



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

**La Universidad Técnica Particular de Loja
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
AGROPECUARIOS EN EL CANTÓN LIMÓN INDANZA A TRAVÉS DE
LA CREACIÓN DE LA COOPERATIVA “SUPERTIENDA FRESCO &
LISTO”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**AUTORES: JOHNNY WAZHIGTON DOMÍNGUEZ GALARZA
LUISA JANETH FERNÁNDEZ AVILÉS**

DIRECTOR: Ing. MEDARDO ÁNGEL VANEGAS VILLA

CENTRO UNIVERSITARIO:

LIMON INDANZA

2009

CESIÓN DE DERECHOS

Nosotros, JOHNNY WASHINGTON DOMÍNGUEZ GALARZA y LUISA JANETH FERNÁNDEZ AVILÉS, declaramos ser autores del presente trabajo y exigimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar las disposiciones del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que su parte pertinente textualmente dice: “Formar parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grados que se realice a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

Johnny W. Domínguez G.

C.I. 140018370-1

Luisa Janeth Fernández A.

C.I. 140028440-0

Ing. Medardo A. Vanegas Villa

DOCENTE DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.

CERTIFICA

Que el presente proyecto de tesis elaborado por los egresados de la Escuela de Ingeniería en Administración de Empresas, Johnny Washington Domínguez Galarza y Luisa Janeth Fernández Avilés, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, la Tesis “Plan de Negocios para la Creación de la Empresa y Comercialización de productos Agropecuarios en el cantón Limón Indanza a través de la creación de la empresa SUPERTIENDA FRESCO & LISTO.”, por lo tanto autorizo su presentación para la defensa y sustentación respectiva.

Loja, Noviembre del 2009.

Medardo Vanegas Villa
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Son tantas personas a las cuales debemos parte de este triunfo, de lograr alcanzar la culminación académica, la cual es el anhelo de todos los que así lo deseamos.

Definitivamente, Dios es, mi Señor, mi Guía, mi Proveedor; sabe él lo esencial que ha sido en nuestra posición firme de alcanzar esta meta, esta alegría, que si se pudiera hacerla material, lo hiciéramos para entregársela, pero a través de esta meta, podremos siempre de tu mano alcanzar otras que espero sean para tu Gloria.

GRACIAS por darme la posibilidad de que de mi boca salga esa palabra...FAMILIA, serán siempre nuestra inspiración para alcanzar las metas propuestas, por enseñarnos que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa.

Agradezco también a todos los Profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja, de manera especial nuestra sincera gratitud al Ing. Medardo Vanegas V., director de Tesis. Su apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en nuestra formación como investigadores.

DEDICATORIA

Con todo cariño y amor dedicamos este trabajo:

A Dios, quien nos dio la fe, la fortaleza necesaria para salir siempre adelante pese a las dificultades, por colocarnos en el mejor camino, iluminando cada paso de nuestras vidas, y por darnos la salud y la esperanza para terminar este trabajo

A mis hijas y nieta, Maribel – Janeth – Johanna - Daniela y María Paz por apoyarnos, por su Paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, ya que ellas fueron Artífices para llegar a culminar esta meta final.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: COMPONENTES Y SUSTENTOS TÉCNICOS.....	02
1.1 Análisis de la industria o sector en la zona. Diagnóstico de la situación actual.....	02
1.2 Situación del entorno.....	05
1.2.1 Entorno interno.....	05
1.2.2 Entorno de mercado o externo.....	15
1.2.3 Entorno competitivo.....	16
1.3 Productos y servicios de la empresa.....	16
1.4 Calificaciones para entrar al área.....	19
CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO.....	23
2.1 Antecedentes.....	23
2.2 Objetivos del estudio de mercado.....	24
2.2.1 General.....	24
2.2.2 Específicos.....	24
2.3 Investigación del mercado objetivo para determinar la demanda... 25	25
2.3.1 Definición y diferenciación de productos y servicios.....	25
2.3.2 Tamaño y segmentación del mercado.....	26
2.3.3 Diseño del plan de investigación y formato de la encuesta.....	31
2.3.4 Aplicación de la encuesta. Tabulación y análisis de datos.....	33
2.4 Demanda potencial real.....	47
2.5 Análisis de la oferta y participación de la competencia en el Mercado.....	53
2.6 El mercado de los proveedores.....	56
2.7 Plan de comercialización y ventas.....	64
2.8 Plan de introducción al mercado.....	68
2.8.1 Promoción y publicidad.....	71

2.8.2 Fijación y políticas de precio.....	72
2.9 Análisis de riesgos y oportunidades del mercado (matriz FODA)...	76

CAPÍTULO III: ORGANIZACIÓN Y SISTEMA ADMINISTRATIVO... 82

3.1 Organización de la empresa.....	82
3.1.1 Identificación y descripción de la empresa.....	82
3.1.2 Misión de la empresa.....	83
3.1.3 Visión de la empresa.....	84
3.1.4 Logotipo.....	84
3.1.5. Slogan.....	84
3.1.6. Valores.....	85
3.1.7. Objetivos.....	85
3.2 Análisis administrativo.....	86
3.2.1 Organización y Administración.....	86
3.2.2 Estructura organizacional.....	88
3.2.3 Marco Legal de la empresa.....	92
3.2.4 Apoyos institucionales.....	96

CAPITULO IV: ESTUDIO TÉCNICO..... 99

4.1 Objetivos del estudio técnico.....	99
4.1.1 Objetivo general.....	99
4.1.2 Objetivos Específicos.....	100
4.2 Localización del Proyecto.....	101
4.3 Tamaño de la Cooperativa.....	104
4.4 Ingeniería del proyecto.....	108
4.4.1 Características de la tecnología.....	108
4.4.2 Diseño y distribución de planta y oficinas.....	110

4.5 Equipos y Maquinaria.....	115
CAPITULO V: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	121
5.1 Objetivos del estudio Financiero.....	122
5.5.1 Objetivos Generales.....	122
5.5.2 Objetivos Específicos.....	122
5.2 Inversiones.....	123
5.3 Ingresos.....	125
5.4 Costos.....	127
5.4.1 Costos de producción.....	127
5.4.2 Costos de Administración.....	129
5.4.3 Costos de Venta.....	129
5.4.4 Costos Financieros.....	130
5-4-5 Costos Fijos y Variables.....	131
5.4.6 Punto del equilibrio.....	133
CAPITULO VI: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	135
6.1 Balance General.....	135
6.2 Estado de Resultados.....	136
6.3 Flujo de Caja.....	137
6.4 Impacto Social del proyecto.....	142
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
BIBLIOGRAFÍA.....	150
ANEXOS.....	152

RESUMEN EJECUTIVO

El tema de la presente tesis consiste en la elaboración de un **“Plan de Negocios para la Comercialización de Productos Agropecuarios en el Cantón Limón Indanza”**. Formando una Cooperativa SUPERTIENDA “FRESCO & LISTO”. La idea de crear un centro de acopio y tratamiento de productos agropecuarios con la finalidad de abastecer la demanda y el consumo en forma oportuna a la comunidad residente del cantón Limón –Indanza, ubicado en el área sur oriental de la provincia de Morona Santiago; surge no solo por la presión que ejerce el crecimiento poblacional de esta zona, sino además por la cada vez mayor necesidad de contar con productos de mejor calidad y “listos” para el consumo, que reduzcan costos y mejoren rendimientos. En esta región, actualmente no existe un centro de abastecimiento de productos agrícolas y pecuarios semiprocesados, que garanticen calidad, durabilidad y preservación adecuada; lo cual, sumado a una deficiente distribución y comercialización, nos permite concluir que la creación del Centro de Acopio se encuentra plenamente justificada en función de necesidades reales que se generan en la comunidad.

La ubicación geográfica permitirá que esta cooperativa pueda convertirse en la pionera para la Comercialización y Distribución de Productos Agropecuarios en la provincia de Morona Santiago y a futuro en otras regiones del país. Este proyecto hará que como región dejemos de ser simples proveedores de materia prima y ofrezcamos productos con valor agregado y alta calidad.

A continuación se detalla brevemente el contenido de cada uno de los capítulos.

Comienza con un análisis de la industria en la zona, los factores económicos, políticos, jurídicos, sociales, culturales en el cantón que justifican plenamente la elaboración del presente proyecto y su posterior ejecución con resultados positivos para Limón Indanza.

Se realiza un estudio de mercado y parte de un análisis y conocimiento de la oferta, demanda y precios, tanto de los servicios como de los productos, que abastecerá el proyecto como de los insumos y proveedores que requiere.

Hace referencia a la organización y marco legal para la formación de la cooperativa, su misión, visión, valores, el slogan y los recursos humanos.

Se analiza la localización y el tamaño de la Cooperativa, sobre la ingeniería del proyecto, la infraestructura de la planta, se describe todo el proceso de transformación que recibirán los productos a ser vendidos.

Explica y analiza sobre las inversiones, ingresos, costos tanto fijos como variables, el costo total y punto de equilibrio que deberá considerar la Cooperativa en su proceso de transformación de productos agropecuarios semiprocados.

Realiza un estudio financiero, mediante el balance, el estado de resultados y se efectúa un análisis de factibilidad del proyecto mediante el flujo de caja, que nos proporciona los siguientes indicadores: VPN= \$ 149.773,17, TIR= 71.09%, B/C= 1,35; PRI= 2 años.

Con gente proactiva, de trabajo y con un espíritu emprendedor se podrá promover el crecimiento económico de este cantón y de la provincia de Morona Santiago.

1.- TÍTULO

Plan de Negocios para la creación de una comercializadora de productos agropecuarios en el Cantón Limón Indanza a través de la creación de la cooperativa...”SUPERTIENDA FRESCO & LISTO”

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el cantón Limón Indanza, de la provincia de Morona Santiago, se producen grandes cantidades de productos agrícolas entre los que se encuentran frutas, legumbres, tubérculos, hierbas entre otros, y en la ganadería existe la producción de queso, en razón de que en esta zona buena parte de la población se dedica a labores agrícolas y ganaderas. Como resultado se obtienen productos de muy buena calidad y en cantidades suficientes como para satisfacer la demanda interna del cantón.

Actualmente, el sistema de comercialización es injusto e ineficiente de acuerdo a los habitantes del cantón que ofrecen sus productos, así como para las familias que demandan productos agropecuarios. Porque los intermediarios son los grandes beneficiados ya que cuentan con los recursos para poder poner esos productos en otros mercados donde se pagan precios mayores; mientras que los productores directos transfieren incluso parte de su valor a la cadena de intermediarios, no obtienen beneficios que les permita invertir en nuevos métodos de producción con el fin de mejorar, por lo que se encuentran expuestos a un ciclo productivo sin incentivos.

En conclusión el problema radica en el ineficiente sistema de comercialización y explotación de los productos agrícolas y ganaderos en el Cantón Limón Indanza.

3.- JUSTIFICACIÓN

A través de este trabajo se pretende crear una cooperativa encargada de la comercialización de productos agrícolas y pecuarios tales como: Naranjilla, papaya, plátano, guayaba, yuca, caña de azúcar, piña, limón mandarina, naranja, papachina y quesillo, entre los principales; a través de la utilización de métodos efectivos y eficientes que favorezcan a la generación de mayores utilidades para sus socios. Es primordial poder ofrecer al mercado productos con precios justos y de buena calidad; de tal manera que se generen relaciones sólidas y duraderas entre clientes y sus socios.

Este proyecto podría servir para mitigar la emigración y motivar a la gente a mantenerse en sus tierras. Por otra parte, hay ventaja de que existen fuentes seguras de financiamiento, como es de conocimiento el gobierno de turno esta entregado Microcréditos con interés bajo y largo plazo, siendo rentables; de tal forma que se pueda invertir ese dinero en actividades agropecuarias productivas que generen de manera justa el sustento para sus familias y sigan valorando la riqueza existente en estas tierras.

En conclusión, la ejecución de este proyecto favorecerá a la población del cantón ya que se generaran fuentes de trabajo, permitirá el aprovechamiento de los recursos agrícolas y pecuarios que existen en la zona, otro punto muy importante que hay que resaltar son las relaciones comerciales justas tanto para productores, así como para los consumidores finales que evitarán el abuso y exageración de precios.

4.- OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un Plan de Negocios para la creación de una empresa comercializadora de productos agropecuarios en el cantón Limón Indanza, a través de una cooperativa “SUPERTIENDA FRESCO & LISTO”

Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual del mercado de productos agrícolas y pecuarios en el Cantón Limón Indanza.
2. Realizar una investigación de mercados que permitan conocer las necesidades de los potenciales clientes de la zona
3. Establecer la ubicación de la cooperativa de acuerdo a factores como el transporte, disponibilidad de producto y ubicación de los clientes.
4. Diseñar la estructura organizacional y administrativa para la creación de la empresa.
5. Determinar la factibilidad económica y financiera de la cooperativa.

CAPÍTULO I

COMPONENTES Y SUSTENTOS TÉCNICOS

1. COMPONENTES Y SUSTENTOS TÉCNICOS

1.1. Análisis de la industria o sector en la zona. Diagnóstico de la situación actual.

Todo proyecto, de cualquier naturaleza que sea, requiere ser encaminado de manera eficiente para que pueda alcanzar los resultados esperados. El sector agropecuario al tener como uno de sus objetivos principales lograr un crecimiento armónico e integral de una región o de un área geográfica determinada, no apunta únicamente a la producción, sino que se convierte en el motor del desarrollo, generando fuentes de empleo, a través de la dinamización de la economía en todos sus niveles.

En el caso de nuestra provincia de Morona Santiago y específicamente del cantón Limón-Indanza, el sector agropecuario, no se enmarca dentro del objetivo anteriormente descrito; posiblemente la razón de este hecho se explique a partir de entender el problema del aislamiento en el que por décadas han permanecido estos lugares, en donde los primeros colonos estaban tan lejos unos de otros que en ese entonces, podían tener contactos muy esporádicos con sus vecinos. En estas condiciones, el desarrollo de las actividades comerciales estaba sujeto a las condiciones impuestas por los comerciantes que de vez en cuando se asomaban por la zona, y a quienes, poco o nada importaba la precariedad en la que vivían sus proveedores de mercancías agrícolas y pecuarias.

En la actualidad, la situación ha cambiado notablemente, aún cuando subsisten ciertos rezagos en la manera de cómo se comercializan los productos, generándose todavía un alto desperdicio de recursos, que acentúan la pobreza y la insolvencia económica de los sectores más alejados de los centros urbanos, que no tienen acceso a la banca u otros entes financieros que les permitan mejorar las condiciones de producción y sobre todo la comercialización de sus productos, teniendo que permanecer a expensas de quienes por años les han venido

explotando, que son los intermediarios, que les pagan precios ínfimos, cuyos montos apenas alcanzan para la subsistencia del agricultor.

En cuanto se refiere al desarrollo de actividades industriales que conllevan la transformación de productos agropecuarios, debemos mencionar que aún es incipiente y, los principales indicios de esta actividad, se los podría encontrar en la elaboración de panela y aguardiente, a partir de la caña de azúcar.

La ganadería por su parte, siendo la ocupación predominante en la zona, tampoco da muestras de industrialización a través de productos lácteos, a pesar de que el subsector pecuario tiene una gran participación en la producción local, tanto en la provisión de leche como de carne.

De acuerdo con la información del INEC, la provincia de Morona Santiago dentro del conjunto de las provincias de la región amazónica ecuatoriana (Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza, Morona Santiago y Zamora Chinchipe), ocupa el 22,0% del territorio. Tiene un área de 382.800 hectáreas utilizadas por el sector agropecuario, que corresponden al 15,6% de su superficie. Conjuntamente con las provincias amazónicas de Pastaza y Zamora existe un amplio predominio de la actividad ganadera sobre la agrícola, manteniendo una relación estimada de 90% y 10% respectivamente.

De acuerdo con los estudios adelantados en el Plan Maestro elaborado por el Instituto para el Eco desarrollo de la Región Amazónica Ecuatoriana ECORAE, en cuanto se refiere a la expansión de la frontera agrícola, se ha calculado sin embargo, la incorporación anual promedio de 8.783 hectáreas, desde el año 93 en adelante.

La actividad comercial en la zona está a cargo de los intermediarios, quienes se encargan de realizar el intercambio de productos, casi siempre con la mayor ventaja para ellos, de tal manera que en la mayoría de las transacciones existe una

doble y hasta triple intermediación, que consiste en comprar los productos agropecuarios por parte de un dueño de almacén a los productores directos; el almacén funciona a su vez, como centro de expendio de productos manufacturados o industriales y como centro de acopio de productos del agro, que luego serán vendidos a los intermediarios de otras provincias.

La situación de competitividad obliga a los agricultores a ser más eficientes en la generación de productos, para lo cual es necesario que los finqueros tengan acceso a la tecnología que aplicada a las Unidades de Producción, vuelvan más rentable su actividad. Sin embargo, no todos están en capacidad de hacerlo, por los altos costos que implica la adquisición de la misma, por ello se hace urgente la necesidad de desarrollar un plan de negocios y de organizar una empresa comercializadora que se convierta en el punto de apoyo de los agricultores, creando oportunidades de realización de sus productos a precios justos.

La ausencia de organización que comercialice y genere valor agregado a los productos agropecuarios, ha dado como resultado en muchos de los casos, el abandono de las fincas por parte de sus dueños, quienes migran a la ciudad en busca de mejores oportunidades, lo cual no siempre se convierte en realidad alcanzable. Otros, los más jóvenes, han optado por salir del país creando secuelas no solo en el aspecto agropecuario, sino en el ámbito total de la estructura social.

1.2 Situación del entorno.

Este proyecto en particular, hace referencia a la puesta en funcionamiento de un centro de acopio para el semiprocesamiento de productos agropecuarios en cuanto tiene que ver con su **limpieza, selección, clasificación y embalaje**, que garanticen al comprador que son productos listos para servir o para convertir en otros alimentos, sin tener que incurrir en ningún tipo de costos por estos conceptos.

“La importancia de una minuciosa evaluación del entorno basada en la investigación, constituye la herramienta fundamental para construir una planificación estratégica en la elaboración de programas de desarrollo empresarial y social”.¹

Cuando nos referimos al contexto o entorno en el que puede desarrollar sus actividades una empresa que como la nuestra se especializa en la comercialización de productos agropecuarios semiprosesados, es necesario hacer referencia a diferentes aspectos tales como:

1.2.1 Entorno interno

Es fundamental, realizar un análisis de la “comunidad involucrada” a partir de la cuál se pretende crear y poder prestar el servicio de suministro de productos agropecuarios semiprosesados y que para nuestro proyecto, hace referencia a:

- El conocimiento de las características de la población del cantón, así como de sus hábitos de consumo, producción y comercialización de productos para la manutención y para su propio desarrollo económico.
- La capacidad empresarial existente “dispuesta” a vincularse a un proyecto de esta naturaleza, que corresponde principalmente a las personas y empresas que desarrollan sus actividades dentro del sector de compra y venta de productos agropecuarios a través de los diferentes sitios de abasto y plazas de mercado del cantón y de la provincia.
- La capacidad física o instalaciones que deberá tener el centro de acopio para poder abastecer la demanda potencia constituida no solo por la población del mismo cantón sino de otros cantones y provincias, que se constituyen en el mercado potencial.
- La capacidad operativa y administrativa de la nueva empresa cooperativa creada para tal fin.

