

Universidad de las Américas

Maestría en Administración de Empresas

**Plan de negocios para la creación
de una empresa dedicada al cultivo de legumbres y frutas con el objetivo
de satisfacer mercados mayoristas internos deficitarios**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Master en Administración de Empresas

Profesor guía: Ing. Rafael Bader

Saskya Michelle Jara Checa

Santiago Fernando Vallejo Tejada

2010

DECLARACION DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con Santiago Vallejo y Michelle Jara, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

.....
Ing. Rafael Bader
CI: 1707324933

.....
Michelle Jara Checa
CI: 1710494129

.....
Santiago Vallejo Tejada
CI: 1711318905

DEDICATORIA

A Juan Diego, mi amado esposo, por apoyarme siempre con la mejor sonrisa, y por su paciencia para cuidar de nuestras hijas durante mis horas de estudio.

Michelle

DEDICATORIA

A mí amada esposa y mis traviosos hijos por su paciencia y comprensión durante estos dos años. AL FIN!!!!

Santiago

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios expone la implementación de un proyecto agrícola sostenible, que tiene por objeto satisfacer mercados mayoristas internos deficitarios, dentro de lo cual se seleccionó a la lechuga criolla por ser un producto con oferta deficitaria que puede ser cultivado en la región sierra y cuya demanda presenta estacionalidad.

Con la finalidad de cumplir con este objetivo se realizó un estudio de mercado y un estudio económico financiero.

Se determinó que la lechuga criolla es un producto maduro en un mercado con alto potencial de crecimiento en el cual es necesario implementar estrategias que permitan desarrollarlo y en paralelo alcanzar progresivamente mayor porcentaje de la participación que el resto de competidores; el mercado objetivo seleccionado tiene en la actualidad una demanda potencial de 66.750 unidades semanales; al finalizar el quinto año se espera conseguir abastecer la quinta parte de la demanda mayorista de lechuga criolla.

Durante los cinco años para los cuales se evalúa el plan se espera producir 991.535 unidades al año, lo que genera ingresos netos anuales de USD.44.478.

El proyecto tiene efectos favorables en la sociedad al ser fuente de empleo de la comunidad del Inga Bajo, y ofrecer alternativas para solucionar el problema de déficit de lechuga criolla en el mercado objetivo seleccionado.

Se utilizarán prácticas sostenibles para el manejo de la producción, minimizando los impactos negativos en el medio ambiente.

Los estudios económico y financiero demuestran que el proyecto bajo el Escenario Esperado es rentable con un valor de VAN de \$61.867 dólares americanos, y una TIR de 43,17%

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	8
2. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	10
A. INFORMACION DE LA COMPAÑÍA.....	10
I. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	10
II. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA.....	15
III. INFORMACION LEGAL.....	16
IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
V. UBICACIÓN:	21
B. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	23
I. ENTORNO MACROECONOMICO y POLÍTICO.....	23
II. ANALISIS DEL SECTOR.....	26
III. ANÁLISIS DEL MERCADO	28
IV. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA/ENTORNO	31
V. ANÁLISIS FODA	38
C. ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	40
I. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO	40
II. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	43
III. ESTRATEGIAS DE PRECIOS.....	45
IV. ESTRATEGIAS DE PROMOCION.....	46
V. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	47
VI. ESTRATEGIAS DE SERVICIO	48
VII. PLANIFICACIÓN DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS	49
VIII. PROYECCIONES DE VENTAS	50
D. OPERACIÓN.....	55
I. FICHA TECNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	55
II. ESTADO DE DESARROLLO.....	56
III. DESCRIPCION DEL PROCESO	57
IV. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	60
V. PLAN DE PRODUCCION.....	62
VI. PLAN DE COMPRAS	64
E. PLAN FINANCIERO:	65
I. GASTOS DE ARRANQUE.....	65
II. GASTOS DE PERSONAL	66
III. ARCHIVOS DE P&G, FLUJO DE CAJA Y BALANCE GENERAL	68
IV. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS	79
F. IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL, AMBIENTAL.....	80
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
4. BIBLIOGRAFÍA	83
5. ANEXOS	84

1. INTRODUCCIÓN

A pesar de la gran importancia de la actividad agrícola en la economía del país, los principales indicadores reflejan que esta industria ha presentado un desarrollo menor que otros sectores. De ser el principal aportante del PIB entre la década de los años 70 y 80, actualmente ha sido superado por los sectores del petróleo, minas y comercio¹, sin embargo de lo cual sigue concentrando un porcentaje importante de la Población Económicamente Activa (PEA) dentro de sus actividades².

El sector agrario enfrenta nuevos y más complejos desafíos. Por un lado asegurar la satisfacción del consumo interno y por otro la necesidad de especializarse en aquellas producciones que le permitan una inserción sustentable en el comercio mundial.

Durante los últimos treinta años, estos nuevos desafíos han hecho que el agro ecuatoriano experimente significativos procesos de transformación en sus estructuras productivas y en sus características demográficas, ecológicas, sociales y culturales.³

Estos procesos de transformación agraria han afectado a la dinámica de su economía propiciando distintas respuestas y ajustes en sus estrategias

¹ www.bce.fin.ec: Estadística, Boletines Estadísticos, Boletín Anuario, Boletín Anuario N°30 2008

² www.inec.gov.ec: Bases de datos, Censos Nacionales, Censo Población y Vivienda 2001

³ Ecuador Nota de Análisis Sectorial, Agricultura y Desarrollo Rural, Corporación Andina de Fomento, 1996.

productivas, en la tecnificación, en la priorización de recursos y en las pautas de consumo para garantizar su desarrollo.

Sin embargo, el crecimiento de la agricultura vinculada a la exportación no ha estado acompañada de un crecimiento similar de los productos para el mercado interno. La crisis de la producción para el consumo interno, que en su mayoría no alcanza ni siquiera la tasa de crecimiento poblacional, refleja la necesidad de enfocarse en este segmento, lo cual puede generar amplios beneficios tanto económicos como sociales.

El presente trabajo aborda el tema de cómo, a través de la identificación de estas necesidades concretas, se puede estructurar una iniciativa que conjuge una adecuada planificación en todos los aspectos de la actividad productiva agrícola, logrando que emprendimientos en este campo sean económicamente viables, lo que reflejará que es totalmente factible reactivar el sector mediante la implementación de prácticas que propendan al uso eficaz y eficiente de todos los recursos operativos y financieros a los que pueda acceder.

2. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

A. INFORMACION DE LA COMPAÑÍA

I. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

i. Naturaleza y filosofía del negocio

El negocio de la empresa se centrará en cubrir la demanda insatisfecha de productos agrícolas en mercados mayoristas que de acuerdo al estudio de mercado efectuado en productos como manzana ana, taxo, fréjol, arveja, maracuyá, y lechuga criolla, se acerca a un déficit de 10% promedio con altos periodos de estacionalidad.

Inicialmente la empresa se especializará en cultivos de ciclo corto, basándose en una adecuada planificación de cultivos, y en procesos eficientes de producción, cosecha, venta y postventa, que permiten elaborar un modelo de negocio agroindustrial rentable que genere valor para los accionistas.

Dado que el Ecuador es un país con condiciones privilegiadas para la agricultura, la empresa ha visto la necesidad de crear un modelo de industria agrícola que genere beneficios para productores, consumidores y accionistas.

ii. Estilo corporativo, imagen

En los primeros años la estrategia para ingresar al mercado se enfocará a la venta mayorista del producto a granel⁴ y no involucra la relación directa con el consumidor final, ya que la distribución se efectuará a través de canales de comercialización ya establecidos, por lo que desarrollar un estilo e imagen corporativos no se considera un aspecto prioritario al inicio de la operación de la empresa.

A futuro, una vez posicionado el producto en el mercado, establecidas alianzas estratégicas de largo plazo con los principales clientes y bajo la perspectiva de diversificar el portafolio de productos, está programado efectuar el lanzamiento de la marca propia, con los beneficios que esto implica, lo que se analizará más adelante en las estrategias de mercadeo.

Lograr que se den esas condiciones que se estiman ideales para el lanzamiento de la marca implica tiempo, lo que no limita a que en paralelo se la vaya desarrollando, para que realmente refleje lo que se quiera expresar a los clientes.

El estilo es singularizarse por lo que la empresa buscará que los clientes mayoristas identifiquen valores agregados que la diferencien de la competencia y que eliminen al precio como el único factor de decisión de compra.

⁴ Granel: En abundancia, sin envase y sin empaquetar

Capacidad y tiempo de respuesta, abastecimiento continuo, desarrollo de cultivos por demanda, entre otros son aspectos de la estructura operativa de la empresa que lograrán esa diferenciación.

En una segunda etapa, cuando se diversifique el mercado objetivo y se ingrese a la venta directa al consumidor final, las estrategias deben apuntar a asociar el producto y la marca con conceptos de calidad, bienestar, salud, prácticas óptimas de producción y responsabilidad social.



Cuadro N° 01: Logo de la empresa

iii. Enfoque social, impacto en la comunidad

La empresa busca generar valor no solo para sus accionistas sino también a todos los “stakeholders”⁵ de la organización.

Generará fuentes de empleo y brindará capacitación a sus colaboradores, a la vez que producirá bienes de calidad para abastecer los mercados mayoristas y

⁵ Stakeholders: Término anglosajón que se ha impuesto progresivamente para designar a todos los individuos, grupos u organizaciones que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa. Éstos pueden verse afectados, positiva o negativamente, por las decisiones y acciones de la organización.

permitirá que los consumidores tengan acceso permanente a determinados productos.

El impacto de un negocio agrícola mal desarrollado es alto, cuando se generan productos altamente contaminantes, tanto para quienes los consumen, como para la tierra donde fueron producidos. Es por esto que trabajará con una producción planificada que permitirá utilizar cantidades mínimas de insumos químicos, aportando así a la salud de todos, y apoyando al uso razonable y adecuado del agua, que se considera el recurso natural no renovable más importante.

iv. Misión y visión

Misión

Nos comprometemos a implementar un modelo eficiente de producción que permita ofrecer productos de calidad, frescos, nutritivos y saludables durante todo el año, recuperando y generando el desarrollo del sector agrícola.

Visión

Ser la empresa más respetada en el sector agrícola ecuatoriano, aplicando en todo momento altas normas de calidad que garanticen una mejora continua de nuestros productos.

v. Objetivos de crecimiento y financieros

Una vez efectuado el levantamiento de información y analizados los pros y contras de la producción de varios productos, se seleccionó a la lechuga criolla como el cultivo que mayor beneficio presenta en función de las condiciones y recursos con los que puede contar la empresa y a los que tiene acceso.

El objetivo de crecimiento de la empresa es conseguir por lo menos la quinta parte del mercado mayorista de lechuga criolla en cadenas de supermercados; actualmente este mercado se estima en 66.750 unidades semanales⁶; las estrategias a implementar se revisarán en el acápite referente a mercadeo.

Durante los cinco primeros años se tendrá como política reinvertir el 75% de las ganancias para estabilizar el negocio, ampliar el mercado y la cartera de clientes, con la perspectiva posterior de diversificar la oferta de productos que se identifiquen en su momento con oferta deficitaria.

En el aspecto financiero se estima generar un retorno adecuado de la inversión de los socios con una tasa superior a la que pueda obtener en inversiones de similar riesgo, manejando los aspectos financieros de forma conservadora.

⁶ Referirse al Cuadro N° 04 del Capítulo de Análisis del Mercado

La tasa de descuento a utilizar es de 24.24% obtenido a través del Modelo de Valoración de Activos de Capital o CAPM por sus siglas en Inglés, adicionando una prima por el riesgo del país (Ver anexo N° 01).

II. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA

i. Nombre de la compañía

Se creará la compañía con el nombre de “Guadalupe Gardens” debido a que los cultivos iniciales se realizarán en los terrenos de la hacienda del mismo nombre.

ii. Marcas asociadas

La empresa ha optado por tener dos etapas de manejo de marcas asociadas:

La etapa 1 será desde el arranque de la empresa hasta su quinto año de vida, donde no tendrá marcas asociadas a sus productos debido a que la producción se entrega al por mayor, y crear marcas asociadas resulta una estrategia no prioritaria

En la etapa 2, como se indicó en el punto del Estilo Corporativo, luego del quinto año se analizará la posibilidad de efectuar alianzas para asociar marcas

relacionadas con los productos y sus características, evaluando previamente el crecimiento de la marca y su posicionamiento.

iii. Subsidiarias, franquicias

El tipo de empresa no se presta para la figura de franquicia, pero sí para subsidiarias pues, como se podrá observar en el Plan, el modelo creado es aplicable en cualquier lugar, y resultará provechoso abrir subsidiarias en lugares donde se determine que existe demanda insatisfecha de productos agrícolas.

III. INFORMACION LEGAL

La empresa se conformará como Compañía Limitada, contrato comercial reconocido en la legislación ecuatoriana que se rige a las disposiciones de la Ley de Compañías, las del Código de Comercio y las del Código Civil.

A nivel societario tendrá como organismos de control a la Superintendencia de Compañías y al Servicio de Rentas Internas (SRI). A nivel de su actividad económica y comercial, sus operaciones estarán registradas y controladas por el Ministerio de Agricultura, Salud, Ambiente, Trabajo y por las regulaciones municipales vigentes, además de agremiaciones y asociaciones sectoriales y de comercio.

Objeto Social

Lo constituye el desarrollo de proyectos agrícolas a nivel primario, entendiendo por tales aquellos que combinan en forma equilibrada, y ecológicamente compatible, el uso de la tierra para actividades productivas primarias en el sector agrícola.

Para el cumplimiento de su objeto la compañía podrá adquirir, arrendar o en cualquier forma negociar tierras aptas para los usos antes señalados, planificando y ejecutando todas las actividades que resulten necesarias para un efectivo y eficiente uso de la tierra. La compañía dentro de su objeto podrá dedicarse a la siembra de cultivos de ciclo corto, ciclo medio o perennes, a la venta de sus cosechas así como a la compra e importación de insumos agrícolas, maquinaria, repuestos e implementos agrícolas, a la contratación de servicios profesionales de agrotécnicos, tecnología y bienes en general útiles para llevar a cabo la explotación primaria en el sector agrícola. En el cumplimiento de su objeto social la compañía podrá realizar cualquier actividad que resulte necesaria o inherente con el mismo.

