avila.puente@gmail.com

Daniel Andrés Avila Puente

Personal Information

- Status: Married
- Nationality: Ecuadorian
- Age : 30 years
- Date of Birth: December 14, 1984
- Place of Birth: Quito - Pichincha
- Country: Ecuador
- ID #: 1716347628
- Languages: English

Professional Experience

2008-2015....: Industrial Danec S.A.

Industrial Danec S.A. is a leading Company in the production and distribution of vegetable oil and fat products for human consumption.

Logistics and Distribution Manager (Feb 2013 to date)

Main Responsibilities:

Design and Plan the Distribution system and processes according to company objectives.

Coordinate with production adequate product supply.

Design and construct adequate facilities that fulfill the department needs.

Guarantee adequate service level to our 75 000 customers through our 9 distribution centers.

Guarantee adequate inventory control.

Staff: 200 people

Chief of Production (2010-2013)

Production and Capacity Control

Administrate Quality Systems ISO , HACCP y GMP.

Annual investment Plan

Design and Execute investment Projects

Coordinate Daily Production Plans

Production Strategic Planning

Staff: 180 people

Production Supervisor (2008-2010)
 Execute Daily production plan.
 Coordinate weekly maintenance schedule
 Coordinate weekly an daily cleaning schedule
 Find and implement improvement opportunities at the production plant.
 Staff: 100 people

Project Trainee (2008-2009)
 Analyze the feasibility and ROI of different projects promoted by the organization. Check budget, critical chain and interaction between different areas involved.

2007

Personal Investment Project: Start up a Cafeteria at a Shopping Mall.

June-September

Internship at TATA Consultancy Services

Process and Quality

February-May

Internship at Banco Pichincha

Projects and Processes

2006, 2005, 2004

Work and Travel experiences in the United States

Education and courses

2008-2015

Currently coursing the MBA program at USFQ, second semester

Graduate Certificate in Logistics MIT, Cambridge Massachusetts

Industrial Danec:

Neuro-Linguistic Programming Practitioner

Advanced TOC Course 2013 Medellin

Iso 9001:2008

Advanced TOC Course 2012 Medellin

XIV Congress of Oils and Fats AOCs 2011 Cartagena

HACCP

Security Certification BASC

GMP Regulations

2008

Universidad San Francisco de Quito

Industrial Engineer

Graduated with honors Magna Cum Laude GPA: 3,71/4

2003

High school Liceo Internacional

Graduated with honors:Second Best Graduate

Activities and Hobbies

Trekking, Mountain Bike

Actively practice Sports: Soccer

HOJA DE VIDA

DATOS**PERSONALES**

Nombre: Francisco Ernesto Salazar Cevallos
Dirección: Urb. Jardines de Granada
 La Herradura S6-126 y General Life
Sector: Luluncoto

**Teléfono**

Quito - Ecuador: Domicilio: 02 3 130 415
 Móvil: 0998 107 086
New Jersey - U.S.A.: Móvil 18624527754

E-mail principal: fsalazar.imac@gmail.com

E-mail alternativo: francisco_salazar_c@hotmail.com

Redes Sociales

LinkedIn: Francisco Salazar C.



Twitter: @franciscoesc87



Facebook: francisco.salazar.9066389@facebook.com

INFORMACIÓN**GENERAL**

Céd. Ident./Pasaporte: 1716204993
Título: Ingeniero Comercial
Estado Civil: Soltero
Fecha de Nacimiento: 23 de Diciembre de 1987
Cargas Familiares: Ninguna

ESTUDIOS**REALIZADOS**

Primaria: Escuela Experimental "Eugenio Espejo"
Secundaria: Colegio "San Gabriel"
Tercer Nivel: "Escuela Superior Politécnica del Ejército"
 "Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey"
Cuarto Nivel: Universidad San Francisco de Quito
 MBA Candidate (Segundo año en curso)

CAPACITACIÓN

Lugar:	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey - Quito	2015
Número de Horas:	120	
Diploma/Certificado:	Diplomado en Administración de Proyectos	
Nombre del Curso:	Diplomado en Administración de Proyectos: Preparación para la certificación del PMI	
Lugar:	Bureau Veritas	2014
Número de Horas:	24 horas	
Diploma/Certificado:	Auditor Interno ISO 9001:2008	
Nombre del Curso:	Auditor Interno ISO 9001:2008	
Lugar:	The QBE Leadership Academy	2014
Número de Horas:	57 horas	
Diploma/Certificado:	Aprobación del Programa de Líderes de Primera Línea	
Nombre del Curso:	Programa de Líderes de Primera Línea	

Lugar:	Open Mind Development (OMD)	2014
Número de Horas:	64 horas	
Diploma/Certificado:	Aprobación del Programa de Liderazgo	
Nombre del Curso:	Escuela de Habilidades de Liderazgo - Metodología Crestcom	
Lugar:	ESPE	2013
Número de Horas:	300 horas	
Diploma/Certificado:	Aprobación del Programa General de Seguros	
Nombre del Curso:	Programa General de Seguros	
Lugar:	Comisión Fulbright	2013
Número de Horas:	640 horas	
Diploma/Certificado:	Aprobación del Programa de Enseñanza de Inglés (ETP)	
Nombre del Curso:	English Teaching Program	
Lugar:	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey - Quito	2012
Número de Horas:	120 horas	
Diploma/Certificado:	Diplomado en Gestión Organizacional de Procesos	
Nombre del Curso:	Definición, Mejora, Rediseño, e Innovación de Procesos de Negocio	
Lugar:	Colegio de Contadores Públicos de Pichincha	2012
Número de Horas:	114 horas	
Diploma/Certificado:	Experto en Finanzas	
Nombre del Curso:	II Escuela de Finanzas	
Lugar:	Escuela Politécnica Nacional	2011
Número de Horas:	50 horas	50 horas
Diploma/Certificado:	Entrenamiento para Consultorías en Planificación Estratégica	
Nombre del Curso:	Planificación Estratégica	
Lugar:	Banco Solidario/Triada Service (In Company)	2011
Número de Horas:	20 horas	
Diploma/Certificado:	Capacitador/Facilitador programa Banco Solidario	
Nombre del Curso:	Formación de Capacitadores	
Lugar:	ESPE	2008
Número de Horas:	640 Horas	
Diploma/Certificado:	Suficiencia en el Idioma Inglés	
Nombre del Curso:	Inglés	

CONOCIMIENTOS

Administrativos y Financieros

Evaluación de Proyectos y Valoración de Empresas

ITESM, EGADE - Tecnológico de Monterrey
Métodos Dinámicos considerando el valor del Dinero en el tiempo, por múltiples y en base a flujos de caja proyectados

Planificación Estratégica

Organizacional (Por medio de Talleres y Focus Group)
Para Exportación de Productos