¹ PORTER MICHAEL. Estrategia Competitiva, Ed. CECSA, 1982.

- La capacidad comercial (satisfacción de expectativas y necesidades), como una herramienta valiosa para tomar decisiones en forma responsable y no improvisada.

A través de este tipo de análisis es que se pueden desarrollar las estrategias para hacer realidad el proyecto de creación y puesta en funcionamiento del centro de acopio “SUPERTIENDA FRESCO & LISTO con la suficiente credibilidad como requisito fundamental para el crecimiento del mismo.

Para el efecto, partimos de la base de que poseemos una infraestructura jurídica, física, logística, operativa, financiera y humana para promover y patrocinar en forma inmediata nuestro proyecto en forma legal y bajo los principios de la existencia real de un creciente mercado de consumidores que garantizan una adecuada rentabilidad de las inversiones que deben realizarse.

a-. Aspectos físicos y demográficos.

El cantón Limón-Indanza se halla situado en la parte centro sur de la provincia de Morona Santiago, ubicado entre los valles de los ríos Zamora y Yunganza. Tiene una temperatura media de 23° C; clima tropical húmedo, altitud de 1 100 msnm; su extensión es de 2.101,2 Km². Tiene 5 Parroquias: San Antonio, Chiviaza, Yunganza, Indanza y Gral. Leonidas Plaza.

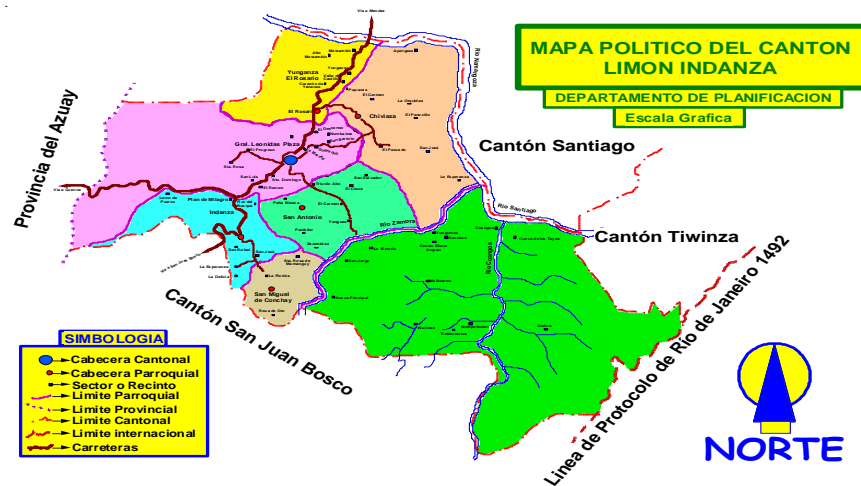
Límites: al norte se encuentra el cantón Santiago de Méndez. Al sur el cantón San Juan Bosco. Al este el cantón Santiago y la República del Perú y al oeste la Provincia del Azuay.

Limón fue elevado el 12 de diciembre de 1950, por Decreto Legislativo, a la categoría de cantón, con la denominación de Limón Indanza, perteneciente a la provincia de Morona Santiago, deslindándose así del cantón Santiago de Méndez.

Se conecta a los centros de mayor desarrollo como Cuenca y Macas, capitales provinciales del Azuay y Morona Santiago respectivamente, y los lugares

intermedios, a través de una carretera de tercer orden, que en determinadas épocas del año se vuelve intransitable.

Mapa N° 1: División político administrativa del cantón



La población está compuesta por una mezcla de gente oriunda de diferentes lugares del país, en su mayoría procedentes del Azuay, de los cantones: Sígsig, Chordeleg, Gualaceo y Paute.

La etnia Shuar, constituye un importante componente de la población, y se encuentra distribuido a lo largo y ancho del cantón; en muchos casos conviven con los colonos y en otros se hallan asentados en los llamados Centros Shuar, conformando sus propias comunidades. Según el censo de 2001, la población total alcanzó los 10.192 habitantes, divididos en 5.028 hombres y 5.164 mujeres. Según la proyección del Instituto Geográfico Militar, para el 2007 la población de la provincia de Morona Santiago alcanza los 137.254 habitantes con lo cual podríamos proyectar la población del cantón Limón Indanza en alrededor de los 11.500 habitantes, teniendo en cuenta que representa aproximadamente el 8.8% del total de la población de la provincia.

La población, por ser joven constituye una base muy importante de mano de obra que al momento no está siendo bien utilizada; en las comunidades se nota además

que al no tener fuentes ocupacionales y de ingreso, migra a centros poblados o fuera de la zona o del país, creando así dificultades de diferente tipo en la familia.

Tabla N° 1: Población del cantón Limón – Indanza por Áreas.
(Censo del 2001)

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
URBANA	3.443	1.638	1.805
RURAL	6.749	3.382	3.367
TOTAL	10.192	5.020	5.172

Tabla N° 2: Población del cantón Limón-Indanza por Parroquias. (Censo del 2001)

PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
GRAL. LEONIDAS PLAZA. (URB)	3.443	1.638	1.805
INDANZA	1.480	710	770
SAN ANTONIO	874	463	411
SAN MIGUEL DE CONCHAY	2.579	1.269	1.310
SANTA SUSANA DE CHIVIAZA	812	415	397
YUNGANZA	1.004	525	479
TOTAL	10.192	5.020	5.172

La población del cantón LIMÓN INDANZA, según el Censo del 2001, representa el 8,8 % del total de la Provincia de Morona Santiago; ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo del 1,3% promedio anual. El 66,2 % de su población reside en el Área Rural. Se caracteriza por ser una población joven, ya que el 53,3% son menores de 20 años, según los datos censales.

b-. Aspectos económicos

La actividad económica de las parroquias del cantón se puede resumir de la siguiente manera:

Parroquia de San Antonio: la actividad económica predominante proviene del sector agrícola y ganadero, principalmente de la siembra y cosecha de la naranjilla, plátano, piña, papaya, caña de azúcar y maíz. Es común la crianza de ganado vacuno y animales menores, lo que ha permitido a la población el autoabastecimiento para necesidades de consumo. A unos pocos kilómetros del sector el Triunfo se encuentra la mina de Baritina, mineral muy utilizado como refrigerante para la broca que se utiliza en la explotación de petróleo.

Parroquia de Chiviaza: El principal ingreso económico del que disponen los pobladores de esta parroquia, proviene de la agricultura y ganadería, sin embargo, la zona es también rica en recursos mineros como el sílice y el caolín, que en la actualidad son explotados por inversionistas del Azuay, y en especial por la compañía Eljuri, la vía es transitada diariamente por vehículos pesados que llevan el material, deteriorando el único camino de acceso a la población.

Parroquia de Yunganza: posee el clima más cálido de todo el cantón, su suelo muy rico, es apto para la práctica agrícola realizada por la mayor parte de los pobladores del lugar, con preferencia se siembran todos los productos propios del clima como: plátano, yuca, maíz, camote, papa china. La zona ha sido considerada como el granero de la cabecera cantonal. Los domingos, se realiza un alto tráfico de vehículos para transportar los productos al mercado de la población de General Leonidas Plaza para su comercialización, siendo esta actividad la fuente de mayor ingreso económico de las familias de esta parroquia. Otra de las actividades importantes es la ganadería, especialmente en cuanto se refiere a la producción de productos lácteos que es bastante significativa tanto para la economía de la parroquia como del cantón. Adicionalmente, sobre la vía que conduce a Méndez, Sucúa y Macas, se encuentra una mina de feldespato, la segunda en volumen de producción de los minerales no metálicos a nivel del cantón y provincia; sin embargo la explotación de este recurso no beneficia en mayor grado a la parroquia, más bien colabora con la destrucción de la vía y el ecosistema, por la explotación diaria que tiene que soportar.

Parroquias Indanza y San Miguel de Conchay: Su economía se basa igualmente en la agricultura, minería, artesanía y explotación maderera. Semanalmente se realizan dos ferias en las que se oferta ganado vacuno y porcino, acudiendo comerciantes de Gualaquiza, San Juan Bosco, Limón, Méndez, Cuenca, y otras regiones circunvecinas.

El día miércoles de cada semana se dedica a la feria, con una intensa actividad comercial. Durante todo el día llegan y salen camiones cargados con destinos especialmente a la provincia del Azuay, San Juan Bosco y al Guayas. Algunos de los principales productos que se comercializan son: el queso, ya que las parroquias del cantón son productoras en gran escala de quesos elaborados con técnicas artesanales; y la naranjilla, que también es producida en gran escala en la zona. A pesar de que la práctica agrícola no se la realiza con apoyo técnico, las bondades del suelo permiten obtener una abundante producción. En Plan de Milagro la compañía GRAIMAN aprovecha las minas de arcilla, generando un grave daño ecológico por su explotación, al no realizarse los trabajos de mitigación que exige la ley.

Parroquia de General Leonidas Plaza: el desarrollo económico de la población se basa primordialmente en la actividad que realizan los ganaderos, quienes representan el 90% de la población económicamente activa, ellos se convierten en el principal motor del movimiento financiero suministrando carne, lácteos y derivados en el ámbito local y a ciudades cercanas como Cuenca y Guayaquil.

Uno de los problemas más graves que afectan al sector, y en general a la provincia de Morona Santiago, es el de la migración, que conduce al abandono de los campos, lo cual se hace cada vez más notorio, agravado por la falta de políticas de apoyo gubernamental para el desarrollo de la región, teniendo como resultado la desatención de la tierra en búsqueda de mejores días en las ciudades grandes o en otros países.

Productivamente, al cantón se le puede considerar como zona ganadera, ya que esta actividad mantiene el predominio con respecto a las otras ocupaciones de sus pobladores, siendo las ganaderías bovina y porcina los rubros más importantes en la economía de las familias. Sin embargo, se puede afirmar que la agricultura, aún cuando no ha tenido un apoyo significativo por parte del gobierno central, denota una tendencia clara de crecimiento en la participación de la economía, aunque todavía se mantienen ciertos cultivos tradicionales para el mercado local y básicamente para el auto consumo.

Considerando que los cultivos tradicionales y de fácil cosecha a nivel local son: la yuca, la papa china, plátano, caña de azúcar, maíz y entre los frutales: limón, naranja, mandarina, papaya, naranjilla, guayaba, membrillo, pitajaya, se ha

considerado que precisamente sean estos productos los que se pueden adquirir para ser semiprocesados y comercializados a través del centro de abasto propuesto. Adicionalmente se considera la compra y venta de queso, en atención a la gran demanda a nivel regional y de otras provincias y teniendo en cuenta que los extensos pastizales existentes constituyen un importante recurso para el desarrollo de proyectos ganaderos que se planteen a futuro, así como el hecho de que la zona cuenta con materiales probados por su resistencia al clima como la madera de pambil, chonta y otros para el alojamiento y manejo del ganado.

En este contexto, el proyecto que se presenta busca dar solución a los problemas más importantes que se detectan en la zona como son: la carencia de tecnificación en las fincas que redundan en una baja rentabilidad; y, la falta de un sistema de comercialización eficiente de los productos que generan los agricultores que no hace atractiva la actividad agropecuaria.

MINERÍA En la época de la Colonia los ríos de la provincia explotados por mineros en busca de oro, constituían su principal fuente de riqueza. Con el paso del tiempo la explotación minera ha adquirido una gran importancia ya que la región no solo es rica en mineral aurífero y yacimientos de petróleo sino que también posee minas de cal, sílice, caolín, arcillas, yeso, hierro y mármol.

La producción minera del cantón Limón es utilizada en el país como materia prima para las distintas industrias, debiendo destacarse las minas de sílice, materia prima básica para la fabricación de vidrio que existe en gran cantidad y que de manera muy limitada se explota para la industria de fabricación de botellas en la ciudad de Guayaquil. Las minas de caolín y feldespatos que se encuentran en plena fase de explotación, constituyéndose en la materia prima para la fabricación de cerámicas que son transportadas hasta las ciudades de Cuenca, Riobamba, Quito, etc. a través de las compañías GRAIMAN, Edesa, Cerámica Andina y Rialto.

COMERCIO En los últimos años ha tenido un gran incremento la comercialización de productos agrícolas, ganaderos y mineros principalmente con

las provincias de Azuay, Cañar, Guayas y Manabí, a donde se exporta gran cantidad de ganado vacuno, queso, naranjilla, plátano, papaya y otros productos agrícolas. De estas provincias se trae a su vez, toda clase de legumbres, cereales, materiales de construcción, artefactos eléctricos, vestuario, medicinas, productos elaborados, etc.

INDUSTRIA. La provincia de Morona Santiago no ha desarrollado significativamente algún tipo de industria, aún cuando tiene las potencialidades para hacerlo; pues se le sigue considerando simplemente como proveedora de materias primas que se compran sin ningún proceso de elaboración o valor agregado. Esta realidad es la que motiva la puesta en marcha de un proyecto como el propuesto.

c-. Aspectos políticos.

Históricamente, los sectores de localidades fronterizas, han tenido que permanecer al margen de los programas gubernamentales a nivel nacional, en razón principalmente a las políticas centralistas. Sin embargo, con la institucionalización de los gobiernos seccionales, (Municipios y Consejos Provinciales) la actividad administrativa y la construcción de infraestructura social, se está desarrollando en forma diferente. Los objetivos y las acciones en el ámbito político apuntan hacia una nueva dirección, distinta a la tradicional, acorde a las nuevas circunstancias, en función de los retos que implica afrontar la crisis social y humana que afecta a todos los estratos sociales y que por tanto es de preocupación colectiva.

d-. Aspecto sociocultural

Los habitantes de esta región, son nativos y procedentes de diferentes provincias del país, fundamentalmente mestizos, que conforman el conglomerado social, al interior del cual se da una complicada red de relaciones que determinan la

estructura sociocultural de este pueblo. A pesar de que la mayoría de los pobladores están dedicados a la producción agrícola y pecuaria, algunos grupos se hallan ligados a otros menesteres de carácter cultural-religioso; así tenemos los encargados de las actividades catequísticas y de animación religiosa.

La docencia se ha constituido en un campo de actividad ocupacional que a la par brinda la posibilidad de un mayor desarrollo cultural, personal y colectivo. Aquí se debe destacar la presencia de docentes que prestan sus servicios en sus propios lugares de nacimiento, lo cual garantiza la permanencia y estabilidad de la educación en amplias jurisdicciones.

La presencia de los Misioneros Salesianos en la zona, que según datos históricos data de 1893, es aún importante. Se conoce que fueron dos religiosos, el padre Joaquín Spinelli y el Hermano. Jacinto Pankeiri, quienes ingresaron por Gualaquiza, para comenzar su labor de fundadores de pueblos, creadores de escuelas y de cuanta infraestructura hacía falta en esos momentos. Desde entonces, y pese a una serie de dificultades, los Salesianos han estado permanentemente en los territorios de Morona Santiago, construyendo casas comunales, puentes y caminos que significaron progreso, luchando contra las inclemencias del clima y la insalubridad de la selva.²

Desde esta visión es importante reconocer el impacto que ha tenido la presencia misionera, no solo en el ámbito sociocultural sino también económico y político de la región. Limón – Indanza al igual que muchos otros cantones orientales se ha beneficiado con la presencia de la comunidad salesiana, que por otra parte ha constituido un pilar fundamental en su desarrollo.

Las organizaciones sociales, se han venido desarrollando en torno a diversos objetivos. Los jóvenes están agrupados hoy en día en clubes deportivos que

² Datos recogidos de la tradición oral y escrita que circulan en la comunidad, o que reposan en los archivos de personas particulares e instituciones religiosas.

conforman la Liga Cantonal; existe adicionalmente la Sociedad Obrera Don Bosco, el Centro Agrícola Limón Indanza, etc. Existen también organizaciones a nivel regional que tienen sus divisiones y filiales en el cantón, tales como ECORAE, el Consejo Provincial de Morona Santiago, el MAGAP y otras.

Esta coyuntura sociocultural, facilita la creación de empresas con fines de desarrollo comunitario, incentiva la formación de microempresas que generen empleo y abren espacios de trabajo mancomunado para los productores, estrategias estas que aseguran el abastecimiento de productos para la población consumidora, en las mejores condiciones de precio y calidad. Dentro de este contexto se facilita la creación de la empresa cooperativa propuesta en el presente estudio.

e-. Aspectos Ambientales.

La situación del medio ambiente en el cantón, como en muchas regiones del País, ha sido vulnerada; en primer lugar, el mismo hecho de la llegada de de los colonos, cuya concepción respecto de la tierra varía mucho de la cosmovisión nativa, implicó un proceso de deforestación cuyas secuelas tienen que ver directamente con las afecciones sufridas por el suelo; como resultado lógico, al deteriorarse el suelo se ve afectada toda la biodiversidad, dando como resultado el desequilibrio general del ambiente. La explotación maderera, minera, las políticas de uso del agua y la agricultura, se convierten en permanentes amenazas para toda la Amazonía ecuatoriana, pues su explotación inadecuada y no reglamentada están causando la extinción de numerosas especies de biodiversidad, que encuentran en estas selvas el único hábitat posible para miles de especies de animales y plantas. Este fenómeno es repetitivo a nivel de provincias y a nivel de cantones, especialmente en el oriente ecuatoriano. Debemos mencionar sin embargo, que algunos programas de agricultura sustentable, están tomando en cuenta este factor

y tratan de encontrar alternativas para mitigar los impactos de la deforestación y del uso indiscriminado de los recursos.

1.2.2 Entorno de mercado o externo:

Debe evaluarse el entorno externo, por medio del estudio de la comunidad en general a la cual está dirigida nuestra propuesta. La metodología para conocerlo, consiste en realizar encuestas a las personas consumidoras del cantón, así como a los diferentes establecimientos o empresas, que nos permitan descubrir no solo la predisposición de las personas hacia este tipo de empresas, sino también en que medida es favorable o desfavorable desde el punto de vista de rentabilidad económica la posibilidad de concentrar esfuerzos y que imagen se proyecta dentro de la comunidad en general que es a quienes estarán dirigidos los esfuerzos para lograr una permanente vinculación (fidelización del cliente). Los resultados de esta investigación son la base para el desarrollo de estrategias comerciales no solo para la captación de recursos, sino también para la creación e implementación de los servicios y productos.

1.2.3 Entorno competitivo.

El reconocimiento de la existencia de otras empresas que prestan servicios de comercialización de productos agrícolas y pecuarios, cuya oferta compite con la de este proyecto, es el primer paso para indagar con mayor profundidad cuáles deben ser los programas, los servicios, los costos, las instalaciones, las estrategias para informar, vincular y comprometer a un mercado de clientes potenciales tanto en este cantón como en otros cantones y provincias, que nos darán los lineamientos para la implementación y adecuado funcionamiento de los servicios y productos que deberán ofrecerse.

El conocimiento del entorno competitivo que se presenta en el capítulo de mercadeo, nos permite comparar fortalezas y debilidades de los servicios y productos ofrecidos, y encarar, sobre los puntos débiles, estrategias de

mejoramiento orientadas a la funcionalidad, calidad y satisfacción efectiva de necesidades. En el capítulo correspondiente al estudio de mercado, se mencionan los principales competidores en la región y la capacidad que tienen para la prestación de servicios similares.