Los gastos de constitución de la compañía ascienden al valor total de US\$2.000 que cubren todos los costos y trámites legales, notarizaciones y publicaciones correspondientes.

Capital Social

Se constituirá la empresa con el valor mínimo requerido por la Ley de Compañías para las empresas de responsabilidad limitada; esto es de USD\$ 400,00 (CUATROCIENTOS CON 00/100 DOLARES AMERICANOS), dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar americano cada una.

La distribución de la participación en la empresa es la siguiente:

Nombre	Nacionalidad	Tipo Inversión	Capital	Participación
Michelle Jara	Ecuatoriana	Nacional	US\$200	50%
Santiago Vallejo	Ecuatoriana	Nacional	US\$200	50%

Cuadro N° 02: Composición societaria empresa
Fuente: Información empresa

Para los cinco años iniciales de operación la política de distribución de utilidades se establece con un porcentaje máximo del 25% del resultado del ejercicio. Se establece como mandatorio para los socios que el 75% restante se reinvierta en la empresa. Cualquier modificación a este política deberá ser reformada de acuerdo a los estatutos vigentes de la empresa y con la decisión unánime de los socios.

IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Junta General de Socios

Es el órgano supremo de la compañía conformado por los socios. Sus atribuciones y responsabilidades están establecidas en la Ley de Compañías.

De los miembros de la Junta se designará al Presidente y Gerente General que tendrán a su cargo la representación legal y la responsabilidad judicial y extrajudicial de la compañía.

Estos cargos no serán parte de la nómina, las actividades que se realicen se consideran como aportes de los socios hacia la operación de la compañía.

Los demás cargos de la compañía serán ocupados por personas de fuera del grupo de socios.

Administrador

Responsable de todo el proceso productivo desde la preparación del terreno hasta la entrega del producto a los clientes. Adquisición, revisión y control de insumos y recursos. Programación y control de inicio de ciclos de producción.

Selección y contratación de personal, elaboración de plan semanal y diario de trabajo, revisión de disponibilidad y mantenimiento de stock de productos. Reporta directamente al Gerente General.

Personal Cultivo

Responsable de la preparación del terreno y siembra. Riego y control de maleza diaria, elaboración de reportes de novedades y monitoreo de crecimiento. Reporta directamente al Administrador.

Personal Cosecha

Encargado de recolectar el producto. Reporta directamente al Administrador.

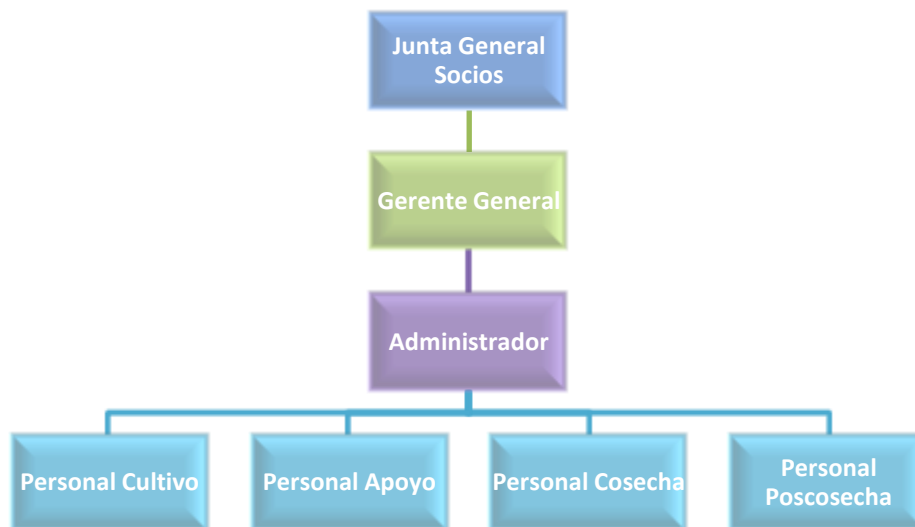
Personal Postcosecha

Responsable de la limpieza del producto, selección y empaque en función de los criterios y estándares establecidos. Reporta directamente al Administrador.

Personal Apoyo

Responsable de actividades de apoyo a las actividades de producción; efectuarán la carga y descarga del producto en los sitios de entrega, funciones de transporte, mensajería, recepción y limpieza. Reporte directo al Administrador.

El personal de cultivo, cosecha, postcosecha y apoyo no son fijos en los cargos y responsabilidades, podrán rotar de acuerdo a las necesidades que se presenten o hacer varias funciones al mismo tiempo.



Cuadro N° 03: Organigrama Guadalupe Gardens
Fuente: Información empresa

V. UBICACIÓN:

i. Lugar donde se ubicará la empresa

La empresa estará ubicada en la Hacienda Guadalupe, la misma que pertenece al sector de El Inga Bajo en la parroquia de Pifo. Ésta es una de las ocho parroquias del Valle de Tumbaco y pertenece al Municipio de Quito.

La ubicación se ha seleccionado por varios aspectos, entre los cuales se encuentra el clima, ya que este lugar se encuentra a 2.800 metros sobre el nivel del mar, permitiendo así el cultivo permanente de varios productos

agrícolas entre los cuales se encuentra la lechuga que es el producto con el cuál iniciará la operación de la empresa.

Además dispone de permanente y abundante agua de riego, la misma que proviene de los deshielos del Antisana. Históricamente se ha registrado un promedio de una helada cada 2 años lo que eventualmente perjudica el rendimiento de los cultivos; se encuentra a 2.8 kilómetros de la carretera Pifo-Pintag; este último aspecto es crítico ya que facilita tanto al acceso como la salida del sitio de producción.

Otro factor importante es que el uso del terreno tendrá un costo reducido, pues es de propiedad de uno de los socios, y al momento es utilizado para actividades pecuarias que no generan el nivel de ingresos que se estiman en este proyecto, constituyéndose en un costo de oportunidad atractivo. (Ver anexo N° 02).

ii Subsidiarias

La empresa se creará sin subsidiarias, pero en el caso de que la demanda lo exija, y la operación lo permita, se abrirán subsidiarias en lugares donde se tenga acceso a recursos naturales con las características apropiadas para los cultivos, y que se encuentren próximos a los sitios donde la empresa determine que existe demanda insatisfecha, esto con el objetivo de generar ahorros en el costo del transporte.

B. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

I. ENTORNO MACROECONOMICO Y POLÍTICO

ENTORNO MACROECONÓMICO

Producto Interno Bruto (PIB)

En los últimos 8 años la economía ecuatoriana ha experimentado índices de crecimiento mayores en comparación al promedio mundial (3.5%)⁷. De acuerdo al Banco Central Ecuatoriano (BCE), en el mismo periodo de tiempo el PIB real del país ha promediado una tasa de crecimiento del 5.01%.

Este crecimiento se justifica básicamente por los altos precios del petróleo, el incremento de las remesas de los migrantes, un sistema financiero estable, sumado a la expansión de la economía mundial que ha incentivado el consumo, ayudando a las exportaciones de productos ecuatorianos.

Inflación

Se ha logrado mantener niveles inflacionarios por debajo de dos dígitos durante los últimos siete años, llegando incluso a su nivel promedio más bajo en el año 2005 (2.12%)⁸ aunque por algunos factores como la inflación internacional y la

⁷ www.imf.org (Fondo Monetario Internacional): Data and Statistics, Data, World Economic Outlook Databases (WEO), October 2009

⁸ www.inec.gov.ec: Ecuador Estadístico, Estadísticas Económicas, Estadísticas de Precios, IPC, IPC 10 Series Históricas

presión inflacionaria interna, a partir del 2006 sus valores han tenido un ligero repunte.

Hasta Diciembre del 2009 la inflación acumulada del año es de 4,31%⁹

Empleo y Desempleo

La tasa promedio de desempleo ha presentado comportamientos distintos en los últimos años, así durante el período el 2003 y el 2004 se ubicó entre el 9% y 11%, entre 2005 y finales del 2008, entre 7.0% y 9.0%¹⁰. Durante el 2009 la disminución de recursos por la caída del precio internacional del petróleo y los efectos de la crisis económica internacional, afectaron directamente al mercado laboral, en consecuencia la tasa de desempleo para el 2009 cerró en 7.9%.

Comparado con otros países de la región el Ecuador se encuentra cerca del promedio regional de desempleo, aunque el principal problema del país es el subempleo, que ha promediado tasas por encima del 50% en los últimos 3 años; a Diciembre del 2009 se encuentra en 50.5%¹¹.

Tasas de interés

La Ley de Justicia Financiera aprobada en el 2007 fijó nuevas regulaciones para el sector financiero. Esta ley regula principalmente la estructura del costo del crédito fijado por las instituciones financieras. Como consecuencia, desde

⁹ Ibidem

¹⁰

¹¹ www.inec.gov.ec: Ecuador Estadístico, Estadísticas Sociodemográficas, Encuesta de Hogares, Indicadores Mercado Laboral Diciembre 2009

finales del 2007 hasta finales del 2009, las tasas de interés han mostrado una tendencia a la baja y se han mantenido estables, en respuesta al techo máximo de las tasas activas, determinadas para los diferentes sectores. Para el 2010 se prevé que se mantengan igualmente estables.

Riesgo País (EMBI)

En los últimos 5 años el índice de riesgo país se ha mantenido en un rango entre 500 y 1000 puntos básicos, exceptuando el período Septiembre 2008 a Junio 2009, donde alcanzó niveles por sobre los 4000 puntos básicos, que coincide con la moratoria y proceso de recompra de los Bonos Global 2012 y 2030. A final del 2009 el índice cerró en 820 puntos básicos con una ligera tendencia a la baja¹².

Perspectivas 2010¹³

Debido a la crisis internacional, el año 2009 tuvo resultados económicos adversos lo que dieron como resultado un bajo crecimiento de toda la economía, aunque algunos sectores presentaron cifras negativas, entre ellos el sector agrícola exportador.

Se puede afirmar que la peor parte de la crisis económica ya pasó (Sep. 2008 a Mar 2009), período en el cuál tanto la balanza comercial como las finanzas públicas presentaron déficits. Estos resultados se dieron principalmente por la

¹² www.bcrp.gob.pe: (Banco Central de la Reserva del Perú), Estadísticas, Cuadros Estadísticos, Mercado de Capitales, 37.Indicadores de riesgo para países emergentes: EMBI. Diferencial de rendimientos contra bonos del Tesoro de los Estados Unidos de América

¹³ www.bce.fin.ec: Estadística, Boletines Estadísticos, Información Estadística Mensual, Boletín 1895 Enero 2010

caída de los precios del petróleo y el colapso del comercio internacional, que afecto directamente a los productos tradicionales y no tradicionales del Ecuador.

Para el segundo trimestre del 2009 la balanza de pagos tuvo un saldo positivo y las cuentas del Sector Público no financiero registran superávit debido a una recuperación de los precios del petróleo y una leve recuperación de los principales mercados mundiales.

El Banco Central espera que en el 2010 el PIB crezca a una tasa del 6%, mientras que el FMI pronostica una recuperación del -1% al 1.5%. Para el 2010 se espera que las economías de la región vuelvan a presentar números positivos lo que implicaría la reactivación de todos los sectores productivos.

II. ANALISIS DEL SECTOR

TAMAÑO DE LA INDUSTRIA

El sector agrícola ecuatoriano ha presentado desde el año 2000 hasta el 2007 tasas de variación positivas¹⁴, con un volumen promedio de US\$1.700 MM¹⁵ que representa aproximadamente un 9% del total del PIB.

¹⁴ www.bce.gov.ec: Estadísticas Económicas, Boletín Anuario N°80

¹⁵ Dólares año base 2000

El Ecuador posee gran biodiversidad y zonas climáticas que permiten un sinnúmero de cultivos aunque esta situación no es debidamente aprovechada.

Prácticamente el total de la superficie cultivada está concentrada en el cultivo de apenas 17 productos. Los principales cultivos de ciclo corto son: arroz, maíz, algodón, cebada, fréjol, trigo, soya, papa, yuca, palmito, hortalizas y frutales en general. Y en cultivos permanentes los más importantes son: caña de azúcar, banano, café, cacao, plátano y palma africana.

La estacionalidad de este sector no se dá por la demanda del mercado, es un tema que tiene que ver con la propia naturaleza de los productos que requieren condiciones climáticas específicas para desarrollarse. Sin embargo de esto, a través de nuevas formas de cultivo y su tecnificación se ha logrado superar esta barrera, generándose oferta durante todo el año.

De acuerdo a lo antes expuesto un factor que puede afectar al sector es el nivel de especialización que ha alcanzado el sector dejando poco espacio a la producción de otros productos no tradicionales debido al acaparamiento de las zonas productivas.

Otro factor es el cambio en el uso del suelo, pasando del uso para actividades agrícolas a la utilización de grandes extensiones de terreno para actividades pecuarias¹⁶.

¹⁶ Pecuario: Término de actividades relacionadas con ganadería

En la parte económica los principales aspectos que le afectan son el incremento constante del precio de los insumos utilizados que provienen en su mayor parte del exterior, y el costo de la mano de obra por los últimos cambios en la parte laboral.

III. ANÁLISIS DEL MERCADO

El negocio propuesto está enmarcado en el sector productivo agrícola; de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), la actividad económica objeto de este estudio se clasifica bajo “cultivo de hortalizas y leguminosas frescas” (A.0112.00/01).

El segmento de este sector al que la empresa se enfocará son los clientes mayoristas, específicamente las grandes cadenas de supermercados del país, es decir, aquellos que efectúan la distribución de los productos frescos hacia los consumidores finales.

Dentro de estos clientes efectuaremos adicionalmente una segmentación geográfica dado que nuestros clientes potenciales deben ubicarse inicialmente en la provincia de Pichincha.