Gestión por Procesos

Metodología REATA
Sistema de Gestión de Calidad - ISO 9001:2008
Cadena de Valor de Porter
Análisis de capacidad instalada
Análisis de carga laboral y tiempos de trabajo
Investigación de operaciones (programación lineal)

Herramientas **Sistemas Operativos**
Informáticas Windows 7, Windows 8, Office 365

Office			
Word	Avanzado	Visio	Medio
Power Point	Avanzado	Sharepoint	Medio
Excel	Avanzado		

Idiomas			
Inglés	Listening		85%
	Writing		85%
	Reading		85%
	Speaking		75%

EXPERIENCIA

Empresa: **QBE Seguros Colonial**
Cargo: Director de Procesos y Proyectos
Desde: Abril 2013 **Hasta:** Actualidad
 Definición de la Gestión por Procesos de la compañía, metodología de diseño y mejora de procesos, KPIs - Proyecto GOPP - QBE
 Implementación CRM (Herramienta Oracle Right Now - Exit Argentina)
 Implementación Workflow + Digitalización (On Base - GIGA Ecuador - En Curso)
 Implementación ISO 9001:2008 - Gestión de Indemnizaciones (Bureau Veritas - Ecuador)
 Iniciativas para potenciar la eficiencia operativa
 Capacidad instalada
 Análisis de carga labora y estudio de tiempos

Empresa: **Banco Solidario**
Cargo Último: Consultor de Procesos
Desde: Noviembre 2011 **Hasta:** Marzo 2013
 Mejoramiento de procesos, mejores prácticas empresariales
 Estructuración de Indicadores de Gestión proyecto Control Financiero - Operativo
 Reingeniería de procesos en el proyecto Cambio de Core Bancario - Bank Plus
 Coordinador de Capacitaciones
 Definición de Políticas, normas, manuales comerciales, documentos de proceso
Cargo Anterior: Técnico de Procesos
Desde: Noviembre 2010 **Hasta:** Octubre 2011

Empresa: **Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.**
Cargo: Asistente de Calidad y Productividad
Desde: Febrero 2010 **Hasta:** Septiembre 2010
 Levantamiento de procesos, Service Level Agreements
 Mejora de Procesos, quick wins y rediseño
 Estructuración de BCP en base a procesos críticos
 Contacto: Ing. Adolfo Casares

PASA TIEMPOS

Tocar Guitarra
 Deportes Fútbol
 Natación

REFERENCIAS

FAMILIARES *Ing. Paulina Salazar C.
 Jefe de Call Center Metropolitang Touring
 0999901087

*Ing. Roberto Salazar R. MBA.-
 Cml. EM. AVC. Asesor Personal, Jefe del Comando Conjunto
 0984974967 3966-643 2431-747

PROFESIONALES *Ing. María Fernanda Espinosa MSc. 0984312839
 Subgerente de Contact Center

*Eco. Roberto Andrade MSc. 0992752878
 Vicepresidente de Riesgos - Banco Solidario

*Ing. Alberto Vinuesa 0998750230
 Coordinador de Procesos en proyectos internacionales - Portales Inc.

*Ing. Carlos Regalado 0990265521
 Gerente General - Hawa Solutions

DECLARACIÓN

Yo, Francisco Ernesto Salazar Cevallos confirmo, por medio de esta declaración, que todos los datos expuestos son reales y pueden ser comprobados.

FIRMA

Ing. Francisco Salazar C.

Anexo 10 Encuesta Estudio de Mercado

Encuesta: Servicios de Transporte y Logística enfocados a Pequeños Agricultores	
Estudio de Mercado	
<p>Estimado Encuestado: la siguiente encuesta tiene como objetivo identificar cuáles son las características que los agricultores con terrenos cultivados menores a 10 hectáreas, consideran importantes al momento de seleccionar un servicio de transporte para sus productos. La misma tiene objetivos académicos y es parte de un trabajo de investigación en el cuál se guardará confidencialidad de todos los datos recopilados.</p>	
1. Ciudad en la que se realiza la encuesta:	
<input type="text"/>	
2. Su principal fuente de ingresos es la agricultura?	
<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	
Si la respuesta es No. Finalizar la Encuesta	
<input type="text"/>	
3. En qué sector, ciudad se encuentra ubicado su terreno de cultivo?	
<input type="text"/>	
4. La extensión de terreno que usted normalmente cultiva es?	
<input type="radio"/> De 0-10 hectáreas <input type="radio"/> De 10-50 hectáreas <input type="radio"/> Más de 50 hectáreas	
5. Qué productos son los que más frecuentemente cultiva? Cuantas cosechas al año genera cada uno?	
Producto A:	<input type="text"/>
Producto B:	<input type="text"/>
Producto C:	<input type="text"/>
6. Usted vende su producto directamente en su terreno a terceros?	
<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> No, vendo el producto en otros mercados. (Por favor indique cuál es el principal mercado/destino/cliente en el cuál vende su producto _____).	

11. Cada cuanto recurre a servicios de transporte para la venta de sus productos?

- 1 Vez por semana o más
- 2 Veces por Mes
- 1 Vez por mes
- 2 veces por trimestre
- 1 vez cada 6 meses
- 1 vez al año

12. Normalmente, qué tamaño de vehículo requiere? (Capacidad: 300 quintales-400 Quintales- 10 ton-5 ton, etc

13. Por favor indique la importancia de cada uno de los siguientes atributos:

	Poco Importante	2	3	4	5	6	Muy Importante
Transportar el Producto en Gabetas	<input type="radio"/>						
Poder definir el día de retro/entrega de producto	<input type="radio"/>						
Poder definir la hora exacta de retro/entrega de producto	<input type="radio"/>						
Transportar el producto en vehículos climatizados	<input type="radio"/>						
Recibir información constante del transporte, el chofer y la carga (rastreo satelital/mensajes de texto/llamadas)	<input type="radio"/>						
Conocer de antemano al transportista y la empresa que transporta mi producto	<input type="radio"/>						
Establecer precios fijos para el transporte para todo el año	<input type="radio"/>						
Obtener crédito en el pago de las facturas de transporte	<input type="radio"/>						
Tiempo suficiente con el vehículo al momento de la entrega (que el transportista no tenga apuro)	<input type="radio"/>						

14. Por favor indique qué prefiere?

- Vender el producto en mi terreno a menor precio y no preocuparme por el destino final o la venta de mi producto en otros mercados. (Vender a Intermediario y no pagar por transporte)
- Vender el producto en otros mercados a un precio más alto y pagar por un servicio de transporte (Vender directamente a los clientes pero pagar por transporte)

15. Qué vehículo posee y utiliza para transportar sus productos?

Camioneta con capacidad de 3 ton o menos.