1.3 Productos y servicios de la empresa.

Todo gobierno, empresa, u organización lucrativa, fundamenta su actividad en tres pilares fundamentales: la identificación de las necesidades, la estructuración de una estrategia de generación y financiación de productos y/o servicios para satisfacerlas y la consecución y capacitación de personal idóneo para hacer que los productos o servicios satisfagan realmente las necesidades.

Este esquema obliga a encontrar y diseñar bajo las condiciones del entorno expuestas anteriormente productos y servicios eficaces para satisfacer necesidades, que generen valor agregado mediante el desarrollo de ventajas competitivas frente a otras empresas del sector y consecuentemente mayores rendimientos económicos.

Los productos y servicios que han de considerarse para nuestro proyecto, serán los básicos requeridos para lograr el posicionamiento del Centro de Acopio como principal proveedor de productos agropecuarios semiprocesados “listos” para servir a la población en general y a los demandantes que vienen de otros cantones y provincias.

El procedimiento general a seguir para poder ofrecer los productos y servicios se resume de la siguiente manera:

- 1. Recepción de productos:** es el primer paso para dar inicio al tratamiento de los productos agropecuarios. En esta fase se realiza un pesaje y una pre-selección, para asegurarnos que el peso sea el establecido y los productos se encuentren en condiciones aceptables.

- 2. Tratamiento de los productos:** hace referencia principalmente a la manipulación, descargue y ubicación de los productos en condiciones tales que se evite el abollamiento y deterioro de los mismos mientras se cumplen los pasos siguientes:
- ✓ **Limpieza:** proceso que se realizará en tinas de lavado, colocadas en las mesas de tratamiento de los productos.
 - ✓ **Selección:** Se realizará manualmente, dependiendo de los requerimientos de calidad tales como: tamaño, grado de madurez, peso, presentación etc. Este proceso se realiza mediante el tacto y la prueba visual por parte de los trabajadores responsables y su objetivo es el de remover los productos con daños o abolladuras, eliminar basura, separar los productos muy maduros, enfermos, infectados o con insectos entre otras.
 - ✓ **Clasificación:** es el proceso mediante el cual se escogen los productos de mejor calidad y presentación que requieren menos proceso, logrando uniformidad en el producto.
 - ✓ **Embalaje:** Luego de seleccionados los productos, se los colocará en cubetas plásticas para ser empacados de acuerdo con diferentes tipos de embalaje (fundas, mallas, redes etc.), de manera manual y de conformidad con los pedidos.
- 3. Almacenamiento:** Los productos después de empacados se los colocará en los congeladores y bodegas que deberá contar con condiciones adecuadas de ventilación y temperatura preferentemente por medios naturales. Allí deberá permanecer un tiempo máximo de 72 horas y será el sitio desde el cual saldrán las mercancías y productos para su comercialización y entrega.
- 4. Comercialización:** El producto almacenado estará dispuesto para su comercialización de acuerdo con las órdenes de pedido que se receptorán

en el área comercial del establecimiento o teniendo en cuenta el volumen del pedido podrán ser llevadas a domicilio dentro del mismo cantón.

El listado de los principales productos a comercializar se puede apreciar a través de la siguiente tabla.

Tabla N° 3: Principales productos a comercializar

Producto	Unidad de medida
Caña de azúcar	Unidad - Por peso
Limón-mandarina	Unidad – caja
Guayaba	Unidad – porción- caja
Naranja	Unidad – bulto
Naranjilla	Unidad – porción- caja
Papa china	Libras - quintales
Piña	Unidad - bulto
Plátano	Unidad - Kilo
Papaya	unidad
Queso	libra
Guineo	Unidad - Kilo
Yuca	Unidad - libra

En los capítulos subsiguientes de Estudio de Mercado y Estudio Técnico, se hará una descripción detallada de los productos y servicios que se ofrecerán, por lo que en este punto en particular solo se ha tratado de hacer visibles las características generales más importantes del proceso de tratamiento, selección y comercialización de los diferentes productos.

La calidad en nuestro proyecto, dependerá no solo de la atención y presentación de los diferentes productos sino además de la adecuada combinación de los servicios de atención y distribución (entrega), que garanticen una satisfacción integral al cliente.

1.4 Calificaciones para entrar al área

Es muy importante que antes de iniciar el proyecto, se cuente con la capacitación y experiencia necesarias para visualizar de una manera real, las ventajas y problemas que en el mismo se pudieran presentar.

Las calificaciones para entrar al área se hacen en consecuencia básicamente para los emprendedores o accionistas que conformarán la dirección de la empresa y aportarán los recursos necesarios para que esta pueda convertirse en realidad, bajo tres puntos de vista:

a-. Conocimiento de la actividad de producción y comercialización.

El éxito del proyecto dependerá en buena medida del adecuado conocimiento que los empresarios tengan sobre la actividad de producción y comercialización (compra-venta) de los productos agropecuarios, de tal manera que se logre una excelente presentación y atención del cliente potencial. La administración del centro de acopio tendrá la responsabilidad, que involucra el aspecto adicional de mantener una adecuada relación con los clientes y proveedores para lograr un adecuado prestigio y posicionamiento dentro de la comunidad que será atendida. El conocimiento de las actividades tanto de producción como de comercialización se logrará en la medida en que se pueda vincular como cooperados (socios). Aquellas personas que realizan sus actividades normales dentro de cada una de estas áreas estratégicas para el proyecto. De aquí justamente la necesidad de conformar una cooperativa que agrupe estos sectores.

b-. Conocimientos en el área de administración y finanzas:

La cooperativa deberá contar con profesionales idóneos para el desarrollo de todas y cada una de las áreas de actividad o programas que se vayan desarrollando, quienes a su vez tendrán una responsabilidad administrativa y financiera ante un administrador general y una junta de socios conformada por los mismos accionistas. Para el efecto se cuenta con las personas promotoras del proyecto de cooperativa empresarial, que son las mismas que realizan este estudio.

c-. Conocimientos del mercado y calidad de los productos y servicios:

En la actualidad se vive la economía de libre mercado, el libre juego de la oferta y de la demanda, y dentro de este contexto, aparece nuestra empresa, que antes que encuadrarse como una simple empresa de venta de productos y prestación de servicios, debe catalogarse como: una *empresa de servicio y desarrollo social* que se preocupa por la investigación de las necesidades que en materia de alimentación y salubridad alimenticia tenga la comunidad para el consumo humano, que constituyen el mercado potencial del proyecto, para poder lograr la excelencia en la calidad no solo en los productos sino en el servicio y atención al cliente, y esta será responsabilidad de todos los cooperados a través de la junta de administración respectiva.

En gran parte el resultado de un proyecto de inversión de esta naturaleza, depende de: un acertado estudio de factibilidad, la utilización de un equipo humano y logístico de calidad y una correcta asistencia y prestación del servicio, factores estos que el usuario tiene muy en cuenta a la hora de decidir utilizar los servicios.

Algunos de los parámetros para poder cumplir a cabalidad con la expectativa que genera este proyecto son los siguientes:

- Se trabajará como prestadores directos de los servicios y venta de productos, para poder ofrecer no solamente una alta calidad de los mismos, sino establecer precios competitivos acordes con la realidad del mercado.
- El personal vinculado a nuestra empresa, deberá contar con adecuados equipos y elementos de trabajo, que les permitan desarrollar las diferentes labores del procesamiento y manipulación de productos.
- Esta labor estará reforzada por una permanente capacitación en los aspectos tanto técnicos, operativos y de comercialización, como de información y actualización de la legislación y administración de empresas cooperativas, conocimiento del mercado y estrategias de promoción que garanticen la actividad permanente y el desarrollo de los servicios ofrecidos.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Antecedentes

A través del estudio de mercado se busca cuantificar la demanda potencial para satisfacer las necesidades de los consumidores en cada uno de los años de su fase operacional y evaluar el mercado, a través de la determinación de sus motivaciones y sus hábitos de compra.

“El mercado de consumo, hace referencia a los productos y/o servicios que son adquiridos por los individuos, las empresas y las familias para la satisfacción de sus necesidades personales”³.

Para analizar el mercado, se hace necesario desarrollar una estructura que nos aproxime al conocimiento de la situación de los clientes potenciales y de sus necesidades, y que nos permita identificar los valores esenciales existentes en la comunidad a la cual se piensan dirigir los esfuerzos de venta de los productos y servicios.

Para conocer los gustos preferencias y necesidades debemos preguntarnos:

- ¿Qué compra el mercado?
- ¿Por qué los compra?
- ¿Quién los compra?
- ¿Cómo los compra?

Las respuestas a estas preguntas se obtienen generalmente de fuentes primarias (encuestas, sondeos etc.), y los resultados permiten definir los productos y/o servicios con base en las preferencias del consumidor, de forma tal, que se pueda

³ El Emprendedor de éxito. Alcaraz Rodríguez Rafael. McGrawHill. 2002. México

crear un intercambio (entre empresa productora y empresa consumidora), que satisfaga los objetivos del mercado y los de la propia cooperativa.

2.3 Objetivos del estudio de mercado

2.3.1 General

Conocer las necesidades y preferencias que las empresas de: hotelería, venta de alimentos preparados (restaurantes), centros hospitalarios y empresas de catering tienen respecto de las características, calidad y precios de los productos agropecuarios que como insumos adquieren y utilizan para la elaboración de alimentos con destino a un determinado consumidor final.

2.3.2 Específicos:

- Cuantificar la parte de la demanda que podría satisfacer el proyecto en cada uno de los años de su fase operacional.
- Evaluar el mercado, a través de la determinación de sus motivaciones y sus hábitos de compra y consumo, con base en el principio estratégico de una óptima relación *servicio-calidad-precio*
- Definir qué imagen se quiere comunicar al mercado y a los consumidores, cómo comunicarla y a través de qué soportes y medios publicitarios.
- Obtener información sobre las características del mercado de usuarios potenciales (Incluido el sector empresarial), para diseñar y estructurar los programas de adquisición, tratamiento y distribución de los productos agropecuarios predeterminados.
- Conocer y actualizar en forma permanente la información sobre crecimiento de población (mercado potencial) en la zona, para promover estrategias de comercialización que contribuyan al fortalecimiento del sector productivo agrícola, pecuario y empresarial de la región.

2.4 Investigación del mercado objetivo para determinar la demanda

La población objetivo para el desarrollo de este proyecto, está constituida en principio por toda la población del cantón de Limón Indanza, con proyección hacia otros cantones y otras provincias. Adicionalmente se deben contar las escuelas, centros hospitalarios, hospedajes, restaurantes, guarderías y cafeterías que son empresas que por su naturaleza necesitan adquirir productos agropecuarios semiprocesados o no a través de los principales centros de abasto de la ciudad, para atender sus propias necesidades de procesamiento y elaboración de alimentos para la venta.

2.3.1 Definición y diferenciación de productos y servicios

Las necesidades que se aspira a satisfacer a través del proyecto del Centro de Acopio, son necesidades comunes que en el área de alimentación tienen las personas naturales y las empresas antes mencionadas que por su naturaleza perciben una importante proporción de sus ingresos por la venta de alimentos de consumo final y que en consecuencia deben manipular, almacenar y procesar los insumos necesarios (productos agropecuarios), tales como los descritos en la tabla N° 3.

La estrategia fundamental será la de contar con una adecuadas instalaciones y una atención y servicios personalizados en razón del tamaño del mercado.

La política de servicio, estará enfocada en la nueva tendencia empresarial que permite ofrecer atención exclusiva para cada cliente en materia no solo de productos de alta calidad sino en la entrega y el servicio a “tiempo” y de acuerdo con los requerimientos de cada uno de ellos, para lo cual se facilitará el uso del Internet, así como el uso de una adecuada red de transporte para las entregas en optimas condiciones. Se pretende satisfacer a un segmento poblacional dispuesto a pagar por comodidad, servicio y reducción de costos.

Bajo este concepto, la encuesta o sondeo de opinión, está dirigida hacia las familias ubicadas dentro del cantón (6 parroquias), por cuanto se presume que son servicios que todos ellos desean adquirir, y estarían en disposición de pagar.

Las decisiones que se tomen en la investigación del área de mercado, deben orientarse principalmente a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, para lo cual se requiere conocer cuáles son y cómo pueden satisfacerse. Las encuestas y sondeos de opinión, se convierte entonces en la herramienta más valiosa para la obtención de esta información.

2.3.2 Tamaño y segmentación del mercado.

“Todo proyecto debe buscar de manera objetiva y con base en fuentes de información confiables, *Cuántos* clientes posibles puede tener la Empresa. *Dónde están* y *Quiénes* son. Para lograrlo, se requiere obtener información que nos lleve a conocer el comportamiento del consumidor o usuario ante un determinado producto o servicio, o la reacción del mismo ante una situación específica de vida en su entorno particular o colectivo.”⁴

A través del presente proyecto, se pretende lograr una evaluación económica, vale decir en condiciones de rentabilidad financiera, para el desarrollo de una empresa cooperativa ubicada en el sector industrial de compra y venta de productos agropecuarios semiprocesados dirigidos a una masa de población que se considera para cálculo de la muestra como población infinita, con un objetivo específico en cuanto al servicio, que es el de hacerlo personalizado.

En tal virtud, lo que verdaderamente interesa al proyecto es la determinación del flujo de recursos reales utilizados y producidos por el proyecto, que permitan realizar un análisis de costos y beneficios y determinar la conveniencia económica del mismo.

⁴ HUGO CERDA G. Cómo Elaborar Proyectos. Ed Magisterio, 2003. pg 27

El tamaño del mercado (población total del Cantón), en principio estará constituido por aproximadamente 10.959 personas⁵, identificadas dentro del Cantón de acuerdo con las cifras de las Tablas N° 1 y 2 presentadas anteriormente que requieren adquirir insumos o productos agropecuarios de primera calidad para su propio consumo o para su transformación.

Bajo la presunción de que todos los clientes potenciales requieren de la adquisición de productos agropecuarios, podemos anticipar que dadas las condiciones de tamaño, ubicación y características descritas del centro de acopio, prácticamente tendríamos asegurada la venta del total de productos semiprocesados, por cuanto se aspira en el primer año cubrir un 60% del mercado potencial (área urbana) y en los años subsiguientes llegar hasta un 90 % del mismo, y de que, adicionalmente, no existe un centro de acopio de estas características para la venta al por mayor y al menudeo y a precios altamente competitivos frente a los eventuales competidores que en la actualidad están conformados principalmente por las plazas o centros de abasto que operan el día domingo, así como las tiendas “Prodeprin” y la despensa “Anaï” que funcionan todos los días pero en las cuales particularmente se encuentran algunos productos que competirían con los de la cooperativa como: queso, papaya, naranja y plátano, pero sin ningún tipo de procesamiento en cuanto a selección, lavado y empaque.

Una de las ventajas competitivas de este proyecto radica en la estrategia de vincular como cooperados a los mismos productores, lo cual elimina la cadena de intermediarios y garantiza el abastecimiento al por mayor y al menudeo de los productos, que al ser entregados “listos” para el consumo garantizan no solo el uso del 100% de los mismos sino que reducen costos para el usuario en tiempo y desperdicios.

En cuanto se refiere a la determinación del tamaño de la muestra, para que esta sea representativa, y por lo tanto útil, debe reflejar las características de la población que son importantes para la investigación. En este caso la población a estudiar está constituida por 2.700 familias del Cantón Limón Indanza según la siguiente tabla:

Tabla N° 4: Población de Limón Indanza, según el número de familias por parroquias.

PARROQUIAS	TOTAL DE LA	No. DE
------------	-------------	--------

⁵ INEN, proyección de población 2010

	POBLACIÓN	FAMILIAS
GRAL. LEONIDAS PLAZA. (URB)	4.258	1.065
INDANZA	941	235
SAN ANTONIO	926	231
SAN MIGUEL DE CONCHAY	2.753	688
SANTA SUSANA DE CHIVIAZA	861	215
YUNGANZA	1.064	266
TOTAL	10.803	2.700

FUENTE: INEC Proyección de poblaciones por provincias, cantones 2009

Para calcular el tamaño de la muestra hay que tomar en cuenta tres factores:

- El nivel de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total.
- El límite de error de estimación que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.
- El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis.

El nivel de confianza es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Esto quiere decir que un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también implica estudiar a la totalidad de los casos de la población.

Para evitar un costo muy alto para el estudio o debido a que en ocasiones llega a ser prácticamente imposible el estudio de todos los casos, entonces se busca un porcentaje de confianza menor. Comúnmente en las investigaciones sociales se busca entre el 90% y el 100%.

El límite de error, corresponde al porcentaje o al margen de equivocación que se puede admitir en la estimación, cubriendo de esta manera la probabilidad de

aceptar generalizaciones en los resultados. Al igual que en el caso de la confianza, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0%, entonces la muestra es del mismo tamaño que la población, por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse. Comúnmente se aceptan entre el 0.01% y el 10% como error, tomando en cuenta que no son complementarios la confianza y el error.

La variabilidad (varianza), es la probabilidad (o porcentaje) con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis que se quiere investigar en alguna investigación anterior o en un ensayo previo a la investigación actual. El porcentaje con que se aceptó tal hipótesis se denomina variabilidad positiva y se denota por p, y el porcentaje con el que se rechazó la hipótesis es la variabilidad negativa, denotada por q. Hay que considerar que p y q son complementarios, es decir, que su suma es igual a la unidad: $p + q = 1$. Además, cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación (no hay otras o no se pudo aplicar una prueba previa), entonces los valores de variabilidad es $p = q = 0.5$.

Determinados estos tres factores, se puede calcular el tamaño de la muestra así:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2(N-1) + Z^2 p q}$$

Fuente: Estadísticas para la Administración y la Ingeniería, Galindo Edwin.

Donde:

Z = nivel de confianza
N = universo
p = probabilidad a favor
q = probabilidad en contra
e = error de estimación
n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza. Con el afán de mantener resultados fiables el nivel de confianza debe ser alto, por tal razón se considera el 92,16%. Este nivel de confianza está directamente relacionado con una distribución normal estándar, donde el 92,16% representa en valor estándar el 1.76, mismo que es aplicado en la fórmula.

N: universo = 2.700

p = Al no tener información de estudios anteriores la probabilidad a favor es del 50% que pueden utilizar el servicio

q = La probabilidad en contra al no tener información de estudios anteriores, también es de 50% de que el mercado no acepte el servicio.

e = Error de estimación será del 10%. Según lo que señala Edwin Galindo en su libro, Estadística para la Administración y la Ingeniería, “Se puede escoger el tamaño de la muestra de tal manera que se tenga un error (e) predeterminado.”, en tal virtud se ha considerado un máximo del 10% de aceptación de cometer errores.

$$n = \frac{(1.76)^2 * ((0.5)(0.5)) * 2.700}{(0.10)^2 * (2.700 - 1) + (1.76)^2 * (0.5)(0.5)}$$

Para poder seleccionar **n = 75** se les ha de realizar la encuesta el criterio a utilizar será el siguiente:

Se calcula la proporción de familias en cada una de las parroquias del cantón sobre el total de familias, se multiplica por el tamaño de la muestra (75) y se obtiene el número de familias a encuestar por cada parroquia. La metodología aplicada se puede observar en los datos de la siguiente tabla.

Tabla N° 5: Determinación del número de encuestas por Parroquia.