En el mediano plazo está previsto ampliar la penetración y el desarrollo del mercado, para lo cual se ampliará el portafolio de productos.

En el Ecuador son tres las empresas que dominan a nivel nacional el segmento de los grandes supermercados: Corporación Favorita, Corporación El Rosado y Almacenes Tía, las mismas que han tenido un crecimiento notable en los últimos 3 años, y que sumadas tienen establecidos más de 200 locales en todo el país¹⁷. A nivel de Quito otros actores importantes son Supermercados Santa María y Magda Supermercados, así como los centros de acopio como lo es el Mercado Mayorista.

La infraestructura de distribución de estas empresas sumado a la amplia cobertura son aspectos que las conviertan en el medio perfecto para vender todo tipo de productos, lo que representa interesantes oportunidades de negocio si son correctamente aprovechadas.

Como resultado de las entrevistas con los diferentes responsables de compras, se ha identificado que en ciertos productos, sobre todo legumbres y hortalizas en estado fresco, se genera un déficit de oferta. Esto representa un nicho de mercado si se considera que a través de esta propuesta se pretende cubrir esa demanda insatisfecha.

Por consideraciones de zona de producción, clima, cercanía a los clientes y facilidad de producir y manipular los productos se eligió a la lechuga criolla como el producto inicial a producir.

¹⁷ www.sri.gov.ec: Grandes Contribuyentes, Grupos Económicos y Contribuyentes Especiales

De las reuniones mantenidas con los responsables de compras de Corporación Favorita, Corporación El Rosado y Tiendas Industriales Asociadas (Tia) se pudo determinar que la cantidad aproximada de lechugas criollas demandadas semanalmente por la mayor parte del mercado es:

Empresa	Nivel	Unidad manejo	Cantidad demanda		Total Demanda
			Semanal	Déficit	
Lechuga Criolla					
Corporación Favorita	Nacional	Unidad	20.000	10%	22.000
Corporación El Rosado	Pichincha	Unidad	10.000	5%	10.500
Almacenes Tía	Pichincha	Unidad	12.000	5%	12.600
Supermercados Santa María	Quito	Unidad	7.000	10%	7.700
Magda Supermercados	Quito	Unidad	7.000	5%	7.350
Otros	Quito	Unidad	6.000	10%	6.600
			Total		66.750

Cuadro N° 04: Demanda actual
Fuente: Investigación de mercado

De la totalidad de esta demanda, Guadalupe Gardens pretende abarcar todo el déficit existente. Sin embargo por tratarse de un negocio cuya rentabilidad depende en buena parte de economías de escala, se buscará captar progresivamente mayor participación de mercado hasta llegar a cubrir el 20% del mismo al quinto año. El crecimiento de esta cantidad estará dado por dos aspectos: ampliación de la demanda en el tiempo y el crecimiento poblacional.

A futuro la incorporación de la producción y venta de otros productos deficitarios diversificará el mercado y por ende aumentarán las ventas de la empresa.

IV. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA/ENTORNO

Para este análisis se utiliza el modelo de las 5 Fuerzas de Porter y el Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) que nos pueden dar una idea bastante clara del entorno competitivo de la empresa y los factores que lo pueden modificar.

ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER

Esta herramienta de gestión permite realizar el análisis externo de la empresa e identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia de la industria a la que pertenece la empresa

i. Amenaza de los nuevos competidores

La necesidad de generar economías de escala constituye una barrera de entrada, ya que es indispensable hacerlo para poder reducir los costos de producción, pero las necesidades de capital no son una barrera dado que la inversión necesaria no es significativa.

El acceso a los canales de distribución también es una barrera de entrada, pues una empresa sin acceso a dichos canales está destinada al fracaso por tratarse de productos perecibles. Sin embargo dado que el producto no es

diferenciado el acceso a los canales se puede manejar con una correcta estrategia de servicios.

La curva de experiencia alcanzada por los competidores antiguos también es una barrera de entrada, ya que éstos tienen la ventaja de conocer bien tanto el mercado, como los proveedores y clientes, y además saben la mejor manera de solucionar los problemas

No existen represalias posibles de ningún tipo por ingresar al mercado, ya que no existen empresas tan grandes como para evitar la entrada de nuevos competidores u obligar a que esta entrada sea demasiado cara.

Tampoco existe una legislación o acción gubernamental que impida el ingreso de nuevos competidores al mercado.

Y finalmente no existe diferenciación en las lechugas criollas, permitiendo así el fácil ingreso de cualquier competidor.

ii. El poder de negociación de clientes

Es alto dado que el volumen de compra se concentra en clientes mayoristas, que pueden ser mercados o cadenas de supermercados del país.

Además la existencia de productos similares hace que el costo/riesgo de cambiar de un producto a otro sea cero. Por ejemplo un cliente podría fácilmente y sin riesgo cambiar tipo de lechuga, o simplemente de marca.

Por otro lado si bien la lechuga criolla, que tiene hojas apretadas que forman una cabeza y se diferencia de las otras lechugas por su sabor y textura, no tiene productos sustitutos, en sus aspectos básicos no hay diferenciación para los clientes, lo que hace que para ellos sea indiferente a quién la compran, por lo que pujarán directa o indirectamente para que los precios bajen al tener la posibilidad de elegir entre diferentes proveedores y optar por uno u otro sin mayor complicación.

iii. El poder de proveedores

Es bajo ya que está formado por una cantidad importante de grandes y pequeños proveedores tanto de insumos como de equipos el poder de los mismos es bajo generándose una fuerte competencia entre ellos. El proveedor que podría tener poder es el de las plántulas¹⁸, pero éste no es indispensable ya que la empresa eventualmente puede desarrollar sus propios semilleros.

Adicionalmente no existe mayor inconveniente para cambiar de proveedor y este cambio no representa riesgos para la empresa, la misma que dispone de

¹⁸ Plántula o pilón: Término que se utiliza para denominar a la planta en sus primeros estadios de desarrollo, desde que germina hasta que se desarrollan las primeras hojas verdaderas

una gran gama de lugares para conseguir sus insumos, los cuales no tienen diferenciación.

iv. Amenaza de productos sustitutos

Existe la amenaza de una sustitución del producto, donde el cliente puede decidir consumir lechugas similares, como por ejemplo lechuga hidropónica, lechuga francesa, lechuga mantecosa, lechuga Lollo Rosa, o cualquier similar.

Esta amenaza obliga a la empresa a poner un tope a los precios de los productos, ya que la lechuga criolla es más barata que cualquiera de las otras variedades.

v. Rivalidad entre competidores

Existen condiciones competitivas dado que la entrada es factible, existen productos sustitutos y además los compradores ejercen control.

Adicionalmente la lechuga como producto se encuentra en una etapa de madurez, donde para crecer es necesario identificar nichos de mercado en los cuales la demanda no se encuentre apropiadamente abastecida como es el caso de los mercados mayoristas formales.

De nuevo, la diferenciación es importante, en un mercado de bienes donde el producto no está diferenciado es difícil evitar que los consumidores cambien constantemente de proveedor.

Como resultado del análisis anterior se concluye que las barreras de entrada al mercado son bajas, lo cual representa una gran oportunidad para la empresa que desea ingresar en el mismo.

Sin embargo hay que tener presente que así como resulta sencillo para esta empresa ingresar en el negocio, existen otras empresas que pudieran hacerlo en un futuro cercano, lo cual generaría un mayor grado de rivalidad entre ellas, y representa un riesgo para mantener el negocio.

La mayor parte de productores agrícolas son personas naturales y compañías de pequeño y mediano tamaño que se dedican a su trabajo en extensiones de terreno, ya sea propio o arrendado, agremiados principalmente en la Cámara de Agricultura de la Primera Zona y la Cámara de Comercio de Quito; en conjunto están registrados en estas dos organizaciones cerca de 700 asociados¹⁹, aunque dentro de esta lista también constan las empresas proveedoras de equipos e insumos.

¹⁹ www.agroecuador.com: Cámara de Agricultura de la I Zona, afiliados
www.ccq.org.ec

Esto nos indica que el sector agrícola mantiene una alta informalidad ya que no todos los productores están registrados por lo que no es fácil obtener ni acceder a información estadística relevante.

Del levantamiento de información efectuado en las cadenas de supermercados del país, se identifican seis proveedores principales que actualmente cubren su demanda, siendo éstos:

- Productos Zamorano
- Gloria Tacuamán
- La Huerta
- Hortana
- Productos Guadalupe
- Julio Guevara

Estos proveedores se constituyen en la principal competencia de Guadalupe Gardens, aunque de la revisión ninguno de ellos está registrado ni en la Cámara de Agricultura ni en la Cámara de Comercio lo que hace que no sea factible acceder a información sobre los mismos.

ANÁLISIS PEST

El cultivo tradicional de lechuga criolla tiene condiciones del entorno simples/estáticas, donde no se producen cambios significativos y donde las

fuerzas clave que afectan a la empresa son pocas, por lo que si se produce un cambio, los resultados son bastante predecibles.

Por ello tiene sentido complementar el análisis del entorno desde una perspectiva histórica, como método para intentar predecir las posibles condiciones futuras.

Este análisis permite ver con claridad las oportunidades y amenazas que tendrán especial relevancia para el futuro de la empresa.

Político

Lo que afecta al negocio es la normativa laboral, ya que un incremento o estancamiento del nivel salarial afectará directamente a la rentabilidad.

Además la política de subsidios a la agricultura también afecta el negocio, ya que al mantenerse dichos subsidios se pueden trabajar con mejores costos, pero si los subsidios son retirados la rentabilidad se vería afectada.

Económico

El factor de tipo de interés afectará al negocio, siendo muy beneficioso para el mismo el que existan préstamos con intereses preferenciales para proyectos de agricultura en el Ecuador.

Factores como renta disponible o inflación no afectan al negocio, ya que el producto es de consumo masivo y su valor unitario es marginal.

Sociocultural

Un cambio significativo y brusco del estilo de vida de la mayoría de los ecuatorianos afectará al negocio; ya que si la mayoría optara por consumir productos orgánicos el negocio se vería en la necesidad de realizar inversiones no programadas para mantenerse vivo.

Tecnológico

Cualquier avance de la tecnología que se encuentre relacionado con ahorro en costos de producción será beneficioso para la empresa

V. ANÁLISIS FODA

Con el levantamiento de la información de la empresa y su entorno competitivo, los datos obtenidos deben ser consolidados y relacionados de tal forma que las conclusiones sirvan de base para identificar las estrategias que requiere la empresa.

Para esto utilizaremos el FODA que es la sigla usada para referirse a la herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que poseemos.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete.

INTERNA	FORTALEZAS
	Red de contactos en las cadenas de supermercados
	Ubicación privilegiada
	Personal con experiencia en manejo de procesos y costos
	Conocimiento del mercado
Inexistencia de la necesidad de desarrollo de marcas	
	DEBILIDADES
	Empresa nueva en el mercado
	Dependencia de asesor técnico
	Limitada capacidad financiera
EXTERNA	OPORTUNIDAD
	Respaldo gubernamental a la producción nacional
	Amplio mercado potencial para los segmentos objetivos
	Bajos costos de mano de obra no calificada
	Restricción de importación de productos de producción nacional
	Bajos costos de agua de riego no contaminada
	AMENAZA
Ingreso de nuevos competidores	
Inestabilidad política y económica del Ecuador	
Cambios climáticos que provoquen sequías o inundaciones	
Incremento desproporcionado de sueldos	
Cambios en el comportamiento del cliente	
Incremento del costo de insumos	
Reducción del precio de mercado por factores externos	

Cuadro N° 05: Matriz FODA
Fuente: Análisis Guadalupe Gardens

Las mayores fortalezas de la empresa son por un lado la red de contactos en las grandes cadenas de supermercados del país, y por otro su ubicación privilegiada que le permite llegar al centro de distribución del más importante cliente potencial en apenas 20 min. Además la entrega a granel le ofrece un ahorro en los costos de producción.

Sus mayores debilidades son ser nuevo en el mercado y tener una alta dependencia de un asesor técnico de cultivos.

De las oportunidades detalladas la más importante es el respaldo gubernamental a la producción nacional, pues esto garantiza el acceso a créditos.

Las amenazas que enfrenta este proyecto son el ingreso de nuevos competidores, la inestabilidad política y económica, los posibles cambios climáticos, los cambios de preferencias de los clientes y el incremento de salarios superior a las proyecciones de crecimiento.

C. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

I. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

La lechuga criolla tiene forma de una cabeza compacta, y presenta hojas muy apretadas de estructura quebradiza, las hojas externas son verdes, y las internas blancas amarillentas.



Foto 1: Cultivo de lechuga criolla



Foto 2: lechuga criolla en pos cosecha

Esta hortaliza tiene un alto contenido de agua (90% - 95%), es rica en vitamina C sobre todo en las hojas más externas, y al ser un producto que se consume crudo, no sufre el proceso de cocción que le resta propiedades²⁰.

Contenido de 100 gramos de lechuga			
Agua	95 g	Hierro	1,1 mg
Proteína	1,3 g	Vitamina A	0,24 mg
Carbohidratos	2,2 g	Vitamina B1	0,062 mg
Grasa	0,2 g	Vitamina B2	0,078 mg
Fibra	1,1 g	Vitamina C	13 mg
Potasio	224 mg	Vitamina E	0,57 mg
Calcio	37 mg	Vitamina K	0,03 mg
Fósforo	33 mg	Niacina	0,4 mg
Magnesio	11 mg	Ácido fólico	0,11 mg
Sodio	32 mg		

Cuadro Nº 06: Información nutricional lechuga
Fuente: Wikipedia

Los beneficios de la lechuga son varios, pero los más reconocidos son sus propiedades analgésicas y sedantes.

Entre las fortalezas de la lechuga criolla encontramos su forma compacta que evita que la tierra penetre entre las hojas, haciendo más sencillo el proceso de pos cosecha, además cuando la cosecha es agredida por factores externos, las hojas de afuera que se dañan pueden ser retiradas y no obligan a la pérdida total del producto. Otra de las fortalezas es su sabor extremadamente fresco que se encuentra ligado a la cantidad de agua que almacena esta variedad de

²⁰ www.horticom.com

lechuga. Y finalmente el costo de producción, ya que esta variedad puede ser cultivada en campo abierto.