Camión de 5 toneladas

Camión de 10 toneladas

Camión de 12 toneladas o más

Otro (especifique)

16. Cuantas veces por semana transporta sus productos?

Varias veces por semana

Al menos 1 vez por semana

Un par de veces al mes

17. Cuáles son las principales ventajas de contar con un transporte propio?

A:

B:

C:

D:

18. Observa usted alguna desventaja de tener transporte propio? O cuáles son los principales problemas que enfrenta?

A:

B:

C:

D:

19. Ha tenido que recurrir a transporte de terceros o compañías de transporte durante los últimos 6 meses? Cuántas veces? Y porqué?

20.Cuál es el nombre de ese transportista o compañía? Cuánto tuvo que pagar? Qué transportó y a donde?

Una vez finalizada ésta sección pasar a la evaluación de servicio para Agricultores que cuentan con Transporte Propio

Servicio Propuesto

La compañía de transporte tendrá representantes que visitarán ciudades como ésta _____ (indicar la ciudad) por lo menos 1 vez al mes. En sus puestos usted podrá realizar consultas de fletes a diferentes zonas y será asesorado sobre cuál es el tipo de transporte que más le conviene contratar. Estos representantes tomarán sus datos, le explicarán los servicios con los que cuenta la empresa y le proveerán de la información de contacto necesaria.

En el momento que usted requiera de un servicio de transporte, podrá comunicarse con nuestros representantes vía telefónica con quienes definirá el día y la hora a la que requiere el servicio así como la cantidad de producto que requiere transportar. Deberá indicar si tiene necesidades especiales como gabetas, vehículos climatizados, personal de estiba y se pactará el precio.

El día pactado recibirá una confirmación de que el transporte se está trasladando a su terreno, indicando el nombre del transportista y placa.

En ruta, en caso de requerirlo se puede confirmar por mensaje de texto o llamada telefónica la ubicación de la carga.

Una vez llegado a destino, se procederá al descargue del producto en caso que se haya contratado estiba o se lo entregará a las personas indicadas. Registrando quién recibe el producto. Esto se confirmará nuevamente vía telefónica o mensaje de texto.

Tendrá la posibilidad de pactar precios de fletes para largos periodos, siempre y cuando se garantice un volumen de producto a transportar.

A la compañía tendrá que pagar el flete ya que la venta del producto es responsabilidad del agricultor.

21. Contrataría el servicio de transporte propuesto en el texto anterior?

	Definitivamente NO	Definitivamente SÍ
CONTRATARÍA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Cambiaría a su empresa de transporte actual/dejaría de usar su transporte/ dejaría de vender a intermediarios por contratar a la empresa indicada?

	Definitivamente NO	Definitivamente SÍ
Cambiaría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Qué es lo que le pareció más interesante?

Agradecemos mucho por su tiempo y ayuda.

Anexo 12 Resultados Encuesta

Lugar en el que se realizó la encuesta		3. ¿En qué sector, ciudad se encuentra ubicado su terreno de cultivo?	
Guaranda	20	Machachi	14
Ambato	16	San Francisco	8
Sangolqui	14	Barrio El Rosales	6
Cayambe	10	Caluma	5
Chimbo	10	Patate	5
Guitig	4	Esperanza	3
Machachi	4	La Clementina	3
San Francisco	4	San Vicente de Chachoan	3
Guambaló	3	Apachaca	2
Izamba	3	Buena Esperanza	2
La Moya	2	Casipamba	2
Santa Clara	2	Cotaló	2
Aloag	1	Latacunga	2
Bolivar	1	Mojanda	2
Machachi	1	Quero	2
Checa	1	Quinsaloma	2
Conventillo- San Simón	1	San Luis	2
Cotogchoa	1	San Miguel/ Mejía	2
El Quinche	1	Sangolqui	2
Huambaló	1	Santa Rosa	2
La Clementina	1	Santo Domingo	2
Los Mortiños	1	Ambato	1
Mejía/El Chaupi	1	Bajaro	1
Pelileo	1	CAYAMBE	1
Tabacundo	1	Cotopaxi	1
Yaruquí	1	El Chaupi	1
No contesta	22	Guairapata	1
	128	Guambaló	1
		Imbabuela Bajo	1
		Izamba	1
		La Moya	1
		Mejía - Barrtio El Rosal	1
		Nayon - San pedro del Valle	1
		Obraje	1
		Pilahuit	1
		Pillaro	1
		Piongo	1
		Pisque	1
		Quichinche	1
		Quito	1
		Recinto Santa Ana - Caluma	1
		San Pablo	1
		SAN PEDRO TOLA	1
		Santa Ana	1
		Santiago	1
		Saquisili	1
		Tambana	1
		Tisaleo	1
		Umbría	1
		Zamanga	1
		Riobamba	1
		Salate	1
		No Contesta	24
			128

4. La extensión de terreno que usted normalmente cultiva es:	
De 0 - 10 hectáreas	121
De 10 - 50 hectáreas	7

Encuestado por número cultivo	
# Cultivos	Encuestados
5	5
4	8
3	33
2	40
1	42
Total	128

CULTIVO	FRECUENCIA	CULTIVO	FRECUENCIA
maíz	52	acelga	2
papa	47	cacao	2
haba	22	chocho	2
cebolla	10	quínoa	2
tomate	10	yuca	2
col	9	apio	1
frejol	9	espinaca	1
lechuga	7	flores	1
tomate árbol	6	frutillas	1
Aguacate	5	mango	1
remolacha	5	manzanilla	1
choclo	4	mellocos	1
coliflor	4	naranja	1
hierbas	4	papanabo	1
trigo	4	papaya	1
cebada	3	peras	1
culantro	3	perejil	1
legumbres	3	pimiento	1
rábano	3	vainita	1

6. ¿Usted vende su producto directamente en su terreno a terceros?	
No	106
Sí	11
Sí y No	11

6. Opción No. Indique el principal mercado/destino/cliente en el cual vende su producto	
Mayorista	33
Machachi	17
Mayorista Ambato	8
Pelileo	8
Ambato / Pelileo	5
Ambato / Mayorista	4
Santa Clara	4
Yaruquí	4
Cayambe	2
Mercado 24 de Mayo - Guayaquil	2
Balzar	1
Exporta EEUU	1
Mercado Cayambe	1
Tabacundo	1

7. El medio principal que usted utiliza para transportar su producto es:	
Propiedad del Transporte	Cantidad
Contrato servicios de transporte	79
Propio y contratado	1
Transporte propio	48
	128

Proveedor de Transporte	Número
camioneta particular	33
Cia Amista	1
Cia Etramay	1
Cia. Centinela de Mejía	1