Parroquia	N° de familias	% participación sobre el total	N° personas encuestadas por parroquia
Gral. Leonidas plaza.	1.065	39 %	30
Indanza	235	9%	7
San Antonio	231	9%	6
San Miguel de Conchay	688	25 %	19
Santa Susana de Chiviaza	215	8%	6
Yunganza	266	10 %	7
TOTAL	2.700	100 %	75

Elaborada por: autores

Lo anterior, permite lograr diversidad a nivel del mercado potencial y facilita la proyección del tipo de productos y servicios que deberán ser implementados en el Centro de Acopio.

2.3.3 Diseño del plan de investigación y formato de la encuesta

En razón de que lo que se pretende con el estudio es detectar el grado de aceptación en el sector, la selección de los 75 casos a los cuales se ha practicado la encuesta se ha hecho en forma aleatoria, sin preferencias, y recurriendo más bien a la facilidad ofrecida por cada uno de ellos de colaborar contestando y suministrando la información contenida en las preguntas.

La investigación busca fundamentalmente detectar la disponibilidad y grado de aceptación de estas familias para adquirir productos agropecuarios semiprocesados que les disminuyan sus costos por concepto de compra, lavado, selección, clasificación y almacenamiento.

Definidos el producto o servicio, la población y el marco muestral, se ha procedido al diseño de un cuestionario cuidadosamente planeado y teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- No colocar un número excesivo de preguntas que origine molestias a la persona que se está entrevistando.
- Las preguntas son precisas directamente relacionadas con la información que se desea obtener.
- Identificación del segmento hacia el cual está enfocado el producto o servicio que se está analizando. (Persona natural, ama de casa, estudiante, empresario etc.). Para conseguir esta información es necesario preguntar datos personales como ingresos, edad, barrio o sector donde reside.
- Tratar de identificar tanto los niveles de consumo como la frecuencia de compra.
- Como se trata de productos y servicios nuevos, preguntamos al encuestado su interés por lo que se está ofreciendo.
- Para cuantificar la oferta y la competencia, se incluye en el cuestionario una pregunta sobre donde adquiere habitualmente los productos que consume

El cuestionario en conclusión contiene tres partes fundamentales: la primera, relacionada con la información personal, como edad, género, profesión u ocupación, nivel de ingresos, lugar de residencia etc. La segunda parte incluye los niveles de consumo (frecuencia y cantidad), el precio o la cantidad de dinero que destinan periódicamente para la adquisición de estos productos. La tercera parte identifica hábitos de consumo, precios que paga, forma de adquisición etc. Tanto en la segunda como en la tercera parte se emplearán rangos para no ocasionar molestias al encuestado en cuanto a su intimidad.

Los datos que se quiere conocer respecto al mercado potencial, son traducidos a través de un cuestionario con preguntas claras, concretas, que no impliquen cálculos complicados, sean breves y realmente arrojen la información que se busca, que no es otra que la de poder determinar si las personas estarían dispuestas a comprar nuestros productos agropecuarios semiprosesados.

La encuesta es directa, se contesta de forma individual, (cada persona), por escrito y con intervención del encuestador. Las preguntas son principalmente de selección múltiple, donde no se expresan opiniones personales, lo cual facilita el proceso, la codificación y tabulación de la información.

El sistema más sencillo es el muestreo aleatorio simple (MAS), cuya metodología exige que se tenga una base de datos con la población objetivo (marco muestral), identificada únicamente por el número de habitantes, para extraer de ella en forma aleatoria, es decir seleccionando al azar por números la muestra respectiva, y en donde cada miembro de la población, tiene la misma probabilidad de ser seleccionado dentro de la muestra.

2.3.4 Aplicación de la encuesta. Tabulación y análisis de datos.

No basta con diseñar el instrumento adecuado (cuestionario), sino que también resulta necesario aplicarlo en la forma correcta para asegurar que la información que se ha obtenido sea válida para los fines perseguidos. Es necesario determinar cómo, dónde y cuándo se va a aplicar el cuestionario. Además quién lo aplicará y a que cliente en particular. Para nuestro proyecto, la encuesta se realizó únicamente a quienes por razón de su actividad diaria y de ubicación geográfica deben adquirir productos agropecuarios básicos para su subsistencia.

El análisis de los resultados que se presenta a continuación se hace pregunta por pregunta, en atención tanto al porcentaje acumulado de las respuestas, como al número de respuestas por pregunta.

PREGUNTA No 1. Aspectos de información Personal

a) Sexo:

Se encuestaron en forma aleatoria 46 hombres (62%) y 29 mujeres (38%).

b) Edad:

Del total de encuestados el 47% (35 en total), se ubicaron en el rango de 30 a 50 años de edad. El 27% (20 encuestados), entre 20 y 30 años, el 18% (13 encuestados), con más de 50 años de edad y el 8% restante (7 encuestados) en el rango de menos de 20 años de edad. Lo anterior significa que aproximadamente un 75% de la población encuestada se ubica en el rango de población de entre 20 y 50 años, lo cual denota que desde temprana edad la población en la región, se dedica al ejercicio de actividades productivas bien sea como trabajadores vinculados, comerciantes o trabajadores independientes.

c) Ocupación:

La afirmación anterior se puede corroborar en razón de que un 34% de los encuestados (25 personas), afirman ejercer la actividad del comercio. Un 26% (20 personas), se declaran empleados. Un 24% (18 personas), se dicen independientes y finalmente un 16% (12 personas), se dicen amas de casa. Esto significa que aproximadamente el 85% de las personas encuestadas realizan actividades productivas fuera de sus hogares.

d) Número de Integrantes en su hogar:

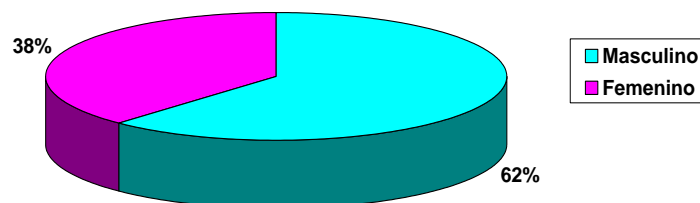
Finalmente, si tenemos en cuenta que el 72% de los encuestados (54), poseen hogares de entre 3 y 5 personas, mientras que el 18% (14

encuestados), poseen hogares de más de 5 personas y solamente el 10% (7 encuestados), hogares de entre 1 y 2 personas, podemos asumir una muestra ampliada de población de alrededor de 300 personas, ya que el 90% de los encuestados pertenece a un grupo familiar de 4 personas en promedio

A continuación la presentación gráfica de estos resultados

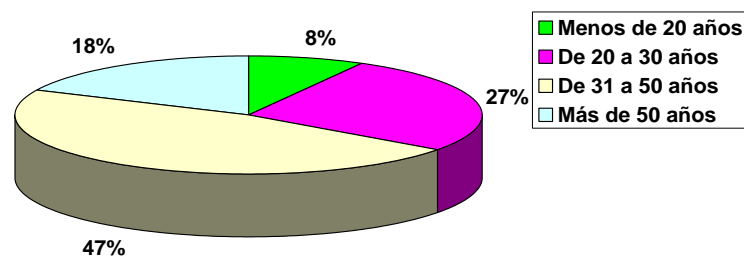
1. Aspectos de información personal

Gráfica 1 a: Distribución por sexo



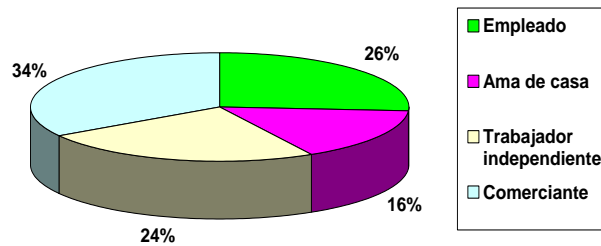
Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

Gráfica 1 b: Distribución por rangos de edad



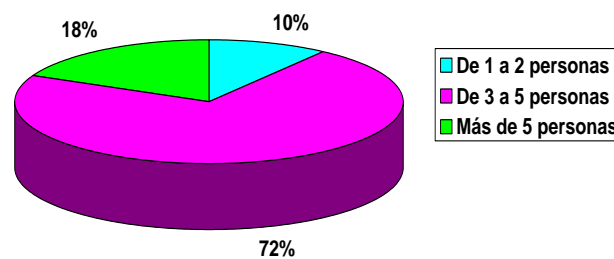
Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

Gráfica 1 c: Distribución por actividad u ocupación



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

Gráfica 1 d: Distribución según el número de integrantes por hogar

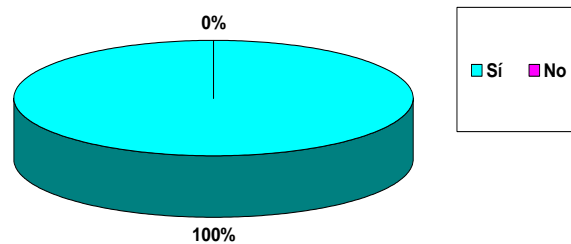


Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

PREGUNTA N° 2: ¿Consumen en su hogar los productos agrícolas y pecuarios producidos en el cantón? (Aspecto operativo).

El 100% de los encuestados (75 personas), manifestaron adquirir los productos agropecuarios básicos que se producen y ofertan en el cantón, para satisfacer sus necesidades y hábitos de consumo. La clara y concluyente respuesta por parte de los encuestados, refleja un mercado potencial relativamente cautivo y fácilmente accesible, sin tener en cuenta los compradores o demandantes que vienen de otros cantones y de otras provincias.

Gráfico N° 2: Hábito de adquisición y consumo de productos agropecuarios básicos producidos en el cantón Limón Indanza



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

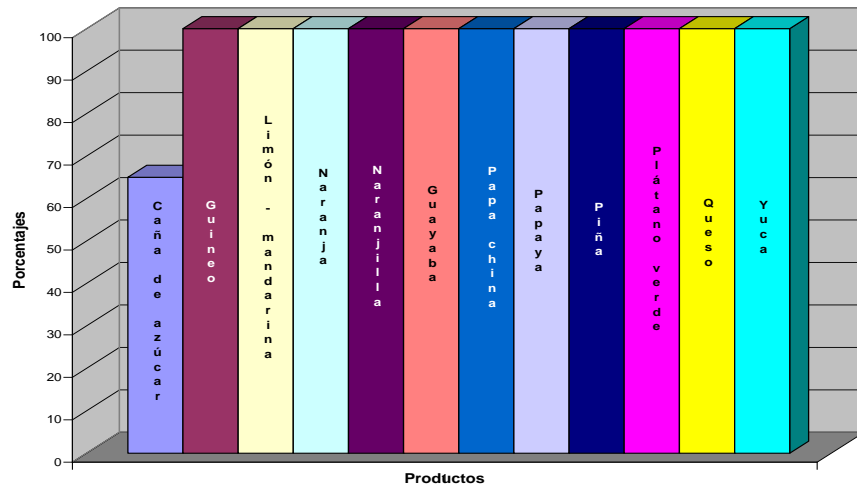
PREGUNTA N° 3. ¿Cuáles de los siguientes productos compra y consume Ud. Y en qué cantidades? (Aspecto operativo)

Exceptuando la caña de azúcar, que es comprada solamente por el 65% de los encuestados (48 personas), todos los demás productos son adquiridos por la totalidad de las personas encuestadas, lo cual significa, que los productos seleccionados para ser comercializados a través de la nueva empresa, son constitutivos de la dieta básica alimentaria no solo del cantón sino de la región en general y que en consecuencia tienen una demanda persistente y continuada, lo que a su vez se convierte en una de las fortalezas de este proyecto.

En cuanto hace referencia a las cantidades consumidas, encontramos que el 70% de los encuestados (53 personas), adquieren productos en un rango que va desde 5 hasta 30 unidades, lo cual guarda relación con la composición del número de personas por hogar analizado anteriormente, que es en promedio de 5 personas.

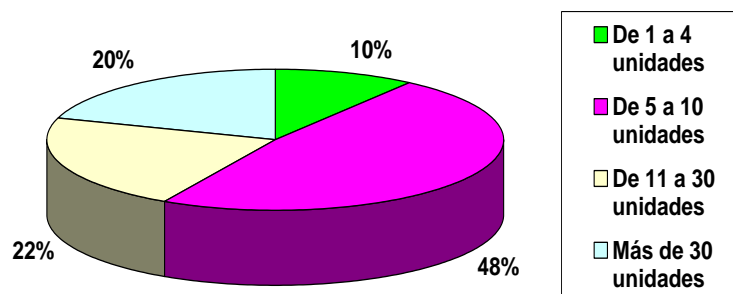
De igual forma resulta bastante significativo que el 20% de los encuestados (15 personas), adquieren más de 30 unidades, lo cual puede significar que estas personas adquieren los productos con el ánimo de la reventa a través de otros locales comerciales ubicados bien sea en el mismo cantón o en otros cantones o provincias, mientras que solamente un 10% de los encuestados (7 personas) adquieren menos de 4 unidades.

Gráfico N° 3: Demanda de los productos seleccionados para ser comercializados en el proyecto



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

Gráfico N° 3 a: Distribución por rangos de unidades compradas



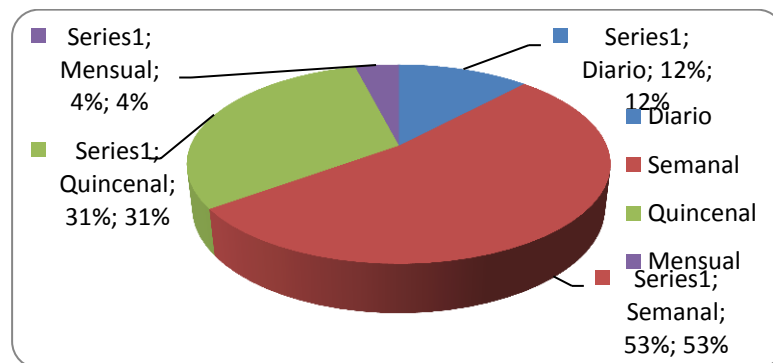
Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

PREGUNTA N° 4: ¿Con que frecuencia adquiere estos productos? (Aspecto operativo)

Observamos que del total de personas encuestadas, el 12% (9 personas), adquiere o compra productos diariamente, mientras que el 53% (40 personas), compra semanalmente, el 31% (23 personas), lo hace quincenalmente y solamente el 4% (3 personas), lo hace mensualmente.

Agrupando los datos obtenidos encontramos de una parte que, el 84% de las personas encuestadas realiza las compras de estos productos por lo menos una vez cada quince días, siendo la mayor frecuencia la semanal; lo cual resulta lógico si tenemos en cuenta que el día de feria es una vez por semana el día domingo, que sería a su vez el día más razonable para el abastecimiento de los productos para ser procesados en el centro de comercialización propuesto. Sin embargo, de otra parte, resulta también muy significativo que alrededor del 65% de los encuestados, hacen sus compras en un período de tiempo no superior a una semana, con lo cual se puede concluir que de realizarse este proyecto, deberá mantenerse un adecuado nivel de productos (existencias) que garanticen para 15 días por lo menos los requerimientos y la demanda por parte de la comunidad consumidora. Esta política garantizaría a los productores la compra si no de la totalidad de los productos que habitualmente traen a la feria del día domingo por lo menos de un gran porcentaje de los mismos, lo que a su vez puede ser un incentivo para que decidan participar de la empresa cooperativa que les garantiza por una parte la compra de sus productos y por otra les puede significar una mejor retribución con mejores utilidades.

Gráfico N° 4: Frecuencia de adquisición de productos agropecuarios básicos.



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

PREGUNTA N° 5: Habitualmente donde compra estos productos y cuál es su forma de pago. (Aspecto operativo y aspecto económico)

La pregunta involucra dos respuestas dependiendo del sitio donde se adquieren los productos y la forma como se pagan.

De acuerdo con el sitio de adquisición, existe la posibilidad de que un mismo comprador acuda a diferentes sitios, de tal manera que puede acudir a la plaza de mercado el día domingo, pero entre semana puede acudir a las tiendas de la localidad. De igual forma puede haber compradores mayoristas que acuden a la feria del día domingo pero que a su vez realizan negocios directamente con los productores en lugares y fechas distintos.

Observamos entonces que, el 75% de los encuestados (56 personas), acude a la plaza de mercado para comprar directamente los productos que requiere, pero de igual forma, el 65% de los encuestados (49 personas), también manifiestan acudir a las tiendas (compra a terceros), para realizar sus compras, lo cual significa que indistintamente se utilizan uno o más sitios de abastecimiento.

Debe resaltarse el hecho de que un 17% de los encuestados (13 personas) manifiesta realizar sus compras directamente al productor, de tal modo que podríamos relacionar esta cifra con la de la pregunta N° 3 en cuanto hace referencia a que el 20% de los consumidores adquiere más de 30 unidades en cada una de sus compras, de tal modo que podría existir una relación entre compradores mayoristas y compras directas a productores.

Una vez que se establezca la cooperativa debería investigarse mejor este aspecto para poder conocer y contactar a los compradores mayoristas a fin de canalizar las ventas de la empresa hacia este segmento.

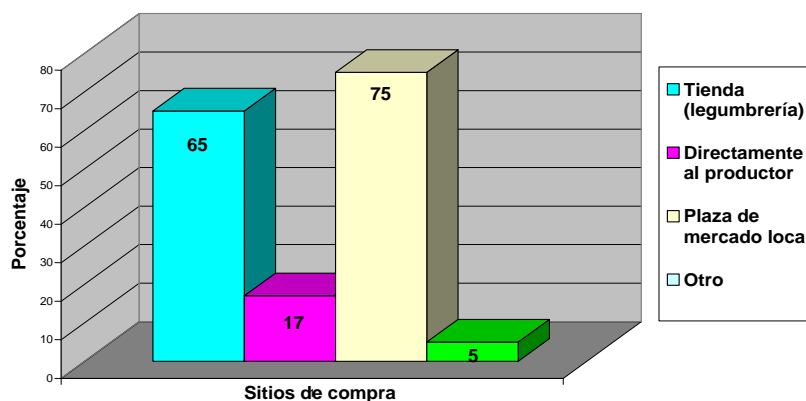
La segunda parte de la pregunta que se refiere a la forma de pago, evidencia que existe una notoria mayoría del 87% de los encuestados (64 personas) que mantiene un flujo de caja permanente para la adquisición de los productos que necesita, en razón seguramente de que compran directamente en las plazas de

mercado y de que es posible obtener descuentos por volúmenes de compra y pago de contado.

Sin embargo, el 13% de los encuestados (11 personas), manifiesta que realiza sus compras utilizando el sistema de crédito, lo cual resulta lógico si es que se trata de personas ampliamente conocidas en la comunidad productora y que además realizan operaciones de compra al mayoreo en donde primero se llevan los productos en volumen y luego se realiza el pago correspondiente.