La debilidad que presenta la lechuga criolla frente a la competencia es que las hojas de otras variedades de lechuga tienen formas mucho más llamativas al ojo del consumidor, pues tienen más textura y color que las de la lechuga criolla.

La fortaleza del servicio de la empresa consiste en entregas planificadas para todo el año, con incrementos asegurados para diciembre, además que la empresa tiene el compromiso de entregar el producto en las bodegas asignadas por los clientes sin incrementar el costo.

Adicionalmente como parte del servicio, la empresa, cuya estrategia es entregar el producto al granel, ofrece a sus clientes la posibilidad de empacar el producto con la marca deseada (por ejemplo marcas propias), en cuyo caso el costo se incrementa únicamente en el valor correspondiente al costo del empaque.

La empresa no presenta debilidades de servicio frente a la competencia, pues está consciente de que el servicio es el valor agregado que hace que el cliente mayorista seleccione a esta empresa sobre las otras.

II. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

La primera y principal decisión estratégica de distribución adoptada por la empresa es entregar al menos el 60% del total de su producción en las cadenas de supermercados del país. El 40% restante se entregará a mercados mayoristas, aunque esto implica una reducción en el margen de utilidad.

Esta decisión se basa en que las cadenas de supermercados del país ya tienen estructuradas sus redes de distribución a nivel nacional, además del conocimiento del manejo de la logística, permitiendo a la empresa enfocarse en la producción y entregar el producto en un solo punto con la seguridad de que éste será distribuido en varios lugares.

Esta estrategia de distribución hace que la rentabilidad unitaria por lechuga sea menor, ya que las cadenas de supermercados y mercados mayoristas tienen el poder de fijar los precios de compra, pero al mismo tiempo asegura el volumen de venta, lo cual no sucede con clientes minoristas, los mismos que están dispuestos a pagar un poco más por el producto, pero no están dispuestos a comprar grandes volúmenes, y este producto consigue rentabilidad por volumen.

Otras ventajas de distribuir el producto al por mayor son la formalidad de los contratos de compra, y el ahorro de transporte que representa el entregar un alto volumen de producción en un solo lugar.

La segunda decisión estratégica de distribución adoptada por la empresa ha sido la de vender las lechugas al granel, esto es sin marca asociada que sea reconocida por el consumidor final.

Esta estrategia ha sido adoptada pensando tanto en la venta en cadenas de supermercados, como en la venta a mercados mayoristas, y en la conservación del medio ambiente.

En el caso de supermercados se opta por la entrega al granel ya que esta figura asegura que no exista devolución del producto, pues los supermercados no pueden identificar a qué proveedor específicamente corresponden los productos por lo que se pagan en su totalidad, lo que asegura que el producto que se entrega es producto que se cobra.

En el caso de mercados mayoristas, que son lugares de acopio donde se compran y venden productos al por mayor, se opta también por la entrega al granel, ya que el empaque encarece el producto y los comerciantes no están dispuestos a pagar más por un producto empacado, y esto tiene sentido ya que los consumidores finales tampoco están dispuestos a pagar más por un producto empacado.

Finalmente la empresa ha optado por la venta a granel pensando en la conservación del medio ambiente, ya que la única manera de asociar la marca

al producto es empacándolo, y el sistema de empaque que se pudo encontrar corresponde a fundas plásticas, que son un desecho altamente contaminante.

III. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

El producto no permite una competencia por precio ya que, al tratarse de un producto de consumo masivo que no tiene características diferenciadas, el precio de éste se regula con el mercado.

La lechuga, así como todos los insumos necesarios para su producción, como por ejemplo abono, plantas, fertilizantes y fungicidas, se encuentran exentos del pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) por tratarse de un producto agrícola²¹, lo que abarata el costo al consumidor final pero no le da una ventaja competitiva en precios a la empresa, ya que toda la industria agrícola se beneficia de esta exención.

Como se indica anteriormente el precio del producto está dado por el mercado, pero la estrategia de la empresa es otorgar un plazo de pago de 15 días a todos sus clientes, lo cual es reconocido como una ventaja de precio por ellos.

En las cadenas de supermercados este es el plazo de pago estandarizado para todos los proveedores, pero para los mercados mayoristas es un plazo preferencial ya que normalmente trabajan al contado o a 7 días.

²¹ Ley de Régimen Tributario Interno, Segundo Capítulo, Impuesto al Valor Agregado, Artículo 55

Adicionalmente, y aunque el precio sea regulado por el mercado, la empresa se encuentra más beneficiada que otras dado que el centro de producción se encuentra ubicado cerca de la mayoría de puntos de entrega a clientes, con lo cual el costo del transporte disminuye considerablemente.

IV. ESTRATEGIAS DE PROMOCION

La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo, en este caso con el consumidor final, para comunicar sobre el producto de la empresa. Pero al tener una estrategia de venta mayorista a granel no se tienen estrategias de promoción del producto, ya que se vuelve imposible fortalecer la imagen del mismo si éste no puede ser diferenciado del producto de la competencia.

La promoción dirigida a los canales de distribución mayorista consiste en otorgar descuentos por pronto pago, los mismos que son otorgados en forma de producto adicional en la siguiente entrega.

De acuerdo a lo mencionado en el estilo e imagen corporativa, luego del quinto año la empresa asociará una marca propia al producto, y en ese momento la estrategia de promoción dirigida a canales será el reemplazo inmediato, y sin costo, del producto estropeado que se encuentre en el mayorista.

La estrategia de promoción dirigida a clientes será la incorporación de información nutricional y de recetas donde se resaltarán todos los beneficios de consumir lechuga criolla. Es necesario desarrollar un formato de entrega/empaque del producto tal que se alinee a la filosofía de la empresa de preservar el medio ambiente.

La marca propia es ese sello personal que hace al producto especial, inolvidable y atractivo, y que permite al consumidor final identificarlo.

El mayor beneficio que obtendrá la empresa al poner su marca en los productos será crear una imagen en la mente del consumidor final, lo que hará que los clientes relacionen la marca 'Guadalupe Gardens' con salud y frescura, abriendo mercado para nuevos productos agrícolas que la empresa desee cultivar.

V. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Dada la decisión adoptada por la empresa en lo que a distribución se refiere, esto es venta a granel en mercados mayoristas, una estrategia de comunicación en medios no es necesaria.

Sin embargo, para luego de 5 años que se disponga de una marca propia, el plan de medios tentativo que se adoptará para poner en marcha una estrategia de comunicación será el internet.

Lo que se hará es incorporar un link a la página web de la empresa en la red social de Facebook, este link aparecerá en los perfiles de hombres y mujeres cuyas edades se encuentren entre los 25 y 40 años. Y se hará un contrato por click realizado en el link, mas no por propaganda presentada.

El costo por propaganda presentada es menor, pero al comparar el volumen de personas que reciben la propaganda vs. el volumen de personas que ingresan al link resulta más económico pagar por el ingreso, ya que de todas maneras las miles de personas que no ingresen ya habrán visto el logo.

VI. ESTRATEGIAS DE SERVICIO

La empresa, dado que ofrece un producto no diferenciado, debe enfocarse en retener a sus clientes por el servicio que ofrece, y de no tener una buena estrategia de servicio será fácilmente desplazada por nuevas empresas que ofrezcan el mismo producto.

Por este motivo la empresa se centrará en aplicar un marketing de relaciones, el mismo que garantizará que el cliente no se cambie de proveedor. Este tipo de marketing puede ser implantado dado que existen las siguientes tres condiciones.²²

²² Grande Esteban, Idelfonso: "Marketing de los Servicios", Esic Editorial, Madrid, 2008

1. El cliente desea un servicio periódico
2. El cliente puede controlar la selección del proveedor
3. Existen alternativas de elección para el cliente

La empresa se enfocará en mantener y mejorar las relaciones con los clientes, aplicando las siguientes estrategias de servicio:

- Acoplarse a las necesidades específicas de recepción de producto de cada cliente, aceptando ubicaciones, días y horarios de entrega sin costos adicionales.
- Planificar las ventas a largo plazo, asegurando que no existirá desabastecimiento del producto durante las estacionalidades, ya que las siembras son planificadas para cumplir el cronograma de ventas.

VII. PLANIFICACIÓN DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación se detallan las actividades que realizará la empresa para adoptar las diferentes estrategias de mercadeo. Este formato le permitirá controlar el cumplimiento de los objetivos planteados:

	Proyecto	Objetivo principal	Estrategia	Tácticas
1	Acoplarse a las necesidades específicas de recepción de producto de cada cliente	Crear en el 100% de clientes una barrera de salida para que le resulte complicado cambiar de proveedor.	Entregar el producto a los clientes, sin costo adicional, en el lugar, fecha, y hora requerido.	Obtener todas las ubicaciones de bodegas secundarias de los clientes.
				Costear el transporte a cada uno de los puntos.
				Establecer las rutas más convenientes para combinar pedidos en cada entrega.
2	Trabajar con cronogramas de ventas anuales por cliente.	Producir bajo demanda para evitar exceso de stock / desabastecimiento del producto en el mercado.	Realizar las siembras de acuerdo al cronograma de compra de los clientes	Desarrollar, junto con cada cliente, un cronograma de compras mensuales para un año.
				Planificar las siembras de acuerdo a dicho cronograma.
				Firmar un acuerdo de compra con cada uno de los clientes mayoristas.

Cuadro N° 07: Formato de gestión de estrategias de mercadeo
Fuente: Análisis Guadalupe Gardens

VIII. PROYECCIONES DE VENTAS

Dado que la economía ecuatoriana presenta una gran variabilidad en su comportamiento es necesario considerar al menos tres escenarios para la proyección de las ventas; estos escenarios igualmente se utilizarán en la estructuración de los balances proyectados.

Un aspecto común para todos los escenarios que se plantean es que en el primer año los dos primeros meses no se generan ventas ya que solamente hasta la 12^{da} semana se inicia la cosecha, a partir del segundo año ya el ciclo productivo es constante.

Otro aspecto común es que las unidades que salen a venta se clasifican de acuerdo a aspectos cualitativos en tres tipos (A, B y C), cada una con precios diferentes.

Escenario Esperado

A través de una estrategia agresiva de ingreso al mercado se estima obtener un participación de 12.000 unidades semanales de venta que representa cerca de un 18% del total de la demanda actual, se prevé en los siguientes meses tener un incremento trimestral de un 5% lo que nos dará un nivel de ventas de 13.200 unidades. Hay que tener en cuenta que en el mes de Diciembre se da un incremento estacional de la demanda del producto.

En los siguientes años el nivel de crecimiento de venta sigue siendo importante.

		MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<u>ANALISIS DE VENTAS AÑO N°01</u>													
Unidades vendidas		-	-	24.000	52.000	52.400	54.600	54.600	57.167	57.633	57.633	57.633	64.433
Unidades Vendidas													
Tipo A	60%	-	-	14.400	31.200	31.440	32.760	32.760	34.300	34.580	34.580	34.580	38.660
Tipo B	30%	-	-	7.200	15.600	15.720	16.380	16.380	17.150	17.290	17.290	17.290	19.330
Tipo C	10%	-	-	2.400	5.200	5.240	5.460	5.460	5.717	5.763	5.763	5.763	6.443
PVP USD\$													
Tipo A	0,17	-	-	2.448	5.304	5.345	5.569	5.569	5.831	5.879	5.879	5.879	6.572
Tipo B	0,15	-	-	1.080	2.340	2.358	2.457	2.457	2.573	2.594	2.594	2.594	2.900
Tipo C	0,11	-	-	264	572	576	601	601	629	634	634	634	709
Venta Total		-	-	3.792	8.216	8.279	8.627	8.627	9.032	9.106	9.106	9.106	10.180

Cuadro N° 08: Análisis mensual ventas Año N°01 Escenario Esperado

Fuente: Análisis financiero

Explicación: En el cuadro se observa la proyección de ventas mensual esperada para el primer año, distribuida y costeadada por tipo de producto, en un escenario conservador.

ANÁLISIS DE VENTAS ANUAL AÑOS 01-05						
Unidades vendidas		532.100	773.322	866.121	935.410	991.535
Unidades Vendidas						
Tipo A	60%	319.260	463.993	519.672	561.246	594.921
Tipo B	30%	159.630	231.997	259.836	280.623	297.461
Tipo C	10%	53.210	77.332	86.612	93.541	99.154
PVP						
Tipo A	0,17	54.274	78.879	98.738	117.862	124.933
Tipo B	0,15	23.945	34.799	41.574	44.900	53.543
Tipo C	0,11	5.853	8.507	10.393	11.225	11.898
Venta Total		84.072	122.185	150.705	173.986	190.375

Cuadro N° 09: Análisis anual ventas Años N°01-05 Escenario Esperado

Fuente: Análisis financiero

Explicación: En el cuadro se observa la proyección de ventas anuales de los 5 primeros años, distribuida y costeadada por tipo de producto, en un escenario conservador. Aquí se puede ver que el crecimiento esperado para el año 2 es alto, pero esto se explica dado que durante los primeros meses del año 1 no se tiene producción.

Escenario Pesimista

Bajo este escenario se considera que el ingreso al mercado no llega a los niveles esperados por la presencia de competidores de similares características. Apenas se llega a un nivel de venta semanal inicial de 8.000 unidades incrementándose en un 10% trimestralmente llegando a un nivel de ventas de 9.680 unidades semanales. Igual se presenta la estacionalidad en el mes de Diciembre.

El comportamiento de las ventas para los años siguientes igualmente es bajo en comparación con el escenario esperado.

		MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ANÁLISIS DE VENTAS AÑO N°01													
Unidades vendidas		-	-	16.000	34.667	35.200	38.133	38.133	41.360	41.947	41.947	41.947	51.227
Unidades Vendidas													
Tipo A	60%	-	-	9.600	20.800	21.120	22.880	22.880	24.816	25.168	25.168	25.168	30.736
Tipo B	30%	-	-	4.800	10.400	10.560	11.440	11.440	12.408	12.584	12.584	12.584	15.368
Tipo C	10%	-	-	1.600	3.467	3.520	3.813	3.813	4.136	4.195	4.195	4.195	5.123
PVP USD\$													
Tipo A	0,17	-	-	1.632	3.536	3.590	3.890	3.890	4.219	4.279	4.279	4.279	5.225
Tipo B	0,15	-	-	720	1.560	1.584	1.716	1.716	1.861	1.888	1.888	1.888	2.305
Tipo C	0,11	-	-	176	381	387	419	419	455	461	461	461	563
Venta Total		-	-	2.528	5.477	5.562	6.025	6.025	6.535	6.628	6.628	6.628	8.094

Cuadro N° 10: Análisis mensual ventas Año N°01 Escenario Pesimista

Fuente: Análisis financiero

Explicación: En el cuadro se observa la proyección de ventas mensual esperada para el primer año, distribuida y costeadas por tipo de producto, en un escenario pesimista.

ANÁLISIS DE VENTAS AÑOS N°01-05							
Unidades vendidas			380.560	503.401	528.571	554.999	582.749
Unidades Vendidas							
Tipo A	60%		228.336	302.040	317.142	333.000	349.650
Tipo B	30%		114.168	151.020	158.571	166.500	174.825
Tipo C	10%		38.056	50.340	52.857	55.500	58.275
PVP							
Tipo A			38.817	51.347	60.257	69.930	73.426
Tipo B			17.125	22.653	25.371	26.640	31.468
Tipo C			4.186	5.537	6.343	6.660	6.993
Venta Total			60.128	79.537	91.971	103.230	111.888

Cuadro N° 11: Análisis anual ventas Años N°01-05 Escenario Pesimista

Fuente: Análisis financiero

Explicación: En el cuadro se observa la proyección de ventas anuales de los 5 primeros años, distribuida y costeadas por tipo de producto, en un escenario pesimista.

Escenario Optimista

Se considera que el porcentaje de participación de mercado en el primer año es similar al Escenario Esperado dado que el déficit de la demanda estaría cubierto. La diferencia en este escenario son los niveles de crecimiento desde el año 2 que son mucho más pronunciados bajo el supuesto de la migración de los proveedores actuales hacia otro tipo de cultivos.

		MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ANÁLISIS DE VENTAS AÑO N°01													
Unidades vendidas		-	-	24.000	52.000	52.400	54.600	54.600	57.167	57.633	57.633	57.633	64.433
Unidades Vendidas													
Tipo A	60%	-	-	14.400	31.200	31.440	32.760	32.760	34.300	34.580	34.580	34.580	38.660
Tipo B	30%	-	-	7.200	15.600	15.720	16.380	16.380	17.150	17.290	17.290	17.290	19.330
Tipo C	10%	-	-	2.400	5.200	5.240	5.460	5.460	5.717	5.763	5.763	5.763	6.443
PVP USD\$													
Tipo A	0,17	-	-	2.448	5.304	5.345	5.569	5.569	5.831	5.879	5.879	5.879	6.572
Tipo B	0,15	-	-	1.080	2.340	2.358	2.457	2.457	2.573	2.594	2.594	2.594	2.900
Tipo C	0,11	-	-	264	572	576	601	601	629	634	634	634	709
Venta Total		-	-	3.792	8.216	8.279	8.627	8.627	9.032	9.106	9.106	9.106	10.180

Cuadro N° 12: Análisis mensual ventas Año N°01 Escenario Optimista

Fuente: Análisis financiero

Explicación: En el cuadro se observa la proyección de ventas mensual esperada para el primer año, distribuida y costada por tipo de producto, en un escenario optimista que es muy similar al escenario conservador que es el esperado.

	AÑO				
	1	2	3	4	5
<u>ANÁLISIS DE VENTAS AÑOS N°01-05</u>					
Unidades vendidas	532.100	773.322	889.320	978.253	1.076.078
Unidades Vendidas					
Tipo A 60%	319.260	463.993	533.592	586.952	645.647
Tipo B 30%	159.630	231.997	266.796	293.476	322.823
Tipo C 10%	53.210	77.332	88.932	97.825	107.608
PVP					
Tipo A	54.274	78.879	101.383	123.260	135.586
Tipo B	23.945	34.799	42.687	46.956	58.108
Tipo C	5.853	8.507	10.672	11.739	12.913
Venta Total	84.072	122.185	154.742	181.955	206.607

Cuadro N° 13: Análisis anual ventas Años N°01-05 Escenario Optimista

Fuente: Análisis financiero

Explicación: En el cuadro se observa la proyección de ventas anuales de los 5 primeros años, distribuida y costada por tipo de producto, en un escenario optimista. Donde lo más destacable es el crecimiento a partir del segundo año.

D. OPERACIÓN

I. FICHA TECNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO

Nombre comercial del producto: Lechuga Criolla

CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS DE CALIDAD	TOLERANCIAS	
	PARÁMETROS	% ACEPTADO
1. Apariencia		
Sanas		1%
Las hojas deben estar intactas		3%
Sin coloración atípica		3%
Apariencia fresca		3%
No haber iniciado floración (síntoma: deformación de la cabeza)		3%
Turgente		3%
Cabeza bien definida		2%
Sin quemazón en los bordes de las hojas	máx 3 hojas	3%
El corte del tallo limpio sin oxidación extrema	máx 80% del área de corte	10%
Sin exceso de humedad externa		3%
Sin síntomas de deshidratación		3%
2. Forma		
Típica de la variedad.		3%
Longitud del tallo: 5mm.	máx 8mm /min 1mm	10%

CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS DE CALIDAD	TOLERANCIAS	
3. Daños mecánicos		
Sin heridas cicatrizadas	máx sumen 2 cms	3%
Sin cortaduras, raspones o tajaduras.	máx sumen 1 cms	3%
Sin manchas causadas por golpes	máx sumen 1 cms	3%
Sin quemaduras producidas por golpe de sol	máx sumen 1 cms	3%
Sin síntomas de daño por heladas		0%
4. Características fitosanitarias		
Sin pudriciones		1%
Sin manchas secas de diferentes orígenes	máx sumen 2 cms	3%
Sin presencia de insectos		1%
Sin daños producidos por insectos		1%
Sin daños producidos por roedores		0%
5. Textura		
Hojas rizadas y cabeza compacta		3%
6. Limpieza		
Libre de suciedad de diversos orígenes		3%
Sin presencia de agroquímicos		1%
Sin olores extraños		1%
Sin sabores extraños		1%
SUMA TOTAL DE DEFECTOS ACEPTADOS (1,2,3,4,5,6)		5%
7. Tamaño		
Peso mínimo 500 g.	Hasta 450 gr.	5%
Peso máximo: 1000 g.	Hasta 1100 gr.	5%
8. Color y grado de madurez		
Color verde típico de la variedad		3%
Punto de cosecha uniforme		3%
9. Empaque y embalaje		
Unidad de manejo: Jaba grande		
Cantidad por unidad de manejo: 12 lechugas por jaba		
El producto visible en el empaque debe ser igual al que no es visible.		
Los embalajes deben estar limpios y sin roturas.		
Empaques limpios, sin roturas y bien sellados		
10. Temperatura de recepción:		
Temperatura del producto inferior a 15° C		

Cuadro N° 14: Ficha Técnica de la Lechuga Criolla

Fuente: Investigación propia

Lo más destacable de este cuadro es que demuestra que el producto debe reflejar a simple vista calidad y frescura, la misma que solo se consigue con un adecuado manejo de los cultivos.

II. ESTADO DE DESARROLLO

A pesar de tener un análisis completo y profundo de las lechugas criollas y su cultivo en el Ecuador, este es un estudio de prefactibilidad por lo que aún no se ha iniciado el desarrollo del producto.

III. DESCRIPCION DEL PROCESO

i. Cadena de Valor²³



Actividades primarias

Logística interna

Se encarga de la recepción, almacenaje, y entrega en campo, de las materias primas necesarias para todo el ciclo del cultivo.

Esta actividad incluye el adecuado manejo de los insumos, y el control de bodegas.

Operaciones

Se encarga del trabajo de campo, y sus tareas van desde la preparación del terreno para la siembra, hasta la cosecha del producto final luego de 12 semanas.

²³ Porter, Michael, Competitive Advantage, Free Press, 1985

Sus actividades principales son preparar el terreno, sembrar los pilones, regar las plantas, deshierbar, aporcar, aplicar fertilizantes, fungicidas e insecticidas, y cosechar las lechugas.

Son los encargados de la producción, es decir de transformar las materias primas en el producto final.

Logística externa

Se encarga de la poscosecha y la distribución al cliente. Aquí se almacenan las lechugas, previo tratamiento que consiste en eliminar las hojas de la lechuga que se encuentran con tierra, eliminar las lechugas que no son aptas para la venta por cualquier motivo, pesar las lechugas y separarlas en categorías, y finalmente encargarse de que el producto sea debidamente empacado en las jabas y cargado en el camión que se encargará de llevarlas al cliente.

La logística externa se encarga también de que el transporte con el producto llegue donde el cliente en el horario establecido, y allá descarga el producto y lo entrega.

Marketing y Ventas

Se encarga de la administración de la venta, contacto con los clientes actuales y búsqueda de potenciales clientes para el producto. Realiza estudios permanentes sobre el comportamiento de los competidores directos, y sobre los hábitos de consumo de los clientes.

Servicios post venta

Se encarga de receptar todas las inquietudes y/o quejas de los clientes, y de visitar los locales de los supermercados para revisar el estado del producto en los mismos. Es responsable de informar todo tipo de novedades que generen o puedan generar malestar en los clientes, y de proponer una solución.

Actividades de apoyo

Aprovisionamiento

Se encarga de la selección de las materias primas e insumos, asegurando que éstos cumplan con los requerimientos necesarios de calidad.

Estas materias primas e insumos son: plántulas de lechuga, abonos, agua, fertilizantes, insecticidas y pesticidas.

Desarrollo Tecnológico

Esta actividad no se desarrolla dentro de la empresa, sino que sus accionistas están investigando todo el tiempo sobre avances tecnológicos que pueden afectar la gestión de la empresa, como son plantas modificadas, insumos de mejor calidad, nuevos sistemas de empaque, etc.

Gestión de Recursos Humanos

Esta actividad se centra en la selección, entrenamiento, y retención del personal a todo nivel.

Infraestructura

Esta actividad se encuentra a cargo de los accionistas, quienes han establecido la estructura de la organización y su cultura organizacionales.

La actividad de infraestructura se encarga de la planificación de ventas y cultivos, el control de las finanzas y el control de calidad.

El flujo del proceso presenta en forma gráfica las actividades que desarrolla la empresa (Ver Anexo N° 03).

IV. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Materia prima e insumos

Los pilones o plántulas son la principal materia prima, la que es provista por empresas que certifican su calidad; esto evita tener un vivero propio que involucra un nivel mayor de conocimiento y tecnificación por parte del personal para su manejo. La otra materia prima esencial es el agua.

Los insumos básicamente son fertilizantes y químicos utilizados para mejorar las condiciones del terreno y preservar la calidad y características de las lechugas durante toda la etapa de crecimiento, ayudando a su normal desarrollo, evitando las plagas asociadas.

Un detalle de los principales insumos utilizados se presenta a continuación:

	Frecuencia uso anual	Rubro	Unidad	Cantidad	Costo unitario
MATERIA PRIMA/INSUMOS					
Preparación terreno	14	Gallinaza	saco	300	1,00
Preparación terreno	14	10-30-10	saco	1	30,21
Preparación terreno	14	Urea	saco	1	23,00
Materia prima	51	Pilón	unidad	15.268	0,01
Químico	45	Ridomil	funda 50 Kg	1	14,59
Fertilizante	45	Newfo-ca	litro	0,50	9,20
Insecticida	45	Dimetoato	litro	0,25	12,00
Agua	12	Riego	mensual	1	60,00

Cuadro N° 15: Detalle materia prima/insumos
Fuente: Investigación propia

Equipos y Máquinas

Tienen que ver con los bienes de capital necesarios para ejecutar la parte operativa de la empresa, esto es, el cultivo y cosecha del producto, y para las actividades de soporte para su comercialización.

Un detalle de los activos a adquirirse se presenta a continuación:

Activo	Valor
Adecuaciones	18.750
Herramientas cosecha	2.000
Estanterías bodega	900
Mesas Poscosecha	400
Equipo computación	600
Jabas grandes	1.120
Mobiliario oficina	250
Camión	<u>17.000</u>
TOTAL	41.020

De esta inversión inicial podemos hacer la diferenciación de dos tipos de activos; aquellos cuyo valor pasará a formar parte del costo del producto y aquellos que se considerarán dentro del rubro de gastos fijos.

V. PLAN DE PRODUCCION

El ciclo de producción de una empresa agrícola comprende una serie de fases que se inician con la preparación de los suelos y finalizan con la cosecha del cultivo y la comercialización del producto. El éxito del proceso productivo depende del cuidado que se le dé a cada una de estas etapas.

Durante cada una de estas etapas, la empresa incurre en desembolsos los cuales sirven para calcular el costo de la producción o cosecha. La duración del ciclo productivo depende del tipo de cultivo, los cuales se clasifican en temporales, semitemporales y perennes. Los primeros incluyen vegetales cuyo ciclo es menor o igual a seis meses; los segundos comprenden cultivos de vegetales con un periodo superior a seis meses pero inferior o igual a un año y los terceros, comprenden vegetales cuya producción es superior a un año.

En cuanto la lechuga criolla el ciclo de producción es de 11 semanas por lo que para abastecer la demanda del mercado se debe planificar de tal manera el cultivo que cada semana se pueda cosechar el número de lechugas necesarias. Esto se consigue dividiendo el área de cultivo de tal manera que se tengan 52 parcelas con lechugas en diferentes estados de desarrollo. Al inicio del proyecto se tendrá el desfase de 11 semanas entre producción y ventas luego de lo cual ya la cosecha será permanente (ver anexo N°04).