Compañías de Bus	3
Coop San Juan Bellavista	1
Coop.Vencedores del Valle	1
Cooperativa 10 de Noviembre	1
Cooperativa Caluma	1
cooperativa Divino Niño	2
Cooperativa Guaranda Ltda.	1
Cooperativa La Dolorosa	1
Cooperativa San Luis	1
Cooperativa San Miguel	1
Cooperativa San Pablo	1
Cooperativa San Vicente	1
Cooperativa Tambillo	1
Cooperativa Unión Bolivarenses	1
Cooperativa Vencedores del Valle	1
Cooperativa Arcángel San Miguel	1
Cooperativa de Machachi	1
Cotrancar	1
Intercity S.A.	1
Pucara Coop	1
Taita Salasaka	1
Transporte Tambillo	1
varias cooperativas	1
Vencedores del Valle	2
Yavirak corp.	1

Su proveedor de transporte :	Cumple con los días y horarios pactados	Tiene un precio justo	Me provee información suficiente del estado de mi carga	Garantiza la seguridad de mi producto	Cuida adecuadamente del producto	Es una empresa/persona en la que puedo confiar	Promedio
	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>
1 Totalmente en Desacuerdo	7	3	12	11	11	4	2
2	7	13	15	11	10	12	7
3	10	17	19	10	10	10	14
4	17	14	13	12	10	11	17
5	5	5	5	8	7	9	11
6	13	10	6	12	13	14	16
7 Totalmente de Acuerdo	20	17	9	15	17	19	12

10. ¿Qué tan satisfecho está con los servicios de transporte que actualmente utiliza?	
Promedio Total	5.7
Promedio Cooperativa	4.5
Promedio Particular	6.7

	13. Por favor indique la importancia de cada uno de los siguientes atributos: 1: Poco Importante 7: Muy Importante Transportar el producto en gabetas	13. Por favor indique la importancia de cada uno de los siguientes atributos: 1: Poco Importante 7: Muy Importante Poder definir el día de retiro/entrega de producto	13. Por favor indique la importancia de cada uno de los siguientes atributos: 1: Poco Importante 7: Muy Importante Poder definir la hora exacta de retiro/entrega de producto	13. Por favor indique la importancia de cada uno de los siguientes atributos: 1: Poco Importante 7: Muy Importante Transportar el producto en vehículos climatizados	13. Por favor indique la importancia de cada uno de los siguientes atributos: 1: Poco Importante 7: Muy Importante Recibir información constante del transporte, el chofer y la carga (rastreo satelital/mensajes de texto/llamadas)
	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>
1	10	1	1	12	7
2	33	8	5	24	16
3	12	9	11	18	14
4	4	11	13	6	9
5	3	8	7	8	5
6	7	13	10	6	7
7	10	28	31	5	20
	13. Por favor indique la importancia de cada uno de los siguientes atributos: 1: Poco Importante 7: Muy Importante Conocer de antemano al transportista y la empresa que transporta mi producto	13. Por favor indique la importancia de cada uno de los siguientes atributos: 1: Poco Importante 7: Muy Importante Establecer precios fijos para el transporte para todo el año	13. Por favor indique la importancia de cada uno de los siguientes atributos: 1: Poco Importante 7: Muy Importante Obtener crédito en el pago de las facturas de transporte	13. Por favor indique la importancia de cada uno de los siguientes atributos: 1: Poco Importante 7: Muy Importante Tiempo suficiente con el vehículo al momento de la entrega (que el transportista no tenga apuro)	
	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	
1	7	1	7	6	
2	13	7	10	7	
3	6	6	11	10	
4	9	10	8	3	
5	5	8	14	16	
6	18	16	9	11	
7	21	31	20	25	

	21. ¿Contrataría el servicio de transporte propuesto en el texto anterior? 1: Definitivamente No 10: Definitivamente Sí	22. ¿Cambiaría a su empresa de transporte actual/dejaría de usar su transporte/dejaría de vender a intermediarios por contratar a la empresa indicada?
	FRECUENCIA	FRECUENCIA
1	26	28
2	0	1
3	1	6
4	4	2
5	4	4
6	10	11
7	3	12
8	11	4
9	12	13
10	57	46

Anexo 13 Características de la bodega

Datos principales

-  Bodega-Galpón
-  Precio Alquiler \$ 2.000
-  520m² Superficie total
-  520m² Superficie cubierta
-  Suite
-  3 Baños
-  Antigüedad: 6 años

Plusvalía .com

Anexo 14 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número Clientes (tienda + Institucional)	120.00	240.00	360.00	420.00	420.00
Tienda	80.00	160.00	240.00	280.00	280.00
Institucional	40.00	80.00	120.00	140.00	140.00
Tienda Mercado Mayorista	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Tiendas Mercados Menores	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Ton vendidas (Tienda + Institucional)	429.90	1,223.57	2,017	2,695	3,572
Ton Vendidas Mayoristas	121.13	121.13	121	121	121
Total Toneladas	551.04	1,344.70	2,138	2,816	3,693
Total Ventas Tiendas Institucional	\$ 218,284	\$ 646,119	\$ 1,107,833	\$ 1,539,342	\$ 2,121,459
Total Ventas Mercados	\$ 64,742	\$ 67,332	\$ 70,025	\$ 72,826	\$ 75,739
Total Ventas	\$ 283,026	\$ 713,451	\$ 1,177,858	\$ 1,612,169	\$ 2,197,199
Merma	\$ 28,303	\$ 74,199	\$ 127,397	\$ 188,601	\$ 257,041
Costo de Ventas Tiendas + Institucional	\$ 107,476	\$ 318,129	\$ 545,462	\$ 757,923	\$ 1,044,539
Costo de Ventas Mercados	\$ 30,283	\$ 31,495	\$ 32,754	\$ 34,065	\$ 35,427
Flete desde agricultor hasta CD	\$ 20,388	\$ 49,754	\$ 79,120	\$ 104,203	\$ 136,628
Desde CD hasta Mayoristas	\$ 2,423	\$ 2,423	\$ 2,423	\$ 2,423	\$ 2,423
Gastos yMantienimiento Vehículo	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400
Total Fletes	\$ 30,011	\$ 59,377	\$ 95,942	\$ 121,026	\$ 153,450
Total Costo de Ventas	\$ 196,073	\$ 483,199	\$ 801,556	\$ 1,101,615	\$ 1,490,458
Margen Bruto	\$ 86,953	\$ 230,252	\$ 376,302	\$ 510,554	\$ 706,741
Publicidad y Marketing	\$ 14,151	\$ 35,673	\$ 58,893	\$ 80,608	\$ 109,860
Sueldos y Salarios	\$ 94,409	\$ 118,812	\$ 137,830	\$ 143,660	\$ 148,985
Servicios Básicos	\$ 6,000	\$ 6,228	\$ 6,465	\$ 6,711	\$ 6,927
Mantenimiento Instalaciones	\$ 3,200	\$ 3,840	\$ 4,608	\$ 5,530	\$ 6,636
Dotaciones Uniformes	\$ 808	\$ 1,075	\$ 1,234	\$ 1,271	\$ 1,309
Arriendo Bodega	\$ 24,000	\$ 24,960	\$ 25,958	\$ 26,997	\$ 28,077
Arriendo Mercados	\$ 6,000	\$ 6,180	\$ 6,365	\$ 6,556	\$ 6,556
Alimentación y Viáticos	\$ 9,441	\$ 11,881	\$ 13,783	\$ 14,366	\$ 14,899
Telefonía	\$ 1,500	\$ 1,800	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100
Gastos Puesta en Marcha	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos Administrativos	\$ 148,358	\$ 174,777	\$ 198,343	\$ 207,190	\$ 215,488
Total Gasto de Ventas y Administrativo	\$ 162,509	\$ 210,450	\$ 257,236	\$ 287,799	\$ 325,348
EBITDA	\$ (75,556)	\$ 19,803	\$ 119,066	\$ 222,756	\$ 381,393
Depreciación	\$ 18,038	\$ 21,392	\$ 24,880	\$ 37,869	\$ 37,869
EBIT	\$ (93,594)	\$ (1,589)	\$ 94,186	\$ 184,887	\$ 343,524
Costos Financieros	\$ (8,334)	\$ (6,580)	\$ (4,825)	\$ (3,071)	\$ (1,316)
EBT	\$ (101,928)	\$ (8,169)	\$ 89,361	\$ 181,816	\$ 342,208
Pago de Utilidades	\$ -	\$ -	\$ 13,404	\$ 27,272	\$ 51,331
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 19,659	\$ 40,000	\$ 75,286
Utilidad Neta	\$ (101,928)	\$ (8,169)	\$ 56,297	\$ 114,544	\$ 215,591