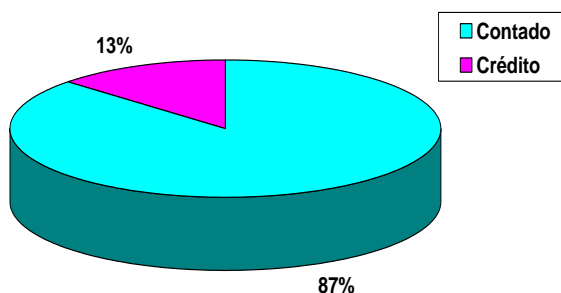
5. Forma de adquisición (compra), de los productos agropecuarios seleccionados

Gráfico N° 5 a: Sitio de adquisición



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

Gráfico N° 5 b: Forma de pago



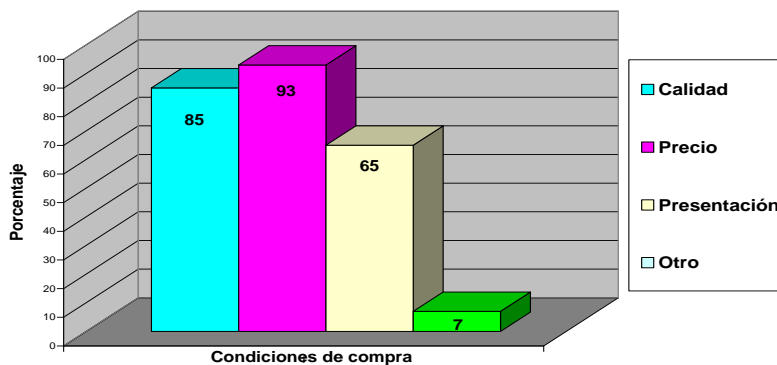
Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

PREGUNTA N° 6: ¿Qué tiene Ud. En cuenta cuando compra estos productos? (Aspecto operativo)

De igual forma que en la pregunta N° 5, las personas encuestadas pueden tener en cuenta más de una condición a la hora de realizar sus compras, de tal manera, que mientras el 85% de los encuestados (64 personas) manifiesta tener en cuenta la calidad de los productos, el 93% (70 personas), manifiestan tener muy en cuenta también los precios y, el 65% (49 personas), desean una adecuada presentación de los productos. Un 7% (6 personas), manifestaron otras condiciones como buen servicio, variedad de productos.

Resulta muy importante para el proyecto, tener en cuenta que una gran mayoría de los encuestados manifiesta que además del precio su decisión de compra está influenciada por la calidad y la presentación de los productos, que son los elementos que precisamente constituyen la ventaja competitiva de este proyecto.

Gráfico N° 6: Condiciones exigidas a los productos



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

PREGUNTA N° 7: ¿En cuánto al lugar donde usted compra, califique la importancia de los siguientes atributos? (Aspecto operativo)

En la siguiente tabla, se puede observar el resumen de la tabulación de los datos en lo que hace referencia a los atributos del lugar donde las personas compran sus productos.

Tabla N° 6: Calificación de los atributos del lugar de compra de productos

ATRIBUTO	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	SIN IMPORTANCIA
Aseo del lugar	22% (17 per.)	60% (45 per.)	15% (11 per.)	3% (2 per.)
Servicio al cliente	17% (13 per.)	75% (56 per.)	8% (6 per.)	---
Variedad	83% (62 per.)	15% (11 per.)	2% (2 per.)	---
Acceso rápido y comodidad	55% (41 per.)	40% (30 per.)	5% (3 per.)	---
Presentación de los productos	43% (33 per.)	40% (30 per.)	17% (12 per.)	---

Elaborada por: Los autores

Encontramos que la mayoría de las personas encuestadas considera importante tanto el aseo del lugar como el servicio al cliente, pero de igual forma una gran mayoría considera muy importante los atributos de: variedad de productos, accesos rápidos y cómodos y presentación de los productos (sanos, limpios, ordenados etc.).

La calificación de estos atributos permite determinar para el proyecto cuál o cuáles pueden ser los elementos diferenciadores, que se conviertan en la verdadera estrategia competitiva de la empresa, en razón a que:

- Se están identificando varios atributos de servicios valorados por los clientes.
- La empresa establece claramente la posibilidad de satisfacer estos servicios
- Se pueden establecer costos inferiores a los precios y que los clientes puedan pagar.

Se trata entonces de lograr ofrecer a precios cómodos, productos de la mejor calidad posible, frente a una competencia que vende productos que no conllevan un mayor proceso de selección y clasificación y menos aún de lavado y empaquetado, que son las condiciones en base de las cuales se puede buscar la diferencia para ser aceptados fácilmente en el mercado consumidor.

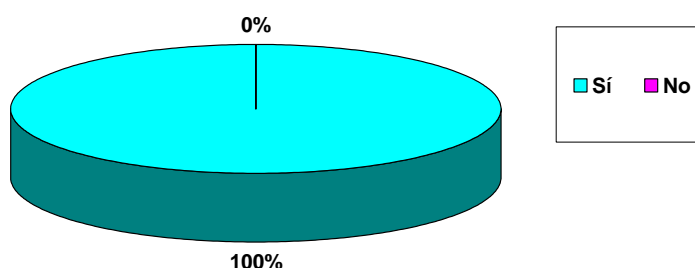
Adicionalmente debemos considerar el hecho de que la empresa cooperativa se planea constituir no solo con los comerciantes de productos agropecuarios sino con los productores de la región que sientan que pueden mejorar sus ingresos a través de este sistema de venta.

Sin embargo, hay que reconocer que la selección de una estrategia no resulta automáticamente en el logro de la misma. Para conseguirla, se hace necesario contar con la capacidad necesaria para poner en práctica y mantener la estrategia seleccionada. Se trata de adquirir las competencias básicas requeridas y estructurar adecuadamente la cadena de valor que es el conjunto de actividades que la empresa debe llevar a cabo para convertir los insumos en productos.

PREGUNTA N° 8: ¿Le gustaría adquirir los productos agropecuarios que usted necesita y compra: seleccionados, clasificados, limpios, empacados, con comodidad y en un solo lugar? (Aspecto operativo).

La respuesta a esta pregunta es ampliamente demostrativa de el deseo y la necesidad que tiene la comunidad en general de contar con sitios de comercialización de productos que representen nuevas posibilidades y mejores opciones de ingresos. El 100% de los encuestados, manifiesta su disposición de adquirir productos que se consideran básicos dentro de su dieta alimentaria en mejores condiciones (seleccionadas, empacadas, limpias), en lugares aseados, en forma fácil y rápida, con un buen servicio y una adecuada presentación etc.

Gráfico N° 7: Disposición de la comunidad para adquirir productos en el centro de acopio



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

Esta empresa en particular se presenta como alternativa a la adquisición de productos en plaza de mercado tal y como vienen del productor sin ningún proceso de selección o limpieza. Esto significa, que deben realizar por su propia cuenta estas tareas que representan tiempo y desperdicios, pues generalmente no todos los productos vienen con la misma calidad, fresca y posibilidad de ser utilizados en procesos posteriores de producción de alimentos, siendo aquí precisamente donde se puede generar la principal ventaja competitiva de este proyecto, tal como lo hemos venido resaltando a lo largo del trabajo, que consiste en ofrecer a la comunidad en general un sistema de suministro de productos “listos para consumir”.

PREGUNTA N° 9: ¿Cuánto dinero en promedio, destina usted para la compra de estos productos? (Aspecto económico)

La pregunta involucra dos aspectos. De una parte la cantidad de dinero que en promedio las personas destinan a la compra de estos productos básicos de subsistencia y alimentación y, de otra, la frecuencia con que habitualmente realizan este gasto.

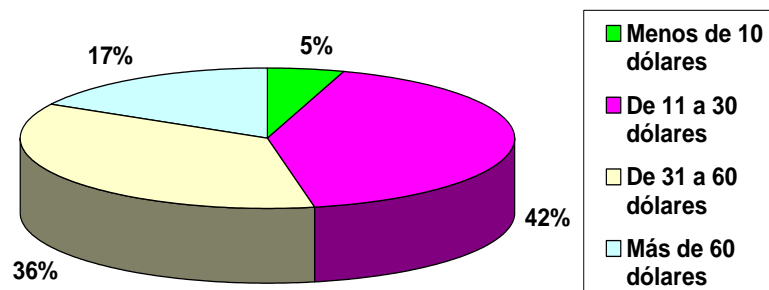
En cuanto a la primera parte de la pregunta, encontramos que el 42% de los encuestados (32 personas), gastan entre 11 a 30 dólares mientras que un 36%

adicional (27 personas), gastan entre 30 y 60 dólares. Esto significa que el 78% de los encuestados gasta entre 11 y 60 dólares en sus compras habituales.

De otra parte, el 17% de los encuestados (13 personas), gastan habitualmente más de 60 dólares para adquirir este tipo de productos en cada una de sus compras, lo cual sigue siendo consecuente con el segmento que hemos identificado como compradores mayoristas.

Estos gastos que realizan las personas, nos demuestran no solo la necesidad y la demanda de estos productos sino la importancia que dentro del presupuesto familiar se le dan a estos productos, lo cual garantiza de alguna manera la venta y comercialización de los mismos.

Gráfico N° 8: Distribución por rangos de gasto para adquisición de productos semiprocesados.



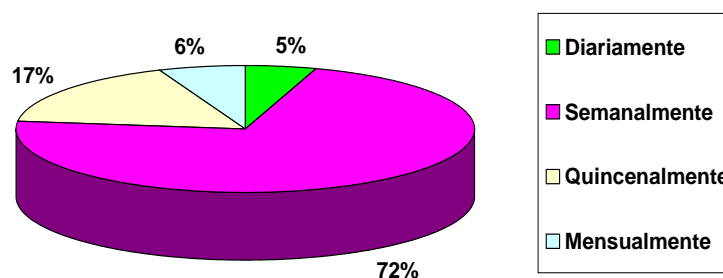
Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

En cuanto a la segunda parte de la pregunta, encontramos que la mayoría de los encuestados, equivalentes a un 72% (54 personas), realiza sus gastos y pagos semanalmente y que pueden corresponder fácilmente a las personas que gastan entre 11 y 60 dólares, mientras que un 17% de los encuestados (13 personas), lo hace quincenalmente y un 5% de los encuestados (4 personas), lo hace diariamente. Si acumulamos estos tres rubros tenemos que del total de encuestados, un 94% de las personas realiza sus pagos en un promedio de tiempo

no superior a los 15 días, lo cual significa un volumen de compras y gastos que puede garantizar los flujos de efectivo necesarios para el adecuado funcionamiento de la cooperativa, por cuanto dentro del presupuesto de las personas ocupa lugar importante la disponibilidad de recursos para abastecerse de este tipo de productos y además los flujos de dinero tienen un rotación de prácticamente dos veces al mes.

Un 6% de los encuestados (5 personas), manifiestan que realizan su pago con frecuencia mensual, lo cual resulta coherente con la respuesta que se refería a forma de pago a crédito, ya que pueden estar demandando productos en el curso del mes o antes del mes pero pagan posteriormente.

Gráfico N° 9: Frecuencia de pagos de las compras de productos agropecuarios



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Limón Indanza, Junio/2009.

2.4 Demanda potencial real.

Como conclusión general de la encuesta podemos establecer que no solo existe una clara predisposición por parte de los encuestados a buscar mejores “sitios” de suministro de productos agropecuarios básicos, en donde puedan encontrar comodidad, seguridad y servicio personalizado, sino que además de existir el sitio, gustosamente lo visitarían y estarían dispuestos a pagar el servicio que se les ofrece en razón principalmente de que no se generarían nuevos costos por cuanto

se elimina la carga de la limpieza, selección y tratamiento de los productos, además de que se eliminaría el desperdicio que se genera por productos dañados o en mal estado.

De los resultados obtenidos a través de la encuesta, podemos adicionalmente plantear las siguientes conclusiones generales:

- Existe pleno conocimiento de que el flujo de productos agrícolas y pecuarios requeridos por estas empresas es cada vez mayor y en consecuencia se deben buscar más y mejores soluciones al sistema de compras y tratamiento de los mismos productos.
- Los habitantes de la región (en términos generales), han venido incrementando su demanda de productos alimenticios básicos a la vez que empiezan a buscar un abastecimiento de mejor calidad y, con mejores servicios.
- Ante la falta de políticas claras para el fortalecimiento de la actividad empresarial en nuestro país en materia de créditos, tasas de interés, seguridad jurídica y contractual, contratación laboral etc., la iniciativa particular ha venido desarrollando estrategias que promueven la actividad de aquellos sectores que prestan servicios bajo condiciones rentables a grupos específicos de personas, como en el caso del presente proyecto, que bajo la modalidad de empresa cooperativa está dirigido principalmente hacia un amplio sector de población en el cantón Limón Indanza de la provincia de Morona Santiago.
- El proyecto del centro de acopio “SUPERTIENDA FRESCO & LISTO” en la ciudad de General Leonidas Plaza Gutiérrez (Limón Indanza), tiene en principio (por los cinco primeros años de operación), un mercado potencial real de alrededor de 5.409 personas (proyección al 2010 de la área urbana), que son los habitantes de General Plaza. Pero podemos considerar que cualquier persona que provenga de cualquier otra parroquia o de otros

cantones o provincias del país, podría ser nuestro cliente, de tal modo que la demanda potencial real de nuestro proyecto a 5 años estaría constituida no solo por la población estimada del cantón sino además por la población de otros cantones y de otras provincias y en consecuencia, deberá hacerse mucho énfasis sobre las ventajas competitivas en cuanto a ubicación, accesos, servicios, calidad y atención personalizada que nos convierta en el sitio preferido tanto de los habitantes del cantón como de los habitantes de otros cantones y ciudades cercanas y nos proyecte al mediano plazo a tener una demanda de nuestros servicios que garantice no solo la ocupación al 100% de nuestras instalaciones durante todo el año sino además un crecimiento sostenido y permanente de nuestra infraestructura de servicios, que nos pueda convertir en la mayor empresa cooperativa de comercialización de productos agrícolas en la región.

- Según lo expuesto, para la consecución de los recursos y la implementación del proyecto, se cuenta actualmente con un mercado potencial real determinado pero creciente al cuál se deberá diseñar y dirigir un adecuado programa de comercialización y promoción que nos garantice la permanencia en el mercado en forma rentable, es decir con excedentes que permitan por reinversión ampliar la cobertura del servicio al mediano plazo.
- De acuerdo con las cifras estimadas por concepto de costos de inversión y de operación del proyecto, así como de los ingresos que se presentan en el estudio financiero, se podrá determinar cuál debe ser el margen de rentabilidad del negocio y cuál es la proyección de la vinculación requerida para el desarrollo de nuevos programas.

Se ha reconocido que uno de los temas de mayor discusión y complejidad en la formulación de proyectos de inversión, está determinado por la dificultad de medir la demanda actual y la demanda futura del proyecto. En primer lugar

porque en algunos casos no se tiene mayor información acerca de nuevos productos y servicios y, en segundo lugar por lo difícil que puede ser medir algo que está variando constantemente.

Para nuestro caso en particular debemos definir qué tipo de demanda es el que deseamos medir y entonces debemos referirnos a las siguientes variables o indicadores:

- Se trata de medir la demanda del mercado, para una línea de productos en una determinada zona geográfica, partiendo de la base de que la demanda potencial “natural” del mercado está constituida por los habitantes del Cantón Limón Indanza, que compran (según la encuesta), productos agropecuarios de primera necesidad tales como: caña de azúcar, limón, naranja, guayaba, naranjilla, piña, plátano, papaya, papa china, guineo, yuca y queso.
- Según datos oficiales se ha establecido en alrededor de 10.959 los habitantes en la actualidad, con una tendencia de crecimiento del 2.5% anual (según proyecciones del Instituto Geográfico Militar). Dentro de este total de población, la parroquia de General Leonidas Plaza (Limón Indanza) se proyecta al año 2010 con alrededor de 5409 habitantes población urbana según INEC.

Para la proyección de la demanda y del consumo de los productos agropecuarios preestablecidos en este proyecto, y consecuentemente para la determinación de las posibles ventas que puede realizar el centro de acopio, debemos tener en cuenta los siguientes parámetros:

a-. La información obtenida sobre la muestra de población seleccionada se puede proyectar para la totalidad de los potenciales consumidores.

b-. La definición del tamaño de planta (estudio técnico), y el número de productos que se van a ofrecer (12 en total), nos permite clasificarnos como “tienda de conveniencia”, en razón de que se van a comercializar exclusivamente productos básicos de consumo y de uso regular para abastecer en un primer período de implementación (5 años), las necesidades de consumo de la parroquia de General Leonidas Plaza (Limón Indanza) y a futuro mediato, las necesidades de consumo de las otras parroquias del cantón. Lo anterior significa que la cooperativa tendrá un crecimiento gradual acorde con el aumento de la demanda, hasta llegar en un plazo de cinco años (ciclo de estudio del proyecto), al abastecimiento de necesidades de otros cantones y de otras provincias. Sin embargo, esto no significa que desde la puesta en funcionamiento del proyecto, no se puedan atender necesidades o clientes provenientes de otras parroquias o cantones e incluso de otras provincias.

c-. El objetivo fundamental del negocio consiste en agregarle valor al producto agrícola y pecuario básico mediante un proceso simple de compra al productor directamente, eliminando intermediarios en la cadena de distribución, pero generando un factor diferenciador en razón de la selección y presentación del producto, frente a la inmediata competencia que son las “tiendas” establecidas en el lugar, generándose la posibilidad de ganarse el margen que se le otorga a los distribuidores, haciendo que el producto obtenga mayores ganancias en el precio de venta y menores costos en la adquisición, lo que resulta en un beneficio tanto para el consumidor como para el productor.

d-. Por lo expuesto, en esta primera etapa del proyecto, no se considera la realización de ventas al por mayor, sino que más bien el objetivo se centra en los consumidores de hasta 30 unidades por producto, que reúnen según la encuesta al **80% de los clientes potenciales.**

Con base en estos parámetros, podemos establecer una primera aproximación a la demanda real de nuestros productos de la siguiente manera:

De acuerdo al INEC, la población urbana y rural del cantón Limón Indanza proyectado el año 2010 se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla N° 7: Población del cantón Limón Indanza

Población del Cantón Limón Indanza 2010		
TOTAL	URBANA	RURAL
10.959,00	5.409,00	5.550,00

Si tenemos en cuenta el número promedio de personas por hogar, que es de 4 personas, entonces tendremos que la población objetivo de nuestro proyecto se agrupa en alrededor de 1.352 familias en la zona urbana del cantón.

Tabla N° 8: Proyección poblacional de las familias del cantón Limón Indanza año 2010.

Proyección Poblacional de las Familias del cantón Limón Indanza año 2010		
2.740,00	1.352,00	1.388,00
100%	49,34%	50,66%

Para determinar la demanda real existente en el cantón Limón Indanza, cruzamos la información de la investigación de campo sobre la cantidad promedio de consumo en el mes de los 12 productos agropecuarios, con los datos poblacionales.

Tabla N° 9: Demanda real de productos agropecuarios en el cantón Limón Indanza año 2010.

PRODUCTO	UNIDADES	UDS DE CONSUMO PROMEDIO POR FAMILIAS/MESES	UDS DE CONSUMO PROMEDIO POR FAMILIAS/AÑO	URBANA	RURAL	TOTAL
Caña de azúcar	Unidad	12	144	194.688,00	199.872,00	394.560,00
Guineo	Unidad	48	576	778.752,00	799.488,00	1.578.240,00
Limón	Unidad	40	480	648.960,00	666.240,00	1.315.200,00
Naranja	Unidad	60	720	973.440,00	999.360,00	1.972.800,00
Naranjilla	porción	4	48	64.896,00	66.624,00	131.520,00
Guayaba	porción	4	48	64.896,00	66.624,00	131.520,00
Papa china	libra	20	240	324.480,00	333.120,00	657.600,00
Papaya	Unidad	6	72	97.344,00	99.936,00	197.280,00
Piña	Unidad	6	72	97.344,00	99.936,00	197.280,00
Plátano verde	Unidad	60	720	973.440,00	999.360,00	1.972.800,00
Yuca	libra	20	240	324.480,00	333.120,00	657.600,00
Queso	libra	12	144	194.688,00	199.872,00	394.560,00
TOTAL				4.737.408,00	4.863.552,00	9.600.960,00

Fuente: Tabla 3, 8.