Cada parcela equivale a la cuarta parte de una hectárea (2.500 m²), y tiene una capacidad máxima de producción de 25.000 lechugas.

Otro aspecto importante a considerar es lo concerniente al rendimiento del producto; por varios factores no todo lo que se cultiva se cosecha ni se utiliza toda la capacidad de producción por lo que para obtener un número específico de lechugas se debe sembrar un número mayor justamente en función de ese índice de rendimiento.

Para el Escenario Esperado el Plan de Producción para los 5 años considerando el ciclo de producción y el rendimiento es el siguiente:

Año	Incremento	Semana		Semana		Total	Promedio	Rendimiento	A cultivar
		Normal	Cantidad	Estacional	Cantidad				
1	Base	37	12.759	4	15.000	532.100	12.978	85%	15.268
2	15%	48	14.673	4	17.250	773.322	14.872	85%	17.496
3	12%	48	16.434	4	19.320	866.121	16.656	90%	18.507
4	8%	48	17.749	4	20.866	935.410	17.989	85%	21.163
5	6%	48	18.814	4	22.118	991.535	19.068	95%	20.072

Cuadro N° 16: Plan de producción para 5 años
Fuente: Análisis Técnico-Financiero

No se va a tener inventario de producto terminado dado que se realizará la entrega del producto a los clientes inmediatamente después de la cosecha. Lo que si se genera es un inventario de productos en proceso.

VI. PLAN DE COMPRAS

Son tres los rubros que se deben considerar al momento de estructurar el Plan de Compras:

Materia Prima

Corresponde a la compra de las plántulas. El aprovisionamiento debe cubrir dos semanas de cultivo.

La empresa seleccionada como proveedor es Pilonés La Victoria S.A. PILVICSA, la cual tiene una alta capacidad de producción de plántulas de varias hortalizas. Es importante trabajar con esta empresa ya que certifica los productos que vende lo que ayuda en cierta manera a controlar el rendimiento del cultivo; no existe una dependencia total del proveedor dado que si se requiere es fácil replicar la implementación de un vivero propio.

Insumos

Se refieren a los fertilizantes, químicos e insecticidas que se utilizan en el proceso de cultivo. Los proveedores seleccionados en este rubro son Fertilizantes, Terminales y Servicios S.A. FERTISA y Ecuatoriana de Productos Químicos S.A. ECUAQUIMICA, ambas empresas de larga trayectoria en el sector agrícola y pecuario.

Ambos proveedores están en capacidad de entregar los insumos de manera inmediata, aunque por nivel de seguridad se mantendrá un inventario de un mes de insumos.

Considerando que el volumen de compra tanto de materia prima como de insumos no contempla grandes volúmenes no se tendrá crédito con los proveedores por más de 5 días.

E. PLAN FINANCIERO:

I. GASTOS DE ARRANQUE

Para el inicio de sus operaciones Guadalupe Gardens tiene que efectuar los siguientes gastos, divididos en los siguientes conceptos:

Gastos de Constitución

Se refieren a los desembolsos que se tienen que efectuar para la constitución de la compañía, esto es, realizar todos los trámites pertinentes en las entidades de control para que la empresa adquiera su personería jurídica.

El monto total que se estima gastar es de US\$2.000, cuyo detalle es el siguiente:

Honorarios y costos legales	US\$900
Legalización y registro de documentos	US\$500
Permisos y registros	US\$350
Publicaciones	US\$250

II. GASTOS DE PERSONAL

Al igual que otros rubros analizados, la nómina se estimó bajo tres escenarios que se comportan en función de las ventas y la producción que se consideró en los puntos anteriores.

La relación entre las ventas y el personal es directamente proporcional aunque si se está estimando lograr economías de escala mediante el uso eficiente de la mano de obra

A continuación se detalla el número de personas por cada cargo para los escenarios:

NÚMERO DE PERSONAL POR AÑO

ESCENARIO ESPERADO

Cargo	AÑO				
	1	2	3	4	5
Administrador	1	1	1	1	1
Personal apoyo (carga y descarga)	1	1	1	1	1
Personal cultivo y cosecha	3	3	3	4	4
Personal poscosecha	2	2	2	2	2
Total personal	7	7	7	8	8

ESCENARIO PESIMISTA

Cargo	AÑO				
	1	2	3	4	5
Administrador	1	1	1	1	1
Personal apoyo (carga y descarga)	1	1	1	1	1
Personal cultivo y cosecha	3	3	3	3	3
Personal poscosecha	1	1	1	1	1
Total personal	6	6	6	6	6

ESCENARIO OPTIMISTA

Cargo	AÑO				
	1	2	3	4	5
Administrador	1	1	1	1	1
Personal apoyo (carga y descarga)	1	1	1	1	1
Personal cultivo y cosecha	3	3	3	4	4
Personal poscosecha	2	2	2	2	2
Total personal	7	7	7	8	8

El costo de esas diferentes estructuras de personal es el siguiente:

VALOR NÓMINA								
<u>ESCENARIO ESPERADO</u>								
AÑO	SBU	13ero	14to	F. Reserva	Aporte		TOTAL	
					Personal	Patronal	Mensual	Anual
1	2.180	182	80	182	114	218	2.841	34.094
2	2.398	200	88	200	125	240	3.125	37.503
3	2.638	220	88	220	138	264	3.429	41.148
4	3.221	268	88	268	152	320	4.166	49.988
5	3.543	295	88	295	167	352	4.573	54.881
<u>ESCENARIO PESIMISTA</u>								
AÑO	SBU	13ero	14to	F. Reserva	Aporte		TOTAL	
					Personal	Patronal	Mensual	Anual
1	1.700	142	80	142	114	173	2.236	26.835
2	1.904	159	90	159	128	194	2.505	30.056
3	2.132	178	90	178	143	217	2.794	33.533
4	2.726	227	90	227	160	275	3.544	42.527
5	3.053	254	90	254	179	307	3.958	47.501
<u>ESCENARIO OPTIMISTA</u>								
Cargo	SBU	13ero	14to	F. Reserva	Aporte		TOTAL	
					Personal	Patronal	Mensual	Anual
1	2.180	182	80	182	114	218	2.841	34.094
2	2.311	193	85	193	121	231	3.012	36.140
3	2.449	204	85	204	128	245	3.187	38.247
4	2.882	240	85	240	136	286	3.734	44.803
5	3.055	255	85	255	144	303	3.953	47.430

En los escenarios esperado y optimista la cantidad de personal es la misma, mientras que en el escenario pesimista la cantidad de personal requerido es inferior (pues es directamente proporcional a la producción), pero el incremento salarial supera las proyecciones esperadas.

III. ARCHIVOS DE P&G, FLUJO DE CAJA Y BALANCE GENERAL

Como se indicó en el punto VIII. Proyección de Ventas, fueron considerados tres escenarios para la estructuración de los Balances y el Flujo de Caja de Guadalupe Gardens para los próximos cinco años.

Los rubros que se han escogido como variables dentro de estos escenarios son:

- **Incremento ventas**

Se tomó este rubro dado que la generación de flujo de fondos depende casi directamente de la capacidad de la empresa de ganar una participación de mercado adecuado para que el plan de negocios sea rentable, traducido esto en número de unidades vendidas y su correspondiente valor monetario

- **Costo materia prima**

Fue considerado el uso de esta variable dado que este rubro representa en promedio el 37% del valor total del costo.

- **Costo mano de obra**

Al igual que la variable anterior se consideró este rubro en función de su peso ponderado en la composición total del costo. Para los 5 años del proyecto representa un promedio del 49.1%

- **Rendimiento cultivo**

Este parámetro indica que tan eficiente es la producción considerando las unidades plantadas versus las realmente cosechadas. Este índice puede ser afectado por las condiciones de las plántulas, las buenas prácticas en las cosechas, plagas y sequías. Mientras más bajo sea

este índice más pérdidas de producción se tendrán lo que afectará directamente a los resultados en el estado de Pérdidas y Ganancias.

A continuación se presenta el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Caja bajo los tres escenarios planteados y el detalle de los supuestos que se tomaron para las variables antes mencionadas.

Escenario Esperado

Ventas

Estrategia agresiva de ingreso en el mercado por lo que el incremento en ventas es representativo en el segundo y tercer año, para los años siguientes se estabiliza

Nivel de ventas inicial 12.000 unidades por semana con incremento trimestral

Costo materia prima

Crecimiento constante en función de la variación de precios por inflación

Costo de mano de obra

Crecimiento constante en función de los últimos incrementos efectuados por el Gobierno

Rendimiento cultivo

Se gana experiencia para mejorar el número de unidades cosechadas; sólo se prevé una helada durante el periodo analizado

Variables	Año					
	0	1	2	3	4	5
Incremento ventas		Base	15%	12%	8%	6%
Costo materia prima		Base	6%	6%	6%	6%
Costo mano de obra		Base	10%	10%	10%	10%
Rendimiento cultivo		85%	90%	90%	85%	95%

BALANCE GENERAL						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja	20.327	27.083	44.807	67.857	97.149	89.983
CxC Clientes	-	7.635	7.049	8.695	10.038	10.983
Inventario						
Inventario Insumos	-	495	525	557	590	625
Inventario Materia Prima	-	389	447	530	643	646
Inventario Producto Proceso	-	3.945	4.813	5.339	6.025	6.943
Inventario Total	-	4.829	5.784	6.426	7.258	8.214
Total Activo Corriente	20.327	39.547	57.641	82.978	114.445	109.180
Activo No Corriente						
Activo Fijo	36.770	36.770	43.370	43.370	49.970	49.970
(-) Depreciación acumulada	-	5.517	11.694	17.871	24.508	31.145
Total Activo Fijo	36.770	31.253	31.676	25.499	25.462	18.825
Otros Activos	2.000	1.600	1.200	800	400	-
Total Activo No Corriente	38.770	32.853	32.876	26.299	25.862	18.825
TOTAL ACTIVOS	59.097	72.400	90.517	109.277	140.307	128.005
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Cuentas x Pagar Proveedores	-	982	1.159	1.226	1.298	1.374
Préstamos	-	-	-	-	-	-
Remuneraciones y Cargas Social	-	4.840	5.852	6.332	6.859	8.142
Obligaciones Tributarias	-	2.895	6.565	11.046	14.044	14.950
Utilidades por Pagar	-	2.044	4.634	7.797	9.914	10.553
Total Pasivo Corriente	-	10.761	18.209	26.401	32.115	35.018
Pasivo No Corriente						
Préstamos	38.697	32.554	25.700	18.052	9.520	0
Préstamos accionistas	20.000	20.000	20.000	10.000	10.000	-
Otros Pasivos	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo No Corriente	58.697	52.554	45.700	28.052	19.520	0
TOTAL PASIVO	58.697	63.315	63.909	54.453	51.635	35.018
PATRIMONIO						
Capital Social	400	400	400	400	400	400
Utilidades no distribuidas	-	-	6.514	21.285	46.138	47.738
Resultado Ejercicio	-	8.686	19.694	33.138	42.133	44.849
TOTAL PATRIMONIO	400	9.086	26.608	54.823	88.672	92.987
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	59.097	72.400	90.517	109.277	140.307	128.005

Cuadro N° 17: Balance General del escenario esperado (conservador)
Fuente: Análisis financiero

ESTADO DE RESULTADOS						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Venta	-	84.072	122.185	150.705	173.986	190.375
(-) Costo de ventas	-	30.549	50.053	55.524	59.184	76.217
(-) Pérdida producción	-	5.391	5.561	6.169	10.444	4.011
Utilidad bruta	-	48.132	66.571	89.012	104.358	110.146
(-) Gastos Salarios	-	11.838	13.022	14.272	15.646	17.158
(-) Gastos Generales						
Servicios Básicos	-	1.320	1.386	1.455	1.528	1.604
Servicio Comunicación Celular	-	720	756	794	833	875
Alimentación	-	7.200	7.560	8.014	8.494	9.004
Mantenimiento vehículos	-	4.000	4.200	4.452	4.719	5.002
Uniformes	-	600	636	674	715	757
Seguros	-	739	739	784	831	881
(-) Gasto Depreciación	-	3.737	3.737	3.737	3.537	3.537
(-) Gasto amortización	-	400	400	400	400	400
BAIT	-	17.578	34.135	54.431	67.655	70.928
(-) Intereses	-	3.953	3.242	2.449	1.564	577
BAT	-	13.625	30.892	51.982	66.091	70.351
(-) Participación empleados	-	2.044	4.634	7.797	9.914	10.553
(-) Impuestos	-	2.895	6.565	11.046	14.044	14.950
BDT	-	8.686	19.694	33.138	42.133	44.849

Cuadro N° 18: Estado de resultados del escenario esperado (conservador)
Fuente: Análisis financiero

FLUJO DE CAJA						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
BDT	-	8.686	19.694	33.138	42.133	44.849
(+) Depreciación	-	5.517	6.177	6.177	6.637	6.637
(+) Amortización	-	400	400	400	400	400
(+) NOF	-	(1.704)	7.079	5.906	3.538	1.002
Flujo Operativo	-	12.899	33.350	45.621	52.708	52.887
Flujo de inversión						
Variación activos	-	-	6.600	-	6.600	-
Flujo disponible	-	12.899	26.750	45.621	46.108	52.887
Flujo perpetuidad						261.449
Flujo financiero						
Variación en deuda	-	(6.143)	(6.854)	(7.647)	(8.532)	(9.520)
Variación en capital	-	-	-	-	-	-
Pago préstamos accionistas	-	-	-	10.000	-	10.000
Reparto de dividendos	-	-	2.171	4.923	8.285	10.533
Pago dividendo extraordinario	-	-	-	-	-	30.000
(-) Inversión inicial	(38.770)					
(-) Capital de Trabajo	(20.327)					
Flujo de caja	(59.097)	6.755	17.725	23.050	29.291	(7.166)
(+) Dividendos pagados		-	2.171	4.923	8.285	40.533
Flujo ajustado	(59.097)	6.755	19.896	27.974	37.576	261.449

Cuadro N° 19: Flujo de caja del escenario esperado (conservador)
Fuente: Análisis financiero

Escenario pesimista

Ventas

No se logra tener la participación de mercado prevista debido a la incursión de otras empresas con emprendimientos similares. La variación anual es mucho menor que lo esperado

Sólo se alcanza un nivel de ventas de 8.000 unidades a la semana para el primer año

Materia prima

Suben los aranceles e impuestos a los fertilizantes y químicos: gobierno elimina los subsidios

Mano de obra

Gobierno impone fuertes incrementos en la perspectiva de nivelar el Salario Mínimo Vital con la canasta básica

Rendimiento

Históricamente se ha presentado una helada en el sector de cultivo cada 2,5 años; se prevé que se den 2 heladas durante los 5 años del proyecto.