Anexo 15 Balance General

BALANCE					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activos Corrientes	\$ 52,678.74	\$ 34,520.08	\$ 116,749.28	\$ 219,170.40	\$ 517,222.26
Caja y Bancos	\$ 38,641.29	\$ 12,691.29	\$ 80,250.93	\$ 169,316.69	\$ 449,564.06
Cuenta por cobrar Tiendas	\$ 8,955.22	\$ 14,358.20	\$ 24,618.50	\$ 34,207.61	\$ 47,143.54
Cuenta por cobrar Mayoristas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$ 5,082.23	\$ 7,470.58	\$ 11,879.85	\$ 15,646.10	\$ 20,514.66
Activo No Corrientes					
Propiedad y Equipos	\$ 113,690.00	\$ 130,460.00	\$ 147,900.80	\$ 217,344.82	\$ 217,344.82
Depreciación Acumulada	\$ 18,037.85	\$ 39,429.70	\$ 64,309.71	\$ 102,178.52	\$ 140,047.34
Propiedad y Equipos Neto	\$ 95,652.15	\$ 91,030.30	\$ 83,591.09	\$ 115,166.30	\$ 77,297.48
Equipo de Cómputo	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Depreciación Acumulada Equipo de Computo	\$ 833.25	\$ 1,666.50	\$ 2,500	\$ 3,333	\$ 4,166
Celulares	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Depreciación Acumulada Celulares	\$ 666.60	\$ 1,333.20	\$ 2,000	\$ 2,666	\$ 3,333
Mobiliario	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Depreciación Acumulada Mobiliario	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 150.00	\$ 200.00	\$ 250.00
Gavetas	\$ 11,190.00	\$ 11,190.00	\$ 11,190.00	\$ 11,190.00	\$ 11,190.00
Depreciación Acumulada Gavetas	\$ 2,238.00	\$ 4,476.00	\$ 6,714.00	\$ 8,952.00	\$ 11,190.00
Gavetas 2		\$ 16,770.00	\$ 16,770.00	\$ 16,770.00	\$ 16,770.00
Depreciación Acumulada Gavetas		\$ 3,354.00	\$ 6,708.00	\$ 10,062.00	\$ 13,416.00
Gavetas 3			\$ 17,440.80	\$ 17,440.80	\$ 17,440.80
Depreciación Acumulada Gavetas			\$ 3,488.16	\$ 6,976.32	\$ 10,464.48
Gavetas 4				\$ 14,325.14	\$ 14,325.14
Depreciación Acumulada Gavetas				\$ 2,865.03	\$ 5,730.06
Cuarto frío	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Depreciación Acumulada Cuarto Frío	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00	\$ 15,000.00	\$ 20,000.00	\$ 25,000.00
Equipamiento bodega	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Depreciación Acumulada Equip. bodega	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ 750.00	\$ 1,000.00	\$ 1,250.00
Vehículo 1	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00
Depreciación acumulada Vehículo 1	\$ 9,000.00	\$ 18,000.00	\$ 27,000.00	\$ 36,000.00	\$ 45,000.00
Vehículo 2				\$ 50,618.88	\$ 50,618.88
Depreciación acumulada Vehículo 2				\$ 10,123.78	\$ 20,247.55
Total Activo	\$ 148,330.89	\$ 125,550.38	\$ 200,340.37	\$ 334,336.70	\$ 594,519.74
Pasivo y Patrimonio					
Deuda Corto Plazo	\$ 14,831.59	\$ 14,831.59	\$ 14,831.59	\$ 14,831.59	\$ -
Utilidades a Empleados por pagar	\$ -	\$ -	\$ 13,404.15	\$ 27,272.44	\$ 51,331.26
Impuestos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 19,659.42	\$ 39,999.57	\$ 75,285.85
IESS por pagar	\$ 1,400.68	\$ 1,620.38	\$ 1,880.96	\$ 1,956.19	\$ 2,034.44
Total Pasivo Corriente	\$ 16,232.27	\$ 16,451.97	\$ 49,776.11	\$ 84,059.79	\$ 128,651.55
Deuda Largo Plazo	\$ 44,494.76	\$ 29,663.17	\$ 14,831.59	\$ -	
Total Pasivo	\$ 60,727.03	\$ 46,115.14	\$ 64,607.70	\$ 84,059.79	\$ 128,651.55
Patrimonio					
Capital	\$ 189,532	\$ 189,532	\$ 189,532	\$ 189,532	\$ 189,532
Utilidades Retenidas		\$ (101,928)	\$ (110,097)	\$ (53,799)	\$ 60,745
Utilidad Neta	\$ (101,928.20)	\$ (8,168.63)	\$ 56,297.43	\$ 114,544.24	\$ 215,591.29
Total Patrimonio	\$ 87,603.87	\$ 79,435.23	\$ 135,732.67	\$ 250,276.90	\$ 465,868.19
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 148,330.89	\$ 125,550.38	\$ 200,340.37	\$ 334,336.70	\$ 594,519.74