Para los efectos prácticos de la evaluación, el flujo de fondos se presentará dividido en 5 períodos anuales que corresponderán al ciclo del proyecto. Con base en estos períodos es que se han calculado y proyectado, los consumos tanto en unidades de cada producto.

De conformidad con los precios que actualmente existen en el mercado para la compra y para la venta de estos productos, en el capítulo de estudio financiero, se calculará una aproximación a los ingresos por ventas y a los egresos por compras de productos para la cooperativa, cifras que se presentaran en forma acumulada por años de operación.

2.5 Análisis de la oferta y participación de la competencia en el mercado.

El análisis de mercados nos lleva a ser conscientes de que no solo debe importar para el proyecto el estudio del consumidor o usuario de nuestros productos y

servicios, también es importante considerar otros agentes que, pueden conformar otros mercados que se mueven y ejercen una influencia que afecta nuestro propio proyecto. Es así como encontramos el mercado de los competidores, el mercado de los proveedores y el mercado de los distribuidores.

El desarrollo de programas empresariales que bajo condiciones de rentabilidad favorecen la prestación de un servicio o la venta de un producto, solo podrán funcionar en la medida en que se vaya logrando el compromiso tanto de las instituciones del sector público como de la iniciativa privada para crear un entorno interno y externo que en forma equitativa permita ir estructurando posibilidades reales de producción y facilite y promueva una sana competencia en el sector que a través de sus propias estrategias de mercadotecnia y planes promocionales deberá enfocarse en las siguientes actividades:

- Establecer una clara política de comercialización y adecuadas estrategias de marketing y promoción de los productos y servicios ofrecidos por el centro de acopio de productos agropecuarios “SUPERTIENDA FRESCO & LISTO”, mostrando las bondades y beneficios que pueden obtener los clientes potenciales (ventajas comparativas).
- Mantener ofertas periódicas en los productos y servicios no solo para motivar a que los clientes las adquieran, sino también, para que propaguen las bondades de los mismos en la comunidad en general.
- Desarrollar estrategias de puntos de información y divulgación de nuestros productos y servicios a través de estaciones de gasolina, supermercados, hoteles, vehículos de transporte público, etc.
- Fortalecer permanentemente la presentación e higiene de las instalaciones, para crear un ambiente necesario acorde con las expectativas de nuestros clientes.

El esfuerzo de promoción y divulgación de los productos y servicios que ofrece el centro de acopio, debe en el plazo inmediato concentrarse en la población de General Leonidas (Limón Indanza), de conformidad con la identificación del mercado potencial existente. Pero en la medida en que se logre un crecimiento sostenido en el mercado, en la demanda de nuestros servicios y en la disponibilidad de recursos, se deberán iniciar campañas de promoción a nivel cantonal y regional, a través inclusive de una página Web que pueda ser consultada por clientes potenciales de otras ciudades, que les permita conocer no solo nuestros servicios e instalaciones, sino la variedad de productos, con miras a propiciar el crecimiento de la cooperativa hacia otras ciudades del país.

Aún cuando el proyecto reviste todas las características de ser aceptado y rentable, por la amplia actividad de consumo de bienes agrícolas y pecuarios básicos en la ciudad y en el cantón, así como por los servicios y productos que se pretende ofrecer, su permanencia en el mercado, dependerá en buena medida de los planes de acción promocional y de la eficiente gestión de dirección que se realice con el mismo.

La competencia existente para nuestro proyecto se centra fundamentalmente en la existencia de los centros de abasto que se encuentran en la ciudad de Limón Indanza y en otras parroquias del Cantón, entre los cuales podemos mencionar:

- Mercado principal en plaza (día domingo). Mercado regional
- Tienda PRODEPRIN. Mercado local
- Despensa ANAI. Mercado local
- Plazas de mercado en otras parroquias del Cantón. (Indanza el día Miércoles)

Se debe tratar de determinar el tamaño del mercado en el que se mueve la competencia y cuál es su participación en el total. Esta información, nos indica si el competidor está enfocado en el mercado local, cantonal o regional. También se

debe determinar el número de competidores, su ubicación, su tamaño, su sistema de ventas, su antigüedad, su vinculación con la sociedad, así como la influencia y el poder de negociación que puede tener la competencia sobre los proveedores y distribuidores, que nos indique que tan importantes son al momento de que un cliente decida comprar un determinado producto

De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, alrededor del 80% de los consumidores potenciales, realiza sus compras en la plaza de mercado de la localidad o en las tiendas de abastos en razón de que tanto la plaza de mercado como los sitios tradicionales de abasto, no tienen como objetivo el abastecimiento de clientes al por mayor, sino que más bien se destinan a la clientela al menudeo. De hecho en la encuesta se revela que solamente un 17% de los encuestados realiza sus compras al por mayor y directamente al productor.

Vale la pena recalcar que la iniciativa de crear el centro de acopio, surge precisamente de los mismos comerciantes y de algunos productores que ven la posibilidad no solo de mejores ganancias sino de expansión de sus productos hacia otras regiones, de tal manera que la provisión de productos agropecuarios a la cooperativa se encuentra totalmente garantizada, puesto que se trata de las mismas personas y lo que se hace es generar un valor agregado al producto para satisfacer las necesidades de un mercado específico que ya ha sido ampliamente detallado.

2.6 El mercado de los proveedores

Una de las mayores ventajas competitivas que se pueden aprovechar, tiene que ver con la relación que se mantiene con los proveedores y del conocimiento que se tenga de ellos y de su entorno, ya que el poder de negociación de los proveedores puede determinar la competitividad del mercado.

Según el Centro de Comercio Internacional (CCI)⁶, los objetivos de aprovisionamiento pueden ser:

- 1) Diferenciación de productos que proporcionen una ventaja competitiva a la empresa.
- 2) Alta calidad y fiabilidad.
- 3) Disponibilidad inmediata del producto (materia prima) y flexibilidad en cuanto a fechas de entrega.
- 4) Disponibilidad a largo plazo de los productos (materias primas) y repuestos.
- 5) Calidad de respuesta por parte de los proveedores a problemas, solicitudes y servicio en general.
- 6) Costos de compra bajos o competitivos

En razón justamente de la importancia que tiene para este proyecto, contar con una adecuada red de provisión de los productos agropecuarios que se desea comercializar, se ha realizado entrevistas a productores de la zona, recolección de información secundaria y primaria.

La información se obtuvo a través de fuentes primarias (encuestas) y secundarias (datos estadísticos) del CONEFA, instituciones financieras de la región, universidades y ONG principalmente, con el objetivo principal de cuantificar no solo la producción agropecuaria del cantón Limón Indanza sino además de establecer la forma de comercialización de estos productos.

Tabla 10: Total de fincas existentes en el cantón Limón Indanza, por parroquias.

⁶ Centro de Comercio Internacional, Sistema Modular de Formación en gestión de compras y suministros internacionales. Programa para formadores. Módulo 3

Nº	PARROQUIAS	# FINCAS
1	GENERAL PLAZA	187
2	INDANZA	87
3	SAN MIGUEL DE CONCHAY	90
4	SAN ANTONIO	83
5	CHIVIAZA	91
6	YUNGANZA	58
	TOTAL	596

Fuente: CONEFA.

PORCENTAJE DE FINCAS POR HECTÁREAS DE TIERRAS.

- Mayores de 80 a más hectáreas. 20%
- Medianas de 41 a 80 hectáreas. 50%
- Pequeñas de 1 a 40 hectáreas. 30%

Según los registros del CONEFA el 76% de los propietarios de estas fincas se dedican a la actividad ganadera y el 16% a la actividad agrícola y ganadera, el 5% solo a la actividad agrícola y el 3% tiene sus fincas abandonadas o sin hacer producir.

Para conocer las características de los productores y determinar las posibilidades reales de vincularlos al proyecto y a la empresa en calidad de socios cooperados a fin de garantizar el suministro permanente de los productos se procede a realizar una investigación de campo mediante un muestreo no probabilístico o muestreo por cupos, las variables que se han tomado en cuenta para seleccionar a estos 30 productores-proveedores son:

- a. Área geográfica.
- b. Actividad (agrícola - ganadera)
- c. Volúmenes de producción

d. Grado de capacitación.

Así de los 596 productores seleccionamos a los que se encuentran en el área de General Plaza que son 187 propietarios, el 16% que se dedica a la actividad agrícola y ganadera que son 30 productores- proveedores.

De la investigación de campo realizado a los 30 productores-proveedores, se obtiene el siguiente resultado:

1-Ubicación:

De acuerdo con las vinculaciones comerciales y bancarias de algunos de los productores, y teniendo en cuenta la información suministrada por ellos en las respectivas entidades del sector financiero (BNF, bancos privados, cooperativas de ahorro y prestamistas informales reconocidos en la región), se logró establecer la existencia de un gran volumen potencial de productores-proveedores de los productos agropecuarios necesarios para el desarrollo de la empresa. Sin embargo, se seleccionaron solamente 30 productores que por sus condiciones de ubicación (todos en la parroquia de General Leonidas Plaza), sus volúmenes de producción, sus transacciones en el sector financiero y su grado de capacitación y alfabetización, están interesados y representan la mejor opción de asociación para la conformación de una empresa cooperativa.

2-. Infraestructura vial.

De estos 30 productores el 85% tienen acceso a vías de segundo orden para poder sacar sus productos al mercado y solo el 15% tendrían algún grado de dificultad especialmente en época de invierno, en razón de que deben acceder por vías de tercer orden. Pero en términos generales, todos cuentan con las facilidades de transporte para hacerlo (adecuada movilización por medios propios y de alquiler).

3- Ingresos económicos.

El 12% de los encuestados (4 productores), deriva sus ingresos económicos exclusivamente de la actividad agrícola, mientras que el otro 88% combina la actividad agrícola con la ganadera. Esto significa que existe una buena oportunidad de vincular a estos productores en razón del interés que tienen por la venta de sus productos en las mejores condiciones posibles.

4- Forma de tenencia de la tierra.

Todos los encuestados ejercen la posesión de la tierra en que cultivan. Sin embargo, un 20% (6 productores), manifiestan no poseer los títulos de propiedad, aún cuando reconocen que son tierras que vienen por herencias de sus antepasados y que en la mayoría de los casos corresponden a procesos que no se han terminado por lo que poseen derechos y acciones acreditados en los respectivos procesos judiciales. Es importante este aspecto por cuanto nos garantiza para la nueva empresa cooperativa el interés de los propietarios de mantener una actividad agropecuaria permanente en las tierras que “les pertenecen” y que les permiten generar los ingresos que necesitan para la subsistencia, bien sea a través de cultivos permanentes o bien con cultivos transitorios, lo que en ambos casos sirve a los intereses de este proyecto.

5- Tamaño de los predios y uso del suelo

Para determinar los productores clientes potenciales para la conformación de la cooperativa, se han seleccionado aquellos que poseen en promedio entre 5 y 40 hectáreas de tal modo que el 13% de los encuestados se encuentra en un rango de menores de 5 hectáreas, 40% rango de 6 a 15 hectáreas, 27% en un rango de 16 a 30 hectáreas y el 20% restante poseen fincas mayores de 30 hectáreas.

El 80% de estos predios está dedicado a la explotación de cultivos permanentes tales como: Limón-mandarina, naranja, plátano, papaya, guineo, guayaba, naranjilla, caña de azúcar aunque en algunos de ellos (16%), se reconoce que se encuentran de manera dispersa o asociados con otros cultivos. En el 100% de los predios, se realizan además cultivos transitorios como: papa china, yuca y otros. Con esta información, se puede garantizar el suministro de los productos que se han seleccionado para ser semiprocados y comercializados a través de la cooperativa. Adicionalmente alrededor del 40% de los predios (9 fincas), mantienen áreas con pastos naturales (principalmente), para atender actividades ganaderas, para la producción de leche y derivados, pues la producción y comercialización de quesos es una actividad reconocida en la región.

El tamaño promedio de los predios considerados como potenciales para la conformación de la cooperativa es de 10 hectáreas, que tal como se ha expuesto se dedican a la producción de cultivos permanentes principalmente y transitorios, así como a la explotación de ganado lechero para la comercialización de quesos principalmente en los días de feria.

En la siguiente tabla se presenta una aproximación a las posibilidades de producción en la totalidad de estos 30 predios, teniendo en cuenta los rendimientos por hectárea para cada uno de los productos seleccionados, que se van a comercializar a través de la cooperativa.

Tabla N° 11: Rendimiento promedio en Kg., por hectárea para cada producto

Producto	Rendimiento/ ha. y N° de cosechas / año	Rendim. Anual /ha. Según N° de cosechas
caña de azúcar	60.000 kg / ha. (1 cortes)	60.000 kg / ha.
limón-mandarina	14.000 kg / ha. (3)	42.000 kg / ha.
naranja	25.000 kg / ha. (3)	75.000 kg / ha.
guayaba	13.000 kg / ha. (3)	39.000 kg / ha.

naranja	300 Kg. / ha. * (1)	3.600 kg / ha.
piña	40.000 kg /ha. (3)	120.000 kg/ ha.
plátano	30.000 kg /ha. (2)	60.000 kg / ha.
papaya	60.000 kg 7 ha (4)	240.000 kg / ha.
papa china	25.000 kg / ha. (2)	50.000 kg / ha.
guineo	30.000 kg / ha. (1)	30.000 kg / ha.
yuca	10.000 kg / ha (2)	20.000 kg/ ha.

*300 cajas de 20 libras por hectárea.

Fuente: MAGAP. Rendimiento por hectárea de cultivos permanentes. Ecuador 2008.

Elaborado por: autores.

6-. Comercialización de la producción

El 20% de los productores encuestados (6 en total), manifiesta haber tenido que soportar pérdidas en algunas oportunidades, ocasionadas principalmente por plagas y precios bajos originados en abundantes cosechas, lo que podría inducir a pensar en que muchos de estos productores no tienen una adecuada racionalización en el manejo de sus cultivos, y por el contrario tal vez se sienten presionados por el afán en el uso de la tierra. Sin embargo, el 80% acreditan buenas experiencias en la comercialización de sus productos de tal manera que no han tenido pérdidas significativas en sus actividades de producción, lo cual garantiza que de mantenerse los niveles de precios estarían dispuestos a comercializarlos a través de la cooperativa.

Todos los productores encuestados manifiestan haber tenido experiencias crediticias con diferentes entidades financieras del cantón para poder realizar sus actividades de producción, con lo cual se ha facilitado sobremanera la obtención de información individual de los mismos.

El 60% de estos productores (18), manifiesta haber contado con la asesoría o asistencia técnica para sus cultivos por parte principalmente del Ministerio de Agricultura y Ganadería que trabaja en la región y del Consejo Provincial.

Excepto la vinculación de algunos de estos productores con cooperativas del sector financiero de ahorro y crédito, no existe esta forma de asociación para promover actividades productivas y menos aún de comercialización de productos agropecuarios, por lo que creemos que se ha generado una buena expectativa hacia el gremio, no solo de los comerciantes sino de los productores del sector agropecuario en general en el sentido de fomentar la asociación para mejorar los ingresos por la venta de sus productos, ya que en el 70% de los casos encuestados los venden a intermediarios, mientras que ahora se podrían vender directamente a través de la cooperativa, generando se la expectativa de mejorar el margen de ganancias.

7-. Disponibilidad de asociación

El 100% de los encuestados, manifiesta su total aprobación y disposición para organizarse a través de una empresa cooperativa que les permita no solo mejorar su producción al contratar como empresa servicios de asistencia técnica, sino también por las nuevas expectativas de comercialización de productos semiprocesados (con valor agregado), que mejoren sus ingresos.

Reconocen de igual forma, que uno de los factores más importantes para mejorar su condición de productores o de comercializadores de productos agropecuarios, es justamente poder contar con buenas y grandes organizaciones de apoyo con intereses comunes y participación comunitaria, a través de las cuales a su vez, puedan lograr mejorar las condiciones de asistencia técnica y crédito.

En resumen de la información obtenida por parte de los proveedores podemos obtener las siguientes conclusiones:

- Existe la percepción tanto por parte del productor como por parte del consumidor de un mejoramiento a través de este sistema de comercialización de productos de la calidad y presentación de los mismos.

- En función del sistema de organización y de la vinculación de personas desde diferentes actividades (productores, comercializadores, administradores), se espera que las ventas y las ganancias crezcan con rapidez en función de que de acuerdo con las encuestas, los consumidores muestran predisposición a adoptar los nuevos productos rápidamente, dado que los conceptos de innovación toman cada vez más fuerza en los mercados.
- El hecho de reducir canales de distribución para la comercialización de los productos, elimina el riesgo de que intervengan terceras personas que cuentan con intereses diferentes a los de la misma organización cooperativa, lo cual puede resultar beneficioso para el proyecto, en razón de que se genera un mayor control sobre la negociación de los productos, se aumenta la posibilidad del margen de ganancia, se generan mejores controles sobre el proceso de producción y manipulación de los productos y se establece un mejor contacto con los clientes.
- En cuanto a los precios, se puede manejar a través de este sistema de asociación un margen de alrededor del 60% sobre el precio de productor, con lo cual se garantiza no solo la competitividad de los productos en el mercado sino además la clara posibilidad de generación de excedentes.

2.7 Plan de comercialización y ventas.

En la formulación de proyectos, un ingrediente estratégico de la propuesta de valor, se refleja en la adecuada combinación de los elementos constitutivos de lo que ha dado en llamarse el *marketing mix*, producto, plaza precio y promoción, también conocido como las 4 pes.

Luego de identificar cuáles son las necesidades del cliente, consumidor o usuario, y diseñar e implementar un producto o servicio para satisfacerlas, es necesario determinar cómo hacer llegar este producto o servicio al mercado. Para ello se deben escoger los medios y mecanismos más adecuados mediante los cuales el

producto y el servicio van desde el punto de producción o comercialización, hasta el consumidor de la manera más eficiente posible.

Básicamente existen cuatro canales de distribución para hacer llegar los bienes del productor al consumidor:

1. Productor —————→ **Consumidor.**

2. Productor —→ **Agente** —————→ **Consumidor.**

3. Productor —————→ **Distribuidor** —→ **Consumidor.**

4. Productor —→ **Agente** —→ **Distribuidor** —→ **Consumidor.**

Cada paso del proceso de distribución, hace posible llegar a un mayor número de usuarios potenciales, sin embargo, cada paso también provoca una pérdida de control y contacto directo con el mercado. En consecuencia, para la elección de los canales de distribución de nuestro proyecto, se han tomado en consideración los siguientes aspectos.

1. Costo de distribución del producto o servicio: Hace referencia a los costos por administración, operación, promoción y comercialización del centro de acopio en general a nivel de los clientes potenciales (población del cantón Limón Indanza). En la medida en que se tenga una mayor infraestructura de servicios en información a nivel de la parroquia de General Leonidas Plaza y del cantón en general, los costos serán mayores pero de igual forma, deberán tener una mayor acogida y participación dentro de lo que se ha definido como el mercado potencial y objetivo.