En este escenario no se pagan dividendos a los socios ni se les amortiza el pago del valor del préstamo.

PESIMISTA						
Variables	Año					
	0	1	2	3	4	5
Incremento ventas	Base		10%	8%	6%	6%
Costo materia prima	Base		6%	6%	6%	6%
Costo mano de obra	Base		12%	12%	12%	12%
Rendimiento cultivo	85%		85%	70%	80%	70%

BALANCE GENERAL						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja	18.231	9.076	13.918	22.013	28.543	34.458
CxC Clientes	-	6.070	4.807	5.718	6.479	7.089
Inventario						
Inventario Insumos	-	495	525	557	590	625
Inventario Materia Prima	-	278	323	448	441	566
Inventario Producto en Proceso	-	3.322	3.703	4.285	5.091	5.788
Inventario Total		4.096	4.550	5.290	6.122	6.979
Total Activo Corriente	18.231	19.243	23.275	33.021	41.143	48.526
Activo No Corriente						
Activo Fijo	36.770	36.770	37.770	37.770	38.770	38.770
(-) Depreciación acumulada	-	5.517	11.134	16.751	22.268	27.785
Total Activo Fijo	36.770	31.253	26.636	21.019	16.502	10.985
Otros Activos	2.000	1.600	1.200	800	400	-
Total Activo No Corriente	38.770	32.853	27.836	21.819	16.902	10.985
TOTAL ACTIVOS	57.001	52.096	51.111	54.840	58.045	59.511
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Cuentas x Pagar Proveedores	-	982	1.159	1.226	1.298	1.374
Préstamos	-	-	-	-	-	-
Remuneraciones y Cargas Sociales	-	4.360	4.883	5.340	6.526	7.180
Obligaciones Tributarias	-	-	1.020	2.588	3.067	3.181
Utilidades por Pagar	-	-	720	1.826	2.165	2.246
Total Pasivo Corriente	-	5.342	7.781	10.980	13.056	13.981
Pasivo No Corriente						
Préstamos	36.601	30.790	24.307	17.074	9.004	0
Préstamos accionistas	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Otros Pasivos	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo No Corriente	56.601	50.790	44.307	37.074	29.004	20.000
TOTAL PASIVO	56.601	56.132	52.088	48.054	42.060	33.981
PATRIMONIO						
Capital Social	400	400	400	400	400	400
Utilidades no distribuidas	-	-	(4.436)	(1.377)	6.385	15.585
Resultado Ejercicio	-	(4.436)	3.059	7.763	9.200	9.544
TOTAL PATRIMONIO	400	(4.036)	(977)	6.785	15.985	25.530
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	57.001	52.096	51.111	54.840	58.045	59.511

Cuadro N° 20: Balance General del escenario pesimista
Fuente: Análisis financiero

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Venta	-	60.128	83.325	99.104	112.295	122.872
(-) Costo de ventas	-	25.730	36.369	34.661	47.065	46.819
(-) Pérdida producción	-	4.541	6.418	14.855	11.766	20.065
Utilidad bruta		29.857	40.538	49.588	53.463	55.988
(-) Gastos Salarios	-	11.838	13.259	14.785	16.495	18.410
(-) Gastos Generales						
Servicios Básicos	-	1.320	1.386	1.455	1.528	1.604
Servicio Comunicación Celular	-	720	756	794	833	875
Alimentación	-	7.200	7.560	8.014	8.494	9.004
Mantenimiento vehículos	-	4.000	4.200	4.452	4.719	5.002
Uniformes	-	600	636	674	715	757
Seguros	-	739	739	784	831	881
(-) Gasto Depreciación	-	3.737	3.737	3.737	3.537	3.537
(-) Gasto amortización	-	400	400	400	400	400
BAIT	-	(697)	7.865	14.493	15.911	15.517
(-) Intereses	-	3.739	3.067	2.316	1.479	545
BAT	-	(4.436)	4.798	12.177	14.431	14.972
(-) Participación empleados	-	-	720	1.826	2.165	2.246
(-) Impuestos	-	-	1.020	2.588	3.067	3.181
BDT	-	(4.436)	3.059	7.763	9.200	9.544

Cuadro N° 21: Estado de resultados del escenario pesimista
Fuente: Análisis financiero

	Año					
	0	1	2	3	4	5
BDT	-	(4.436)	3.059	7.763	9.200	9.544
(+) Depreciación	-	5.517	5.617	5.617	5.517	5.517
(+) Amortización	-	400	400	400	400	400
(+) NOF	-	(4.825)	3.249	1.549	482	(542)
Flujo Operativo	-	(3.344)	12.324	15.329	15.599	14.920
Flujo de inversión						
Variación activos		-	1.000	-	1.000	-
Flujo disponible		(3.344)	11.324	15.329	14.599	14.920
Flujo perpetuidad						73.755
Flujo financiero						
Variación en deuda		(5.811)	(6.483)	(7.233)	(8.070)	(9.004)
Variación en capital		-	-	-	-	-
Pago préstamos accionistas		-	-	-	-	-
Reparto de dividendos		-	-	-	-	-
Pago dividendo extraordinario		-	-	-	-	-
(-) Inversión inicial	(38.770)					
(-) Capital de Trabajo	(18.231)					
Flujo de caja	(57.001)	(9.155)	4.842	8.096	6.529	5.916
(+) Dividendos pagados		-	-	-	-	-
Flujo ajustado	(57.001)	(9.155)	4.842	8.096	6.529	5.916
						73.755

Cuadro N° 22: Flujo de caja del escenario pesimista
Fuente: Análisis financiero

Escenario Optimista

Ventas

La competencia migra hacia productos más especializados (lechugas de otras variedades y lechugas orgánicas) cambiando su nicho de mercado, por lo que se obtiene más mercado del previsto

El nivel de ventas para el primer año es igual que en el escenario esperado. A partir del segundo se presentan incrementos más acentuados

Materia prima

Los costos tienen incrementos bajos, y el Gobierno aumenta los subsidios a los agricultores.

Mano de obra

No se producen modificaciones excesivas. El incremento es menor que el esperado

Rendimiento

Se puede mejorar el rendimiento con la experiencia de trabajo de los primeros años; además se considera que no se producirán heladas.

OPTIMISTA						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Variables						
Incremento ventas	Base		15%	15%	10%	10%
Costo materia prima	Base		5%	5%	5%	5%
Costo mano de obra	Base		6%	6%	6%	6%
Rendimiento cultivo	85%		90%	95%	95%	95%

BALANCE GENERAL						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja	20.327	27.083	46.409	76.387	89.356	100.818
CxC Clientes	-	7.635	7.049	8.927	10.497	11.920
Inventario						
Inventario Insumos	-	495	520	546	573	602
Inventario Materia Prima	-	389	442	506	585	675
Inventario Producto en Proceso	-	3.945	4.707	5.077	5.985	6.465
Inventario Total	-	4.829	5.669	6.129	7.143	7.743
Total Activo Corriente	20.327	39.547	59.128	91.443	106.996	120.480
Activo No Corriente						
Activo Fijo	36.770	36.770	43.370	43.370	69.970	69.970
(-) Depreciación acumulada	-	5.517	11.694	17.871	28.508	39.145
Total Activo Fijo	36.770	31.253	31.676	25.499	41.462	30.825
Otros Activos	2.000	1.600	1.200	800	400	-
Total Activo No Corriente	38.770	32.853	32.876	26.299	41.862	30.825
TOTAL ACTIVOS	59.097	72.400	92.004	117.742	148.858	151.305
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Cuentas x Pagar Proveedores		982	1.159	1.226	1.488	1.575
Préstamos		-	-	-	-	-
Remuneraciones y Cargas Sociales		4.840	5.639	5.916	6.782	7.128
Obligaciones Tributarias		2.895	6.926	12.761	14.845	18.698
Utilidades por Pagar		2.044	4.889	9.007	10.479	13.199
Total Pasivo Corriente	-	10.761	18.612	28.911	33.594	40.600
Pasivo No Corriente						
Préstamos	38.697	32.554	25.700	18.052	9.520	0
Préstamos accionistas	20.000	20.000	20.000	10.000	10.000	-
Otros Pasivos		-	-	-	-	-
Total Pasivo No Corriente	58.697	52.554	45.700	28.052	19.520	0
TOTAL PASIVO	58.697	63.315	64.312	56.963	53.114	40.600
PATRIMONIO						
Capital Social	400	400	400	400	400	400
Utilidades no distribuidas		-	6.514	22.097	50.808	54.210
Resultado Ejercicio		8.686	20.777	38.282	44.536	56.095
TOTAL PATRIMONIO	400	9.086	27.692	60.779	95.744	110.705
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	59.097	72.400	92.004	117.742	148.858	151.305

Cuadro N° 23: Balance General del escenario optimista
Fuente: Análisis financiero

	ESTADO DE RESULTADOS					
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Venta	-	84.072	122.185	154.742	181.955	206.607
(-) Costo de ventas	-	30.549	48.949	55.730	65.698	70.976
(-) Pérdida producción	-	5.391	5.439	2.933	3.458	3.736
Utilidad bruta	-	48.132	67.797	96.079	112.799	131.896
(-) Gastos Salarios	-	11.838	12.549	13.271	14.037	14.848
(-) Gastos Generales						
Servicios Básicos	-	1.320	1.386	1.455	1.528	1.604
Servicio Comunicación Celular	-	720	756	794	833	875
Alimentación	-	7.200	7.560	8.014	8.494	9.004
Mantenimiento vehículos	-	4.000	4.200	4.452	7.000	7.420
Uniformes	-	600	636	674	715	757
Seguros	-	739	739	784	831	881
(-) Gasto Depreciación	-	3.737	3.737	3.737	7.537	7.537
(-) Gasto amortización	-	400	400	400	400	400
BAIT	-	17.578	35.834	62.499	71.424	88.569
(-) Intereses	-	3.953	3.242	2.449	1.564	577
BAT	-	13.625	32.592	60.049	69.860	87.992
(-) Participación empleados	-	2.044	4.889	9.007	10.479	13.199
(-) Impuestos	-	2.895	6.926	12.761	14.845	18.698
BDT	-	8.686	20.777	38.282	44.536	56.095

Cuadro N° 24: Estado de resultados del escenario optimista
Fuente: Análisis financiero

	FLUJO DE CAJA					
	Año					
	0	1	2	3	4	5
BDT	-	8.686	20.777	38.282	44.536	56.095
(+) Depreciación	-	5.517	6.177	6.177	10.637	10.637
(+) Amortización	-	400	400	400	400	400
(+) NOF	-	(1.704)	7.598	7.961	2.100	4.984
Flujo Operativo	-	12.899	34.952	52.819	57.672	72.116
Flujo de inversión						
Variación activos	-	-	6.600	-	26.600	-
Flujo disponible	-	12.899	28.352	52.819	31.072	72.116
Flujo perpetuidad						356.503
Flujo financiero						
Variación en deuda	-	(6.143)	(6.854)	(7.647)	(8.532)	(9.520)
Variación en capital	-	-	-	-	-	-
Pago préstamos accionistas	-	-	-	10.000	-	10.000
Reparto de dividendos	-	-	2.171	5.194	9.570	11.134
Pago dividendo extraordinario	-	-	-	-	-	30.000
(-) Inversión inicial	(38.770)					
(-) Capital de Trabajo	(20.327)					
Flujo de caja	(59.097)	6.755	19.327	29.977	12.970	11.462
(+) Dividendos pagados		-	2.171	5.194	9.570	41.134
Flujo ajustado	(59.097)	6.755	21.498	35.172	22.540	52.596
						356.503

Cuadro N° 25: Flujo de caja del escenario optimista
Fuente: Análisis financiero

IV. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS

VAN, TIR, PRI y Punto de Equilibrio

Bajo los tres escenarios planteados, y utilizando la tasa de descuento del 24,24% obtenido a través del modelo CAPM (Ver Anexo N° 01), se tienen los siguientes resultados:

Escenario	VAN	TIR	Período Recuperación	
			Nominal	Descontado
Pesimista	-32.217	8,13%	6to año	no se recupera
Esperado	71.952	48,35%	3 años 1 mes	4 años 11 meses
Optimista	102.775	54,48%	2 años 11 meses	4 años 8 meses

Considerando que los costos fijos varían según cada escenario de acuerdo a la estructura de costos que se maneja, el punto de equilibrio tiene el siguiente comportamiento:

		Año				
		1	2	3	4	5
<u>Escenario Esperado</u>						
Nivel equilibrio ventas		60.274	65.485	62.695	63.799	68.781
Nivel equilibrio unidades	Total	381.481	414.461	360.317	343.007	358.237
	Tipo A	228.889	248.677	216.190	205.804	214.942
	Tipo B	114.444	124.338	108.095	102.902	107.471
	Tipo C	38.148	41.446	36.032	34.301	35.824
<u>Escenario Pesimista</u>						
Nivel equilibrio ventas		69.062	73.462	74.768	81.983	90.015
Nivel equilibrio unidades	Total	437.104	464.950	429.703	440.768	468.830
	Tipo A	262.262	278.970	257.822	264.461	281.298
	Tipo B	131.131	139.485	128.911	132.230	140.649
	Tipo C	43.710	46.495	42.970	44.077	46.883
<u>Escenario Optimista</u>						
Nivel equilibrio ventas		60.274	63.447	58.028	69.265	68.773
Nivel equilibrio unidades	Total	381.481	401.565	333.494	372.390	358.192
	Tipo A	228.889	240.939	200.097	223.434	214.915
	Tipo B	114.444	120.470	100.048	111.717	107.457
	Tipo C	38.148	40.157	33.349	37.239	35.819

Cuadro N° 26: Punto de equilibrio en unidades, analizando distintos escenarios
Fuente: Análisis financiero

F. IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL, AMBIENTAL

Económico

Los efectos directos que tiene la inversión en esta empresa tienen que ver con el empleo productivo de los recursos del sector y la creación de fuentes de trabajo, que aunque pocas pueden ser tomadas como referente para iniciativas similares.