Anexo 16 Flujo de Efectivo

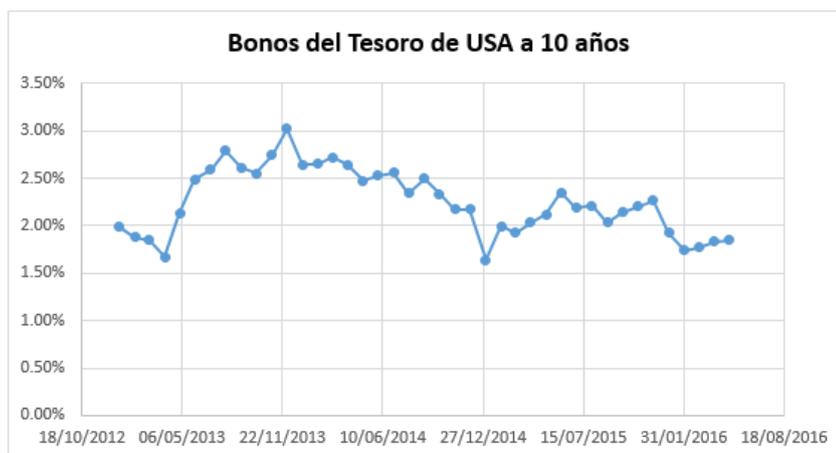
Flujo de Efectivo					
Utilidad Neta	\$ (101,928.20)	\$ (8,168.63)	\$ 56,297.43	\$ 114,544.24	\$ 215,591.29
Depreciación	\$ 18,037.85	\$ 21,391.85	\$ 24,880.01	\$ 37,868.81	\$ 37,868.81
Utilidad Neta Ajustada	\$ (83,890.35)	\$ 13,223.22	\$ 81,177.44	\$ 152,413.05	\$ 253,460.11
Incremento en Activos	\$ -				\$ -
Cuentas por Cobrar	\$ (8,955.22)	\$ (5,402.98)	\$ (10,260.30)	\$ (9,589.11)	\$ (12,935.93)
Inventario	\$ (5,082.23)	\$ (2,388.35)	\$ (4,409.27)	\$ (3,766.25)	\$ (4,868.57)
Incremento en Activos Total	\$ (14,037.45)	\$ (7,791.34)	\$ (14,669.56)	\$ (13,355.36)	\$ (17,804.50)
					67800
Incrementos en Pasivos					
Utilidades Empleados	\$ -	\$ -	\$ 13,404.15	\$ 13,868.29	\$ 24,058.82
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 19,659.42	\$ 20,340.15	\$ 35,286.27
IESS por pagar	\$ 1,400.68	\$ 219.70	\$ 260.57	\$ 75.24	\$ 78.25
Total Incremento en Pasivos	\$ 1,400.68	\$ 219.70	\$ 33,324.14	\$ 34,283.68	\$ 59,423.34
Flujo de Efectivo de Operaciones	\$ (96,527.12)	\$ 5,651.6	\$ 99,832.02	\$ 173,341.37	\$ 295,078.95
Inversión en Propiedad Planta y Equipo	\$ -	\$ (16,770.00)	\$ (17,440.80)	\$ (69,444.02)	\$ -
Flujo de Inversiones	\$ (113,690.00)	\$ (16,770.00)	\$ (17,440.80)	\$ (69,444.02)	\$ -
Flujo de Efectivo de Financiero	\$ -				\$ -
Flujo de Financiamiento					
Aporte de Capital Inicial	\$ 189,532.07				
Préstamo	\$ 74,157.93				
Pago Deuda Corto+ Largo Plazo	\$ (14,831.59)	\$ (14,831.59)	\$ (14,831.59)	\$ (14,831.59)	\$ (14,831.59)
Flujo de Financiamiento	\$ 248,858.41	\$ (14,831.59)	\$ (14,831.59)	\$ (14,831.59)	\$ (14,831.59)
Flujo de Efectivo del periodo	\$ 38,641.29	\$ (25,950.00)	\$ 67,559.64	\$ 89,065.76	\$ 280,247.36
Caja Acumulada	\$ 38,641.29	\$ 12,691.29	\$ 80,250.93	\$ 169,316.69	\$ 449,564.06

Anexo 17 Indicadores Financieros

Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo	\$ 38,641.29	\$ 12,691.29	\$ 80,250.93	\$ 169,316.69	\$ 449,564.06
Razón Corriente (activo Corriente / pasivo Corriente)	3.25	2.10	2.35	2.61	4.02
Prueba Ácida (Activo Corriente- Inventario /pasivo corriente)	2.93	1.64	2.11	2.42	3.86
Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE (utilidad neta / patrimonio)	-116%	-10%	41%	46%	46%
ROA	-69%	-7%	28%	34%	36%
Margen Bruto	31%	32%	32%	32%	32%
Deuda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel de Endeudamiento	41%	37%	32%	25%	22%
Endeudamiento Financiero	40%	35%	15%	4%	0%
Concentración Endeudamiento	24%	32%	23%	18%	0%
Cobertura de Intereses	-11.23	-0.24	19.52	60.21	261.05
Punto de Equilibrio	\$ 528,955.25	aprox 1 semestre segundo año			

Anexo 18. Tasa Libre de Riesgo – Bonos del Tesoro de USA a 10 años

FECHA	VALOR
01/01/2013	1.99%
01/02/2013	1.88%
01/03/2013	1.85%
01/04/2013	1.67%
01/05/2013	2.13%
01/06/2013	2.49%
01/07/2013	2.59%
01/08/2013	2.79%
01/09/2013	2.62%
01/10/2013	2.55%
01/11/2013	2.75%
01/12/2013	3.03%
01/01/2014	2.64%
01/02/2014	2.65%
01/03/2014	2.72%
01/04/2014	2.65%
01/05/2014	2.48%
01/06/2014	2.53%
01/07/2014	2.56%
01/08/2014	2.35%
01/09/2014	2.50%
01/10/2014	2.34%
01/11/2014	2.17%
01/12/2014	2.17%
01/01/2015	1.64%
01/02/2015	2.00%
01/03/2015	1.93%
01/04/2015	2.04%
01/05/2015	2.12%
01/06/2015	2.35%
01/07/2015	2.19%
01/08/2015	2.21%
01/09/2015	2.04%
01/10/2015	2.15%
01/11/2015	2.21%
01/12/2015	2.27%
01/01/2016	1.92%
01/02/2016	1.74%
01/03/2016	1.77%
01/04/2016	1.84%
01/05/2016	1.85%