2. Control de políticas de precio y calidad: El precio de venta de todos y cada uno de nuestros productos y servicios, debe no solamente ser igual para todos los clientes, sino además competitivo dentro del mercado. La determinación de los costos se presentará en el capítulo de estudio técnico y el análisis de la rentabilidad en el estudio financiero. Pero adicionalmente a su análisis, tiene que

existir un proceso de calidad que se fundamenta especialmente en el servicio y la atención a los clientes y que puede marcar la diferencia al momento de que estos elijan a dónde acudir para satisfacer no solo sus preferencias de compra, sino también sus necesidades propias de desarrollo y crecimiento.

Lo anterior, puede significar la diferencia entre que el proyecto sea exitoso o que no pase de un esfuerzo ineficaz para solucionar algunas de las necesidades del mercado potencial; o lo que es lo mismo, que el proyecto tenga una gran acogida y genere muy buenos márgenes de rentabilidad o por el contrario no adquiera la credibilidad suficiente y en consecuencia no sea utilizado como mecanismo idóneo para la satisfacción de necesidades básicas de adquisición y compra de productos agrícolas básicos.

El manejo de estructuras estándar en lo que se refiere al control de calidad, los procedimientos administrativos y operativos y la capacitación de los empleados, puede significar también reconocido prestigio en el medio en donde se va a realizar las actividades y podrían significar una verdadera ventaja competitiva al momento de que un cliente se muestre indeciso frente a la posibilidad de acudir a uno u otro sitio de aprovisionamiento de estos productos.

3. Estructuración de red de comercialización: hace referencia a la ubicación de puntos y áreas específicas para promocionar e informar sobre el centro de acopio tales como restaurantes, negocios comerciales, hoteles, estaciones de gasolina etc., desde los cuales se pueda dar a conocer no solo al centro de acopio como tal, sino además la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

La responsabilidad de implementar y estructurar las estrategias de promoción, comercialización y control de calidad para el centro de acopio, recaerá directamente en la administración del mismo, que a su vez deberá asumir su rol como responsable de la orientación y aplicación de los recursos económicos para

este fin y los otros referentes a la operación normal del negocio tales como compras, gastos administrativos, inventarios, proveedores, etc.

La estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo del proyecto, deben garantizar una entrada exitosa en el mercado. El diseño de estas acciones debe hacerse de conformidad con las oportunidades que el mercado ofrece y que para nuestro proyecto las podemos resumir en la posibilidad de poder atender en el corto plazo (1 año), alrededor del 30% del mercado consumidor potencial en el cantón de Limón Indanza.

El plan de acción está en función de los resultados del estudio de mercado y de los estudios técnico y financiero realizados, a través de los cuales es posible darse cuenta de las políticas de comercialización por las que se debe optar.

Las tres palabras clave para el desarrollo de una estrategia de mercado son:

Oportunidad – Necesidad – Mercado.

El diseño del plan de comercialización no deberá fundamentarse exclusivamente en las instalaciones físicas del centro de acopio, sino que también deberá considerar los aspectos de calidad, servicio, atención y mantenimiento, ambientación, etc., sin dejar de lado el aspecto de precios que sigue siendo en nuestro medio, la variable fundamental al momento de tomar una decisión.

“Las estrategias de comercialización deberán utilizar una base teórica invariable (publicidad, precio, promoción, marca etc.), pero estos elementos deben adaptarse en forma dinámica al mercado cambiante, a las nuevas necesidades de los clientes, a la tecnología, la rapidez en la prestación de los servicios etc., que garanticen ser los mejores y los más eficientes.”⁷

⁷ KOTLER Y ARMSTRONG. Ob.cit. pg 74.

Si el mercadeo y la promoción son los elementos que marcan la diferencia, debemos trabajar con mentalidad abierta cuando se trate de invertir en estos aspectos, para poder reconocer y aprovechar eficientemente las oportunidades que ofrece el mercado.

Para este proyecto en particular la estrategia de comercialización es la que se identifica con el número dos (ver cuadro de canales de distribución), que involucra al PRODUCTOR originario que es quien lleva sus productos agropecuarios a los grandes centros de abasto, el AGENTE, que se identifica como la empresa cooperativa (centro de acopio), cuyos socios cooperados son los mismos que reciben los productos en los centros de abasto y el CLIENTE, que es el usuario o destinatario final de los productos semiprocesados. A través de este proceso se garantizan precios competitivos puesto que se eliminan canales de intermediación.

2.8 Plan de introducción al mercado.

“Promocionar es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia como son: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, las garantías etc. A través de un adecuado programa de promoción, se puede dar a conocer un producto o servicio e incrementar el consumo del mismo”⁸.

Para nuestro proyecto las estrategias de promoción estarán encaminadas a ofrecer productos de calidad y servicio de atención integral, que combine no solo diferentes sistemas de información para que el cliente pueda seleccionar los productos que necesita sino también instalaciones e infraestructura amplias, higiénicas y adecuadas para que el cliente pueda conocer nuestro proceso de

⁸ Ibidem.

manipulación y tratamiento de los productos agropecuarios, lo cual permite estimular y propiciar un ambiente de integración con la comunidad consumidora.

Se dice que a pesar de no aparecer en los balances de las empresas, algunas marcas representan el más importante y valioso activo de las compañías. Desde el punto de vista estratégico, construir una marca es algo que ha de ser considerado a largo plazo, ya que por este elemento, un producto puede ser reconocido, aceptado y posicionado en la mente del consumidor.

Una buena marca debe tener las siguientes características:

Corta y simple, de fácil recordación.

Que pueda ser registrada sin problema.

Fácil de pronunciar y deletrear.

Debe ser sugestiva y representar de alguna manera el producto que se vende.

Que muestre proyección de modo que perdure en el tiempo.

Coherente con el concepto de empaque y etiqueta.

Que pueda ser comunicada en cualquier medio de comunicación.

De la misma manera que la marca, el empaque es un elemento del producto que además de dar funcionalidad también puede causar impacto. Se utilizarán los siguientes tipos de empaque:

- Fundas plásticas.
- Fundas de red.
- Sacos de fibra natural.
- Cajas de cartón.

Se estima de acuerdo con el tamaño de la planta y la capacidad instalada proyectada, para el primer año de operación se puedan vincular al 60% de los clientes potenciales. Para el segundo año se espera llegar a un 70% y para el tercer año, tener como clientes reales vinculados a nuestro proyecto al 80% de la

población del Cantón, cifra considerada como de estabilidad del proyecto, pero que podría ir variando en función de las posibilidades no solo de la ampliación física de las instalaciones, sino además de la posibilidad de prestar nuevos servicios como transporte refrigerado y de aumentar el número de asociados y de productos comercializados por la cooperativa.

Bajo estas consideraciones, el ciclo de evaluación del proyecto (flujo de fondos), se establece en cinco años, para lograr no solo la recuperación de las inversiones realizadas sino además la consolidación de nuestras operaciones en el mercado, que permitan generar rentabilidad neta tanto para la empresa como para los inversionistas. Estos aspectos se podrán visualizar en el estudio financiero que se presenta más adelante. Sin embargo, de acuerdo con los resultados que se van obteniendo de acuerdo con el flujo de fondos, no se descartaría la posibilidad de hacer nuevas inversiones y tomar la decisión de crecimiento del negocio antes de completarse el ciclo de evaluación del mismo

El centro de abasto desarrollará sus actividades entre las 5:00 a.m. y las 7:00 p.m. en dos jornadas cada una de siete horas.

La mayor cantidad de personal contratado trabajará en el turno de la mañana (5:00 a.m. a 12:00 a.m.), en razón de las funciones de recepción, selección, lavado, clasificación y empaque de los productos que llegan del campo. El turno siguiente contará con menos trabajadores por cuanto su labor fundamental será la de atención y despacho de pedidos.

La contratación, se hará de acuerdo a la normativa establecida en el Código del Trabajo, y se deberá contratar a quienes acrediten algún grado de experiencia en la manipulación y tratamiento de alimentos y en especial de productos agrícolas. Se contará con personal suplementario para atender los descansos y eventos especiales.

El éxito o fracaso de este proyecto dependerá no tanto de los aspectos técnicos del mismo sino más bien de la vinculación, el compromiso y la voluntad de querer encontrar y ofrecer soluciones efectivas y de calidad a la demanda de productos y servicios por parte de la comunidad.

2.8.1 Promoción y publicidad.

Bajo este término, se resumen una serie de actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado, y su objetivo principal es el de crear un impacto directo sobre el consumidor (cliente), para que adquiera un producto o servicio. Se define también como una forma de comunicación pagada y que “no es personal” sino masiva que se realiza de un producto o servicio. Para la introducción y conocimiento tanto del centro de abasto como de los productos y servicios que se ofrecen, se utilizarán los siguientes medios:

- **Periódicos o publicaciones regionales:** Como medios de comunicación ampliamente utilizados por la población que cubren en forma rápida y permanente el territorio geográfico determinado y generan efecto de recordación en el usuario.
- **Volantes y afiches:** Como sistema de información específico, destinados a informar sobre productos, calidad y servicios. Pueden tener un impacto fuerte y amplio siempre y cuando se cuide el contenido y presentación de los mismos.
- **Cuñas radiales:** a través de las cuales se pueda con mensajes grabados ofrecer una clara y completa información de los productos y servicios del centro. Adicionalmente que se pueda patrocinar ciertos eventos deportivos o sociales de interés de la comunidad para lograr una mejor y más amplia vinculación con la comunidad
- **Guía de teléfonos:** en caso de poder contar con este servicio. Lo cual permitiría conocimiento a nivel de otros cantones y provincias. Alternativamente se deberán dar a conocer números de teléfonos celulares

a los cuales se puede acudir para obtener una rápida y adecuada información de los productos, servicios, horarios etc. del centro.

- **Venta en instalaciones (relaciones públicas):** el centro de acopio tendrá un punto de venta en el mismo lugar en donde funciona, de tal modo que el cliente puede acudir allí y escoger los productos que desee. De conformidad con la proyección de las actividades y el crecimiento del centro de acopio, a futuro deberá pensarse en la posibilidad de prestar el servicio de transporte cuando el volumen de ventas y el tipo de cliente lo ameriten.

Es conveniente adicionalmente, diseñar campañas de promoción y divulgación que mediante estrategias de contacto directo con la comunidad, desarrolle actividades tales como patrocinios o participación en diferentes eventos de carácter comunitario no solo a nivel de las empresas, sino también a nivel de los cooperados y de los proveedores primarios (productores) de los productos agropecuarios, de tal manera, que se genere un efecto permanente de recordación, para que el consumidor potencial de nuestros productos y servicios pueda no solo ubicar fácilmente el centro de acopio, sino además, recordar los servicios, convirtiéndose en elemento difusor de los mismos.

2.8.2 Fijación y políticas de precio.

“La fijación del precio es uno de los elementos más importantes en la relación entre el comprador y el vendedor, pues este influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. En muchas ocasiones, una mala fijación del precio, es la responsable de la escasa demanda de un producto.”⁹

De los elementos de la estrategia comercial, la fijación del precio de venta es el más importante, ya que con él serán definidos los futuros ingresos del proyecto, lo que conlleva a variaciones en el flujo de caja. Para la definición del precio de

⁹ RAFAEL ALCARAZ R. El emprendedor de éxito. McGrawHill. 2001

venta se deben considerar variables que influyen en el comportamiento del mercado tales como:

- La demanda asociada a diferentes niveles de precio.
- Los precios de la competencia para productos iguales o sustitutos.
- Los costos.
- La utilidad esperada.

Con base en estos elementos, la empresa como tal, deberá asumir una política de precios que tenga en consideración los aspectos de adquisición (compra), procesamiento y distribución de los productos, pero que a su vez permita establecer tarifas competitivas en relación al mercado de compra y venta de productos agropecuarios que en general se realizan a través de otros proveedores (competencia), con precios que correspondan a los que se cobran en otros establecimientos, e incluso de ser posible precios inferiores a los de la competencia, bajo el supuesto general de que mientras estos sean más cómodos, se puede esperar una mayor demandada sin olvidar, que los gustos y preferencias de los consumidores, también se orientan en función de la calidad, presentación, y buen servicio.

A diferencia de los otros elementos del Marketing mix (producto, plaza y promoción), el precio es el único que representa de manera real y concreta ingresos para la empresa, de tal modo que en la medida en que se generan mayores o menores ingresos por ventas, entonces se generarán mayores o menores ganancias. Es importante, sin embargo, recordar que mayores ventas no significa necesariamente mayores ganancias, pues se puede vender mucho y ganar poco o nada.

Para la fijación efectiva de los precios se deben considerar factores internos y externos que intervienen en la decisión y que genéricamente se conocen como las 5 ces:

1-. Clientes o demanda (factor externo): se refiere básicamente al análisis de la elasticidad precio de la demanda, en el sentido de saber que tipo de productos son

los que se van a vender primera necesidad o suntuarios y si tienen muchos o pocos bienes sustitutos. Para nuestro caso se trata de productos de primera necesidad con baja elasticidad (inelásticos), precio de la demanda.

2-. Canales: Consiste en determinar si se buscará o no el apoyo de intermediarios, lo cual reduce los márgenes de ganancia. Para este proyecto se ha establecido claramente que se eliminarán los intermediarios y se irá directamente al consumidor final, al ser los mismos productores socios cooperados que traen directamente sus productos al centro de acopio.

3-. Costos: Son factores internos que afectan la fijación de los precios y se convierten en el piso del cual no podemos pasar, de tal manera que en las peores épocas de la empresa lo que se debe buscar es llegar a un punto de equilibrio y lograr ventas en las que los ingresos igualen a los costos. En términos generales los costos se clasifican en: Costos fijos que son aquellos en los cuales se incurre haya o no haya producción o venta de bienes y servicios y, costos variables que son los que dependen del nivel de producción y de ventas.

4-. Competidores: Son un factor externo que está íntimamente ligado con el factor costos, de tal manera que se trata de poder establecer precios iguales o menores que los de la competencia para poder acceder al mercado consumidor.

5-. Capacidad empresarial: Hace referencia a un factor interno que se traduce en que “nadie puede dar lo que no tiene”. Es necesario conocer las fortalezas y debilidades y los recursos con que se cuenta para poder determinar unos objetivos y una política de precios acorde con la realidad de la empresa y de sus directos responsables.

Los métodos de fijación de precios giran alrededor del concepto del piso (impuesto por los costos) y el techo (impuesto por la competencia), de los cuales

no nos podemos pasar pues estaríamos o vendiendo a pérdida o tratando de vender más caro que la competencia y en ambos casos estaríamos por fuera del mercado.

Para el efecto de determinación de los precios, se realizó un trabajo de campo consistente en visitar algunos de los sitios de venta de productos agrícolas, ubicados dentro del cantón y en especial en la parroquia de General Leonidas Plaza (Limón Indanza), clasificados por el tipo de servicios que ofrecen y que son comparables con el que nuestro centro de acopio planea ofrecer. En cada uno de ellos, se establecieron los valores de los productos seleccionados para ser comercializados. El resumen de la información obtenida de estos sitios que a su vez constituyen por su ubicación, tradición y posicionamiento en el mercado nuestra inmediata competencia, se presenta a través de la siguiente tabla:

Tabla N° 12: Promedio de precios de los principales competidores en el mercado.

Producto	Unidad de medida	Precio promedio (USD) Tienda	Precio promedio Plaza de mercado
Caña de azúcar	Unidad	\$ 0.40	\$ 0.30
Limón mandarina/1	unidad	\$ 0.04	\$ 0.05
Naranja	unidad	\$ 0.08	\$ 0.06
Guayaba	Porción (30 a 40 uns)	\$ 0.50	\$ 0.30
Naranjilla	Porción (30 a 40 uns)	\$ 0.50	\$ 0.30
Piña	Unidad	\$ 0.80	\$ 0.60
Plátano verde /2	Unidad al peso (Kg.)	\$ 0.07	\$ 0.05
Papaya	Unidad	\$ 0.60	\$ 0.50
Papa china	Libra	\$ 0.20	\$ 0.15
Guineo /3	unidad	\$ 0.08	\$ 0.05
Yuca	Libra	\$ 0.20	\$ 0.15
Queso	Libra	\$1.20	\$ 1.00

Elaborado por: Autores

Fuente: mercado Norte de General Plaza

/1: También se consigue en fundas de 35 unidades a \$ 0.50

/2: Cabezas a un precio promedio de \$ 5.00

/3: Cabezas a un precio promedio de \$ 7.00

Como podemos apreciar, los precios de las tiendas representan en promedio un incremento sobre los precios de plaza mayorista de aproximadamente el 40%, lo que permite prever un adecuado margen para el procesamiento de productos agrícolas que realizará el centro de acopio, el cuál trabajará en principio con este margen, más la posibilidad de lograr en razón de la compra directa a los productores (socios cooperados), y de los volúmenes de compra un descuento adicional del 10% sobre los precios de plaza de mercado, lo que significa que se buscará manejar un margen sobre los precios de plaza máximo del 50%, que nos permita lograr una alta competitividad frente a la competencia directa que está constituida por las tiendas de la localidad. En el capítulo financiero se calculan los ingresos en función de los precios previstos por producto y los promedios de consumo estimados descritos anteriormente.

2.9 Análisis de riesgos y oportunidades del mercado (matriz FODA).

Toda nueva empresa o proyecto, debe elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades que el mercado en que está incursionando posee. Lo anterior le permitirá desarrollar eventuales planes de acción que faciliten la toma de decisiones en el momento en que se llegará a presentar cualquier contingencia.

El listado debe tomar en consideración aspectos como: posibles acciones de la competencia, disposiciones gubernamentales, tendencias económicas, sociales y culturales, y en general todo aquello que se considere puede afectar el desarrollo del proyecto en el corto, mediano y largo plazo.

El análisis FODA, se ha ganado una aceptación generalizada en el mundo empresarial y corporativo, pues resulta un esquema sencillo para organizar y evaluar información, que permita determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades), y obstaculizar (debilidades y amenazas), el logro de los objetivos de un proyecto o empresa. Los administradores, con base en esta

herramienta de información, podrán formular las políticas y estrategias necesarias para resolver los problemas que se presentan.

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades se encuentran dentro de la empresa o en las relaciones claves entre esta y los clientes. El análisis FODA, debe enfocarse en los clientes, y bajo esta perspectiva, una fortaleza resultará significativa, solo cuando es de utilidad para satisfacer las necesidades del cliente.

Análisis externo: Oportunidades y Amenazas.

La empresa o el proyecto deben mantenerse al tanto de las tendencias y situaciones del entorno externo. Las oportunidades y Amenazas se presentan y existen fuera de la empresa, y suelen encontrarse en el comportamiento de la competencia, el ambiente económico, político, legal, tecnológico y sociocultural.

En el siguiente cuadro, se muestran las variables que han sido consideradas y clasificadas dentro de cada uno de los elementos constitutivos de la matriz, clasificadas de acuerdo con que se trate de análisis interno o externo del proyecto.

Cuadro No 1: Consideraciones para el análisis FODA

Análisis Interno	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1-.Capacidad de dirección y administración del centro de acopio con base en los conocimientos adquiridos a través de la experiencia de comercialización de los cooperados	1-. Como proyecto nuevo existe una falta de posicionamiento en el potencial mercado consumidor de los consumidores relacionados como clientes potenciales en el Cantón.