El modelo de producción puede ser replicado en otros sectores lo que puede ayudar a reactivar el sector agrícola.

Social

Ofrecer alimentos frescos y saludables durante todo el año generando fuentes de trabajo.

Ambiental

Todos los procesos productivos implican un desgaste de los recursos naturales que se utilizan en especial el mismo terreno situación que se puede remediar de cierta manera si los cultivos son alternados con diferentes productos.

Para minimizar este impacto, la empresa ha considerado realizar hasta un máximo 4 cosechas en un mismo lote, luego de lo cual se rotan los terrenos para que sean sembrados con las leguminosas para alimentar ganado. Este proceso le devuelve al terreno los nutrientes necesarios.

Igualmente el uso eficiente de fertilizantes e insumos evitará la contaminación química del suelo y del agua que se utilice.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Aunque las condiciones económicas sean o no favorables es importante siempre estar alerta para identificar aquellos nichos de mercado y oportunidades de negocio que permitan establecer emprendimientos que generen valor a todas las partes
2. Es importante tomar en cuenta que no todos los mercados y sus necesidades son homogéneas, por lo que la diversidad existente es un factor a considerar por Guadalupe Gardens al momento de ampliar y diversificar sus operaciones
3. Ante la existencia de una gran cantidad de oferta de servicios automotrices informales es recomendable monitorear las necesidades de los clientes procurando entregar valores diferenciadores sobrepasen sus expectativas.
4. La evaluación analítica y sistemática de las fuerzas que rigen y condicionan el entorno de la empresa permiten determinar y priorizar los objetivos y recursos que minimizan sus efectos, proporcionando lineamientos que ayudan a alcanzar los objetivos estratégicos.
5. Una estructura financiera apropiada con controles adecuados permiten monitorear constantemente los resultados operativos y anticipar acciones que maximizan los beneficios para todas las partes involucradas.

4. BIBLIOGRAFÍA

AHUJA–WALSH. (1989). Ingeniería de costos y administración de proyectos, México: Ediciones Alfa y Omega.

CAGIGAL J. (2000). Gerencia financiera fundamentos, Ecuador: XEROX-PUCE. 2da. Edición.

ORTIZ A. (1994). Gerencia financiera: Un enfoque estratégico. Colombia: Mc-Graw Hill.

PEÑA H. (2002) Prácticas presupuestarias para ejecutivos. Ecuador: CorpMiller. 1era. Edición.

POLIMENI R., FABOZZI F. Y ADELBERG A. (1994) Contabilidad de Costos, Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.

PORTER M. (2002). Estrategia competitiva. México: Editorial CECSA.

ROSS S. (1997) Finanzas Corporativas, España: McGraw Hill.

5. ANEXOS

- Anexo N° 01: Cálculo de la tasa de descuento del proyecto
- Anexo N° 02: Ubicación de la empresa
- Anexo N° 03: Diagrama de flujo del proceso de cultivo de lechuga criolla
- Anexo N° 04: Ciclo de producción

ANEXO N° 01

Cálculo de la tasa de descuento del proyecto

Cálculo de la tasa de descuento del proyecto

Cálculo Tasa de Descuento

Trabajo de Titulación

Descripción

Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada al cultivo de legumbres/ frutas con el objetivo de satisfacer mercados mayoristas internos deficitarios
El proyecto corresponde al sector agrícola y será proyectado para 5 años

Información

Costo de deuda

Tasa de interés	11,00%	Tasa Corporación Financiera Nacional Crédito Directo
-----------------	--------	--

Tasa impositiva

Participación empleados	15,00%
-------------------------	--------

Impuesto a la Renta	25,00%
---------------------	--------

Escudo fiscal	36,25%
----------------------	---------------

Costo de capital

Tasa libre de riesgo	3,38%	T-Notes 10 años (fuente Departamento del Tesoro EEUU)
----------------------	-------	---

Beta	1,38
------	------

Retorno del mercado	8,94%	Promedio histórico 30 años S&P 500
---------------------	-------	------------------------------------

Riesgo país	13,19%	Promedio histórico EMBI desde Ene-2000
-------------	--------	--

Total	24,24%
--------------	---------------

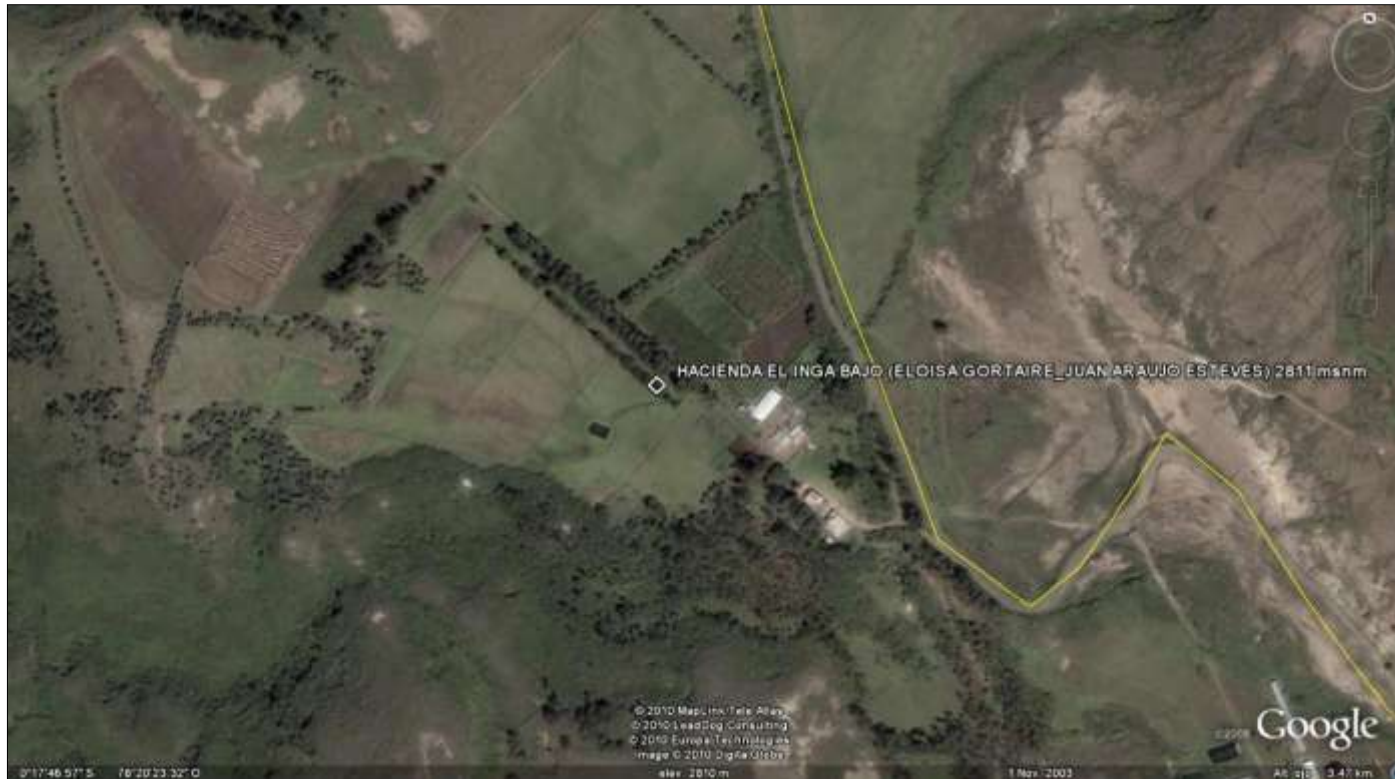
Cálculo valor Beta del negocio para modelo CAPM

Cálculo beta				
Sector:	Bienes de consumo			
Industria:	Productos agrícolas			
Empresas:	Calavo Growers	CVGW		
	Fresh del Monte	FDP		
	Chiquita Brands	CQB		
	Datos Yahoo			Datos regresión
	CVGW	FDP	CQB	
Market cap	243.09	1,290.00	656.69	Beta
Total deuda	20.79	314.40	668.94	0.71
Beta según Yahoo Finance	0.86	0.57	2.13	0.43
Deuda/capital	8.55%	24.37%	101.87%	1.74
Desapalancar Beta				
<i>Nombre Industria</i>	<i>Empresas</i>	<i>Beta Promedio</i>	<i>Market D/E Ratio</i>	<i>Tasa Impuesto</i>
Food Wholesalers	18	0.73	59.50%	27.39%
Beta Desapalancada				
BL =	$BU \times (1 + (1-t) \times D/E)$			
BU =	$\frac{BL}{(1 + (1-T) \times D/E)}$			
	Datos Yahoo			Datos regresión
	CVGW	FDP	CQB	
BU1 =	0.81	0.48	1.22	0.67
	0.67	0.36	1.00	
Beta Apalancada				
BL1 =	1.69	1.01	2.56	1.40
	1.40	0.76	2.09	
Beta				
Promedio datos reales	1.35			
Promedio regresión	1.42			
Promedio	1.38			

ANEXO N° 02

Ubicación de la empresa

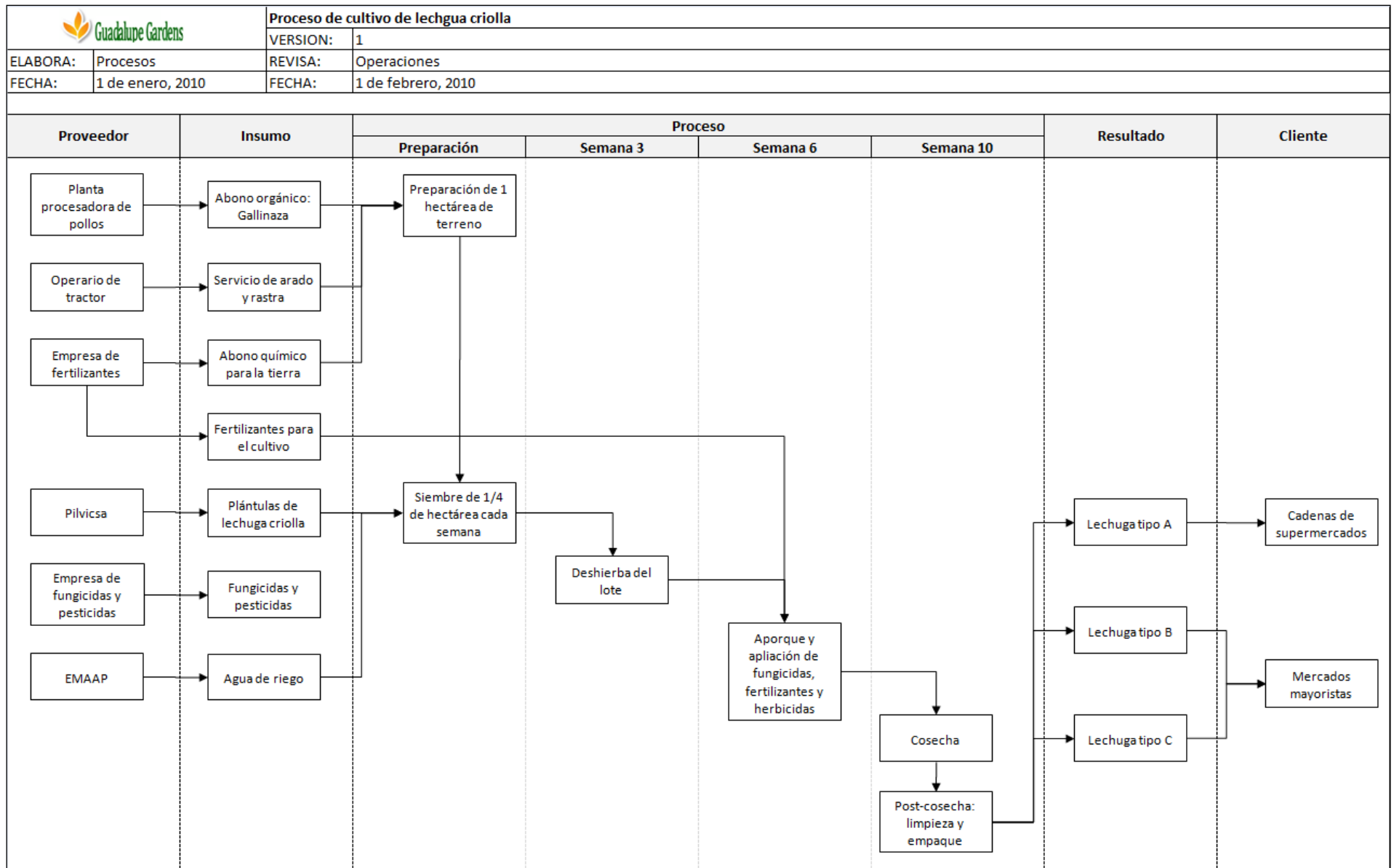
Ubicación de la empresa



ANEXO N° 03

Diagrama de flujo del proceso de cultivo de lechuga criolla

Diagrama de flujo del proceso de cultivo de lechuga criolla



ANEXO N° 04

Ciclo de producción

Ciclo de producción, graficado en lotes de 4 hectáreas cada uno

PROGRAMACIÓN PRODUCCIÓN				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52				

(light blue)	Lote en descanso
(yellow)	Hectárea en preparación (arado, rastra, abono 1, rastra, abono 2), con los costos:
(green)	Lote listo para siembra
siembra	Se siembran 20000 pilones cada semana
3	Deshierba
6	Aporque y aplicación de fungicidas, fertilizantes e insecticidas
9	Cosecha