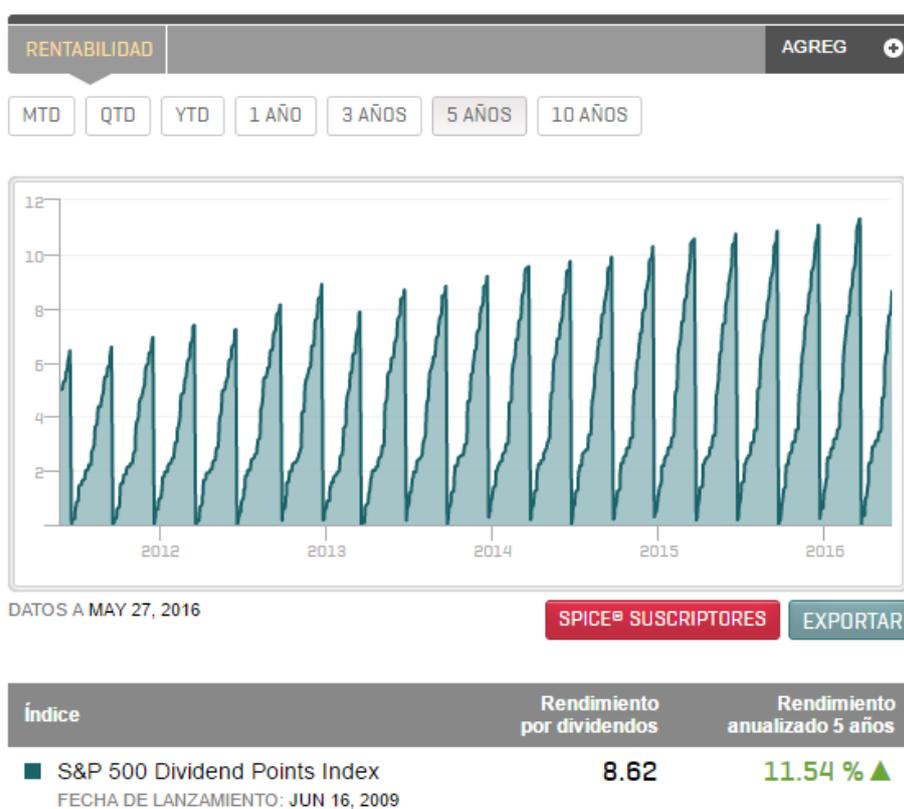


(Fusión Media Ltd., 2016)

Anexo 19. Beta del Sector (Comparación Ecuador – Estados Unidos)

País	Nombre de la Industria	# Cias.	Beta	D/E	Tasa Impositiva	Beta Desapalancada
EEUU	Retail (Grocery and Food)	17	1.04	46.9%	23.6%	0.76
Ecuador	Comercio	12445	1.14	189.58%	33.70%	0.51

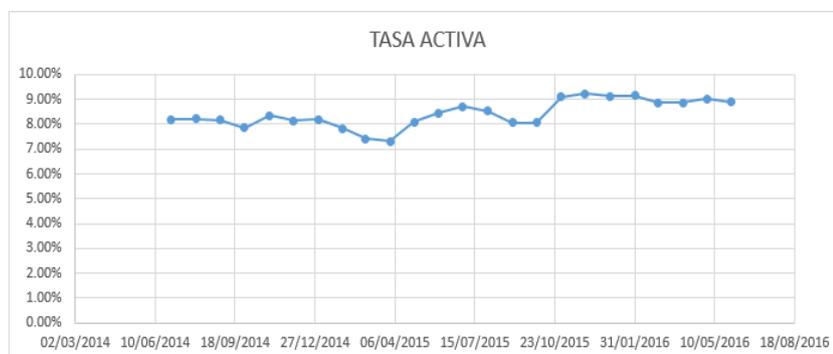
Anexo 20. Tasa de Rendimiento del Mercado



(S&P Global, 2016)

Anexo 21. Tasa Activa del Ecuador

FECHA	VALOR
31/05/2016	8.89%
30/04/2016	9.03%
31/03/2016	8.86%
29/02/2016	8.88%
31/01/2016	9.15%
31/12/2015	9.12%
30/11/2015	9.22%
31/10/2015	9.11%
30/09/2015	8.06%
31/08/2015	8.06%
31/07/2015	8.54%
30/06/2015	8.70%
31/05/2015	8.45%
30/04/2015	8.09%
31/03/2015	7.31%
28/02/2015	7.41%
31/01/2015	7.84%
31/12/2014	8.19%
30/11/2014	8.13%
31/10/2014	8.34%
30/09/2014	7.86%
31/08/2014	8.16%
31/07/2014	8.21%
30/06/2014	8.19%



(Banco Central del Ecuador, 2016)

Anexo 22. Simulador de crédito

Datos Financiamiento	Valores	Periodicidad	Explicación
Monto Financiado (USD)	44500		Monto del crédito solicitado
Monto líquido (USD)	44277.5		Monto acreditado en la cuenta
Cuota Financiera (USD)	8902.58	Semestral	Valor correspondiente al capital e interés
Cuota Total (USD)	9014.54	Semestral	Valor cuota financiera
Plazo / Número de cuotas	6	Semestral	Número de cuotas a pagar por el cliente en todo el plazo del crédito
Tasa Interés Nominal (%)	11.23	Anual	Es la tasa de interés anual que iguala el valor presente de los flujos de los desembolsos con el valor presente de los flujos de servicio de crédito.
Tasa de Interés activa efectiva referencial para el segmento (%)	11.82	Anual	Es la tasa de interés anual que iguala el valor presente de los flujos de los desembolsos con el valor presente de los flujos de servicio del crédito del segmento
Tasa Interés efectiva anual (%)	11.83	Anual	(TEA) Es igual al interés anual efectivo, dividido para el capital inicial. Las tasas de interés nominal y efectiva difieren cuando el período de capitalización es distinto de un año. La tasa de interés efectiva es más alta mientras más corto es el periodo de capitalización
Suma de Cuotas (USD)	54506.77		Sumatoria de cuotas que paga el cliente
Carga Financiera (USD)	9585.45		Sumatoria de intereses y primas
Relación entre el valor total y monto de capital solicitado	1,22		Relación entre la suma de cuotas y el monto financiado.
Tasa efectiva anual del costo del financiamiento	12,39		Es la tasa efectiva anual de interés más los valores correspondientes a impuestos de ley, seguros obligatorios (desgravamen e incendios) y gastos directos e indirectos.

Anexo 23 Riesgo País

Año	Valor
2011	582.83
2012	656.05
2013	742.88
2014	800.60
2015	996.05
2016	1,263.79



(NEFIR S.A., 2016)

Anexo 24 Escenario Normal

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
Fechas	01/01/2017	30/06/2017	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2020	30/06/2021
FNE	\$ (263,690.00)	\$ 38,641.29	\$ (25,950.00)	\$ 67,559.64	\$ 89,065.76	\$ 280,247.36
FNE (Sin Efecto Tributario de Interes)	-\$ 189,532.07	\$ 44,166.90	-\$ 21,587.69	\$ 70,758.67	\$ 91,101.51	\$ 281,119.83
FNE	-\$ 263,690.00	\$ 44,166.90	-\$ 21,587.69	\$ 70,758.67	\$ 91,101.51	\$ 1,715,402.91
WACC		18.09%	18.69%	18.35%	18.62%	19.60%
Valor Presente Anual	-\$263,690.00	\$37,399.65	-\$15,324.33	\$42,680.34	\$46,020.07	\$700,986.75
Recuperación en base a VP Anual		-\$226,290.35	-\$241,614.67	-\$198,934.33	-\$152,914.26	
Payback VP Anual	4.22	años				
VPN Anual	\$548,072.49					
TIR Anual	52.60%					
Valor Presente Semestral	-\$263,690.00	\$40,642.67	-\$16,695.04	\$46,432.27	\$50,120.98	\$766,611.70
Recuperación en base a VP Semestral		-\$223,047.33	-\$239,742.37	-\$193,310.11	-\$143,189.13	
Payback VP Semestral	4.19	años				
VPN Semestral	\$ 623,422.57					
TIR Semestral	30.32%					
TIR No Periódica	61.17%					

Anexo 25 Escenario Pesimista

PERIODOS	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
Fechas	01/01/2017	30/06/2017	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2020	30/06/2021	31/12/2021
FNE	\$ (263,690.00)	\$ 32,044.85	\$ (45,348.86)	\$ 35,845.65	\$ 58,243.67	\$ 237,340.52	
FNE (Sin Efecto Tributario de Interes)	-\$ 189,532.07	\$ 37,570.45	-\$ 40,986.54	\$ 39,044.68	\$ 60,279.42	\$ 238,212.98	\$ 1,215,370.86
FNE (Sin Efecto Tributario de Interes) Perpetuidad año 5	-\$ 263,690.00	\$ 37,570.45	-\$ 40,986.54	\$ 39,044.68	\$ 60,279.42	\$ 1,453,583.84	
WACC		18.28%	19.52%	18.95%	18.80%	19.60%	19.60%
Valor Presente Anual	-\$263,690.00	\$31,764.86	-\$28,692.81	\$23,200.22	\$30,266.24	\$593,996.32	
Recuperación en base a VP Anual		-\$231,925.14	-\$260,617.94	-\$237,417.73	-\$207,151.49		
Payback VP Anual	4.35	años					
VPN Anual	\$386,844.83						
TIR Anual	44.52%						
Valor Presente Semestral	-\$263,690.00	\$34,545.92	-\$31,368.24	\$25,302.90	\$32,988.29	\$649,605.04	
Recuperación en base a VP Semestral		-\$229,144.08	-\$260,512.32	-\$235,209.42	-\$202,221.13		
Payback VP Semestral	4.31	años					
VPN Semestral	\$ 447,383.91						
TIR Semestral	23.24%						
TIR No Periódica	51.14%						

Anexo 26 Escenario Optimista

PERIODOS	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
Fechas	01/01/2017	30/06/2017	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2020	30/06/2021	31/12/2021
FNE	\$ (263,690.00)	\$ 45,237.74	\$ (6,551.15)	\$ 94,830.17	\$ 119,887.86	\$ 323,154.21	
FNE (Sin Efecto Tributario de Interes)	-\$ 189,532.07	\$ 50,763.34	-\$ 2,188.83	\$ 98,029.20	\$ 121,923.60	\$ 324,026.67	\$ 1,653,195.30
FNE (Sin Efecto Tributario de Interes) Perpetuidad año 5	-\$ 263,690.00	\$ 50,763.34	-\$ 2,188.83	\$ 98,029.20	\$ 121,923.60	\$ 1,977,221.97	
WACC		17.93%	18.24%	18.06%	18.52%	19.60%	19.60%
Valor Presente Anual	-\$263,690.00	\$43,045.00	-\$1,565.69	\$59,579.78	\$61,786.27	\$807,977.18	
Recuperación en base a VP Anual		-\$220,645.00	-\$222,210.70	-\$162,630.91	-\$100,844.64		
Payback VP Anual		4.12	años				
VPN Anual	\$707,132.54						
TIR Anual	59.76%						
Valor Presente Semestral	-\$263,690.00	\$46,745.14	-\$1,702.48	\$64,735.38	\$67,265.36	\$883,618.35	
Recuperación en base a VP Semestral		-\$216,944.86	-\$218,647.35	-\$153,911.97	-\$86,646.61		
Payback VP Semestral		4.10	años				
VPN Semestral	\$ 796,971.75						
TIR Semestral	36.61%						
TIR No Periódica	70.27%						

BIBLIOGRAFÍA

- AsiHablamos.com*. (9 de Abril de 2016). Obtenido de <http://www.asihablamos.com/word/palabra/Casera.php>
- Bain & Company. (2015). *Plan Estratégico Integral de Agroforestal, Pesca y Acuicultura en el Ecuador: Cadena Maiz duro y derivados*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (Agosto de 2015). *Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (27 de 05 de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*. Obtenido de Banco Central del Ecuador, Estadísticas: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- Caicedo, G. R. (2010). *Canales y márgenes brutos de comercialización de algunos productos que se expenden en el mercado mayorista de Ibarra*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Ecuador Turístico en Todo el Mundo*. (28 de 11 de 2015). Obtenido de <https://sites.google.com/site/ecuadorturisticoentodoelmundo/historia/geografia>
- Fusión Media Ltd. (27 de Mayo de 2016). *Investing.com*. Obtenido de <http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>
- INEC. (Diciembre de 2013). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Dirección de Planificación.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (Septiembre de 2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-volumen-industrial-ipi-ivi/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011-2012*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2000). *III Censo Nacional Agropecuario*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta de Superficie y Producción Agrícola Continua ESPAC 2012*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Encuesta de Superficie y Producción Agrícola Continua ESPAC*. QUITO: INEC.
- Lutz, R., & Weitz, B. (2010). *Posicionamiento de Marca*. Barcelona: Bresca.
- Maldona, F., & Proaño, G. (2015). Zoom Transporte y Logística. *Revista Ekos*, 86-94.

- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (s.f.). *Ecuador Productivo 2025*.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (13 de Julio de 2016). *Coordinación General del Sistema de Información Nacional*. Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/mercados>
- Naresh, M. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- NEFIR S.A. (27 de Mayo de 2016). *ambito.com*. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5&desde=01/01/2015&hasta=27/05/2016&pag=13>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mew York: Free Press.
- Revista Ekos. (2014). *Ekos Negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/m/empresasg.aspx?ide=17989>
- S&P Global. (27 de 05 de 2016). *S&P Down Jones Indices*. Obtenido de <http://www.espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500-dividend-points-index>
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: Ediecuatorial.
- Vicepresidencia de la República del Ecuador . (2014). *Estrategia nacional para el cambio matriz productiva*. Quito.