<p>en los mercados y tiendas de la región.</p> <p>2-. Disponibilidad de recursos financieros propios por parte de los inversionistas interesados en el proyecto.</p> <p>3-. Habilidades competitivas desarrolladas por el conocimiento del mercado de proveedores y competidores.</p> <p>4-. Conocimiento del diseño y manejo de áreas estratégicas funcionales para la operación del centro de acopio.</p> <p>5-. Posibilidad de conseguir y contratar personal para las diferentes áreas de servicio del centro, lo que nos permite establecer una estructura operativa y comercial de prestación de servicios en forma directa.</p> <p>6-. Demanda de los productos y servicios en permanente crecimiento.</p>	<p>2-. Falta de adecuadas políticas de Estado para el fortalecimiento de la actividad empresarial de comercialización y consecuentemente incentivos y capacitación para la creación de este tipo de empresas.</p> <p>3-. Eventual dificultad para la ubicación del centro de acopio, ya que corresponde a una zona urbana de desarrollo principalmente residencial y que no se identifica plenamente con vías de acceso adecuadas para la comercialización de productos agropecuarios.</p>
---	--

Análisis Externo	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1-. Crecimiento empresarial y de demanda de productos y servicios por parte de la población determinada como clientes potenciales en la región.</p> <p>2-. Creación del primer centro de acopio para la venta al menudeo de productos</p>	<p>1-. Sensibilidad de los clientes potenciales a los precios.</p> <p>2-. Cambios en las necesidades y gustos del consumidor.</p> <p>4-. Clima político, económico y social de alta inestabilidad en el</p>

<p>agropecuarios semiprocesados para el servicio de General Leonidas en particular y del cantón en general.</p> <p>3-. Disponibilidad de recursos de crédito en el mercado financiero institucional a plazos y tasas manejables.</p> <p>4-. Reconocimiento y prestigio dentro del medio de la comercialización de productos agropecuarios de empresarios dedicados a esta actividad desde hace varios años.</p> <p>5-. Clara identificación y selección de mercado meta para el direccionamiento de los programas de promoción y publicidad.</p> <p>6-. Posibilidad de desarrollo de estrategias comerciales o productivas a través de alianzas estratégicas con proveedores, comerciantes, restaurantes, hoteles, cafeterías o sitios de comida y otros inversionistas del sector.</p> <p>7-. No existen empresas que presten servicios similares en la región a precios competitivos.</p>	<p>país.</p> <p>5-. Altas tasas impositivas que dificulten la adquisición o compra de equipos y tecnología que facilite la prestación de los diferentes servicios de operación.</p> <p>6-. Inestabilidad de la naturaleza</p>
---	---

Elaborado por: Autores.

Bajo el principio de que, cualquier debilidad o amenaza que la empresa logre resolver se convierte de manera automática en una fortaleza o en una oportunidad, el análisis FODA expuesto hasta aquí, nos permite concluir lo siguiente:

a). Existen para este proyecto posibilidades reales de lograr los objetivos fijados inicialmente, en razón de que las oportunidades que se presentan, giran en torno

de una parte, a las necesidades crecientes de los consumidores y de la población de la región, y de otra, a la buena imagen que la cooperativa proyecta en cuanto a su estructura de servicios, la calidad de los productos y la experiencia de los socios cooperados.

b). Los promotores e inversionistas deben adquirir conciencia, y conocer de antemano, los obstáculos que deberá afrontar el proyecto para su realización.

c). Deberán explotarse más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar en el corto y mediano plazo el efecto de los factores negativos.

d). La mejor oportunidad de llevar a cabo el proyecto radica en el hecho de contar con instalaciones y personal apropiado para la creación y puesta en funcionamiento del centro de acopio, cuyos propietarios serán a su vez accionistas del misma y en consecuencia están dispuestos a aportar capital que permita la financiación necesaria para ponerlo en funcionamiento.

CAPÍTULO III

ORGANIZACIÓN Y SISTEMA ADMINISTRATIVO

3. ORGANIZACIÓN Y SISTEMA ADMINISTRATIVO

3.1 Organización de la empresa

3.1.1. Identificación y descripción de la empresa

Ninguna sociedad contemporánea, encaja perfectamente en categorías extremas de gobierno y en la práctica son todas ellas economías mixtas, en la que hay elementos de la economía de mercado y elementos de la economía autoritaria centralizada.

Dentro de este contexto es que aparece la “Economía solidaria”, que se tipifica a través del conocido **sector cooperativo**, que está basado en la democracia participativa, auto-sostenibilidad y solidaridad de sus integrantes para hacer frente a las dificultades y que tiene su origen principalmente en los vacíos e inconsistencias de la economía de mercado en cuanto se refiere fundamentalmente al logro del objetivo de la igualdad social y la equidad, entendida como la reducción de la brecha entre ricos y pobres y la generación de oportunidades para el mejoramiento del nivel de vida de la población en general.

Para la realización del proyecto se ha planteado la creación de una empresa de tipo cooperativo como una sociedad conformada por personas naturales y jurídicas que deben cumplir con el requisito de estar vinculadas al sector de la producción y comercialización de productos agropecuarios, de tal manera que se persigue realizar actividades en beneficio de la sociedad en general a través de una adecuada organización, con la aportación intelectual y económica de sus socios a través de cuotas equivalentes de capital social. En realidad lo que se busca con esta idea, es agrupar intereses comunes a través de una forma de asociación en donde no exista una vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que a no dudarlo es uno de los males que adolece el país, con el fin de aprovechar el desarrollo del programa agroalimentario que está promoviendo actualmente el Consejo Provincial de Morona y que significa la implementación de nuevas

tecnologías y sistemas de preparación de tierra y siembra de cultivos tales como: caña de azúcar, papa china, yuca, plátano y otros.

De conformidad con el número de productores - vendedores de productos agrícolas y pecuarios en la región y con el interés de algunos comerciantes, el Centro de Acopio va a formarse bajo la figura jurídica de una cooperativa denominada **“Cooperativa Agropecuaria de Producción y Comercialización de Productos Verdes y Frescos”**, cuyo nombre comercial será: **“SUPERTIENDA FRESCO & LISTO”**.

Se ha proyectado para el primer año de operación del centro, contar con un número de cooperados de 30 personas naturales y/o jurídicas, pero se espera alcanzar la meta de 200 cooperados al cabo de cinco años que constituyen el ciclo de evaluación del proyecto, en razón de la gran cantidad tanto de productores que traen sus productos de diferentes cantones y parroquias de la provincia a la ciudad de General Leonidas Plaza Gutiérrez, así como del número de intermediarios o comercializadores que compran estos productos para distribuirlos no solo en el cantón de Limón Indanza sino en otros cantones y otras provincias como: Azuay, Guayas y el Oro. Es decir se busca con el proyecto que del total de las personas vinculadas a la producción y comercialización de productos agropecuarios en el cantón, el mayor porcentaje, se vinculen a un proyecto que ofrece una nueva opción de transformación y procesamiento de algunos de estos productos (valor agregado), para satisfacer las necesidades específicas de la población dentro y fuera de la región.

3.1.2 Misión de la empresa

Distribuir y proveer en forma eficiente y permanente, productos agropecuarios semiprocesados de calidad a bajos precios, para satisfacer las necesidades de consumo en el cantón Limón Indanza de la provincia de Morona Santiago, tanto de la población como de las empresas que por su naturaleza lo requieran, mediante puntos de comercio fijos y móviles, desarrollando una imagen

corporativa en todos sus procesos y en estricto cumplimiento de las normas que rigen la seguridad alimentaria.

3.1.3 Visión de la empresa

Convertirse en el mediano plazo en el mayor proveedor de productos agropecuarios semiprocados, en primera instancia en el cantón Limón Indanza de la provincia de Morona Santiago y posteriormente en todos los demás cantones de la provincia, mediante una política de mejoramiento continuo e innovación que nos permita mantener siempre los estándares de calidad y de precios.

3.1.4. Logotipo

La cooperativa tendrá el nombre de SUPERTIENDA “FRESCO & LISTO”, su logotipo será:



3.1.5. Slogan

“Con Orgullo consume lo tuyo”

3.1.6. Valores

Los valores básicos que toda empresa trata de mantener con respecto a sus clientes, sean estos internos o externos, son: la lealtad que se construye a partir de la confianza que es otro de los valores que deben practicarse a nivel empresarial.

Servicio: nos esforzamos para que la amabilidad y cordialidad priman durante la entrega de nuestros productos y la prestación de nuestros servicios.

Excelencia: nuestro compromiso es trabajar de la manera más eficiente en el servicio de comercialización, la que nos permite conseguir nuestras metas y optimizar recursos para la reinversión.

Reacción positiva al cambio: la inevitabilidad en los cambios se convierte en un motivo para trabajar en la adopción de nuevas alternativas en función de brindar un servicio que cubra las expectativas de los clientes.

Actitud de respeto: todos los que hacen la empresa deberán esforzarse para que en el lugar de trabajo prime el respeto y exista un sistema de comunicación honesto y directo.

Espíritu de cuerpo: implica el trabajar como en un solo equipo respetando la diversidad, la individualidad y las diferencias personales y profesionales. Valoramos e impulsamos el aporte de cada uno para la consecución de los objetivos comunes.¹⁰

3.1.7 Objetivos

- a) Desarrollar un modelo de mercado efectivo y eficiente que permita una sostenibilidad económica a los proveedores y a las unidades de producción.
- b) Contribuir al desarrollo del sector rural mediante el pago justo de los productos agropecuarios de las unidades de producción.
- c) Ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores

¹⁰ EVANS, James y LINDSAY, Williams, Administración y Control de calidad, CENGAGE.

- d) Ser una cooperativa rentable para lograr la satisfacción de los socios y empleados.
- e) Integrar al mayor número posible de pequeños y medianos productores del sector rural de la región interesados en comercializar sus productos con precios justos y competitivos en el mercado.

3.2 Análisis administrativo

3.2.1 Organización y Administración

“Los elementos y la estructura de un proceso de gestión administrativa en el contexto del proyecto, no son diferentes a otras funciones y áreas donde actúa la administración; ya que aquí también se identifican elementos como: Planeación, organización, ejecución y control, que son funciones articuladas y coordinadas por una dirección, una autoridad o un mecanismo de control determinado.”¹¹

La ejecución de un proyecto es fundamentalmente una tarea de administración que implica cinco funciones básicas:

- Planificar.
- Organizar.
- Coordinar.
- Dirigir.
- Controlar y evaluar.

El desarrollo de todas y cada una de estas funciones de la administración, implica necesariamente precisar las funciones de cada persona en el desarrollo del proyecto, así como definir las líneas de mando y asesoría, establecer las unidades operativas (agrupar actividades), describir y controlar los recursos etc. El propósito fundamental de la organización, es la coordinación y vigilancia de las actividades propias del proyecto.

¹¹ Preparación y evaluación de proyectos. Meneses E 2001.

Para la determinación de las diferentes áreas funcionales de esta empresa, se han tenido en cuenta los siguientes principios de la organización:

Principio de la especialización: Parte del supuesto de que en el proceso de división del trabajo, las tareas por realizar deben ser obra de especialistas. Una persona conocedora del trabajo que hace, es una garantía de eficiencia, precisión, y destreza, lo cual a su vez permite ahorrar tiempo y recursos.

Principio de la unidad de mando:

Siempre existirán problemas en la empresa cuando más de una persona dirige u orienta el mismo trabajo. Sin embargo, el ideal en un proyecto es que exista una dirección compartida o colectiva, pero esto en la práctica puede traer muchos problemas que afectan la continuidad y la unidad de un proyecto.

Principio del equilibrio de autoridad – responsabilidad.

Puede interpretarse de forma diferente según la modalidad, el tipo de proyecto o las personas que están involucradas. La extrema verticalidad en el mando o autoridad puede generar problemas en la manera de ejercer el poder, de tomar decisiones y de hacerlas ejecutar. Un exceso de autoritarismo dificulta cualquier tipo de participación y comunicación entre las personas que intervienen en un proyecto.

Para la organización del trabajo humano, la administración nos habla de cuatro instrumentos principales:

- Organigrama: Representación gráfica de la dinámica de la organización.
- Manual de organización: Permite definir con claridad las funciones, responsabilidades y obligaciones del personal que participa en la empresa.
- Niveles de autoridad – responsabilidad: Su definición se relaciona con el proceso de toma de decisiones y las atribuciones que cada uno tiene dentro de la empresa.
- Manual de procedimientos: Se refiere al tipo de trabajo que se debe realizar y a los procedimientos que se deben seguir.

3.2.2 Estructura organizacional

Para lograr una satisfactoria estructura organizativa de una empresa, se requiere de los siguientes pasos:

1. Distribución espacial y jerárquica de los medios materiales y humanos: que conlleva, división del trabajo, formación de unidades organizativas, distribución de funciones y responsabilidades en los diferentes niveles jerárquicos, que permitan identificar cuál es el marco para la toma de decisiones formales y cuál es el marco de autoridad que regula la actuación de los diferentes miembros de la empresa.

2. Referencias básicas: bajo las cuales se establezcan normas, procedimientos y formas de actuación, que gobiernan con carácter permanente, la formulación y el cambio de planes y programas de la empresa.

3. Planes a corto o mediano plazo: que permitan definir sistemas de información, sistemas de asignación de recursos, posiciones de enlace o coordinación en la empresa, grupos de trabajo etc., que sirvan de cauce, referencia o patrón de comportamiento (estandarización de procedimientos).

La estructura orgánica de cualquier empresa, debe tener carácter de permanencia y servir como marco de referencia para la toma de decisiones y la realización de las diferentes actividades. Los diferentes productos y servicios que ofrece el centro de acopio, condicionan la forma en que debe organizar las tareas y procesos productivos, y a su vez, la forma en que se organicen estas tareas y procesos, determina los requerimientos sobre mano de obra (tipos de trabajo), que deberán ser utilizados, así como el diseño de los diferentes puestos de trabajo

Teniendo en cuenta los principios y los instrumentos que requiere la administración para la determinación de la planta de personal ideal, y bajo el

consenso general de que la coordinación es un elemento que hace parte de este conjunto de funciones, y que sirve para establecer la armonía entre los diversos actores participantes como ordenación metódica y armoniosa entre actividades, servicios y personas para alcanzar un objetivo determinado, es que se ha llegado a definir la planta de personal mínima (mano de obra), para el inicio de actividades.

El total de empleos directos generados por el proyecto en su etapa de iniciación de actividades es de 8 personas. Sin embargo, siendo la mano de obra un elemento variable, en la medida en que la prestación de servicios aumente, será necesario realizar nuevas contrataciones. Debe considerarse la posibilidad de tercerizar algunos servicios del centro de acopio, especialmente los que se refieren a contabilidad y servicios de vigilancia, pero en función de la imagen empresarial, esta será una decisión que se tomará una vez se inicien las operaciones y actividad de la misma.

La administración general de la cooperativa tendrá un consejo de administración elegido por asamblea general de todos los cooperados como órgano directivo supremo de acuerdo a la normatividad vigente para este tipo de asociaciones. Este consejo elegirá un administrador general de la cooperativa quien a su vez tendrá la representación legal de la misma dentro de las atribuciones que el mismo consejo le asigne. El análisis de los costos generados por concepto de mano de obra directa y por servicios tercerizados tales como: guardianía y contabilidad se apreciará en el capítulo correspondiente al estudio financiero.

La tabla N° 13 nos muestra los diferentes cargos y el número de funcionarios requeridos para iniciar operaciones.

Tabla No 13: Planta de personal requerido para iniciar operaciones.

Número de funcionarios	Cargo	Principales funciones	Modalidad de contratación
1	Administrador contador	Administración, contabilidad-finanzas, contratación, recursos económicos, promoción, compras y supervisión.	Tiempo completo como funcionario de confianza y manejo.
1	Secretaria recepcionista vendedora	Correspondencia, atención al cliente, información, pedidos, archivo, cotizaciones, tesorería, ventas	Tiempo completo, como funcionario de confianza y manejo.
2	Operario de recepción pesaje y control	Recepción y preselección de productos. Pesaje y control de productos recibidos.	Parcial por horas (7 al día de Martes a domingo)
2	Operarios de limpieza y selección	Proceso de lavado y limpieza de productos. Selección de productos para evitar fallas en calidad.	Tiempo completo encargado de seleccionar los productos
1	Operarios de empaque y bodega	Empaque de productos de acuerdo con sus características. Almacenamiento y bodegaje de productos	Parcial por horas (7 al día en dos turnos)
1	Operario de surtido y despachos	Inventarios, despacho y surtido de productos de acuerdo con necesidades de área de ventas.	Parcial por horas (7 al día de martes a domingo)
TOTAL EMPLEADOS : 8			

Elaborado por: Autores.

La tarea prioritaria de la administración será la de implementar procedimientos de “mejora continua” (control de calidad, capacitación, funciones, responsabilidades y atribuciones), que constituyan una ventaja competitiva dentro del mercado en general, que le permite ajustar sus procesos y servicios a las necesidades de los clientes, mejorar los canales de comunicación y el ambiente de trabajo, y que conduzcan a una mayor productividad y reducción de gastos.

Resulta indispensable la definición precisa de cada uno de los cargos enumerados al momento de entrar en la etapa pre-operativa del proyecto, señalando: Nombre

del puesto, propósito general, relaciones internas, relaciones externas y línea de autoridad- responsabilidad.

En el área organizacional, la empresa buscará establecer una adecuada distribución de responsabilidades y actividades, de modo tal que se facilite el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de todas y cada una de las áreas de trabajo.

Por medio del siguiente gráfico, se presenta el proyecto de estructura organizacional (organigrama), acorde con las necesidades del proyecto y en atención a la planta de mano de obra requerida inicialmente.

Gráfico No 11. Estructura orgánica



Elaborado por: Autores

El organigrama presentado corresponde a la teoría administrativa de la *Agrupación funcional*, que determina las unidades de operación o programas en función de las tareas o procesos del mismo tipo y a través de los cuales se pueden ofrecer uno o varios servicios. La responsabilidad de la ejecución de las tareas

asignadas a cada cargo, recae sobre el área gerencial, compuesta por el administrador en el área de administración y supervisión de operaciones.

3.2.3 Marco Legal de la empresa:

“La empresa es un conjunto de recursos organizados, con el fin de realizar actividades de producción o intercambio de bienes o servicios, que satisfacen las necesidades de un mercado en particular.”¹²

Cuando se pretende constituir legalmente una empresa para que pueda realizar esa actividad, es necesario tomar en cuenta entre otros, los siguientes aspectos.

- El número de socios que desean iniciar el negocio.
- La cuantía del capital social (aportaciones por socio).
- Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.
- Los gastos de constitución de la empresa.
- Los trámites a realizar para implantarla legalmente.
- Las obligaciones fiscales que se deberán afrontar.
- Las diferentes obligaciones laborales que se adquieren.

En el Ecuador, las personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar se encuentran facultadas para constituir empresas, corporaciones y fundaciones con finalidad social y sin fines de lucro, en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación con fines pacíficos y al amparo de lo dispuesto en el Título XXIX del Libro I del Código Civil.

La ley de Compañías, que constituye la base Legal del Derecho Societario en el país, tiene como objetivo, estimular la integración y el progreso de la libre

¹² Evaluación de proyectos. Baca Urbina McGrawHill 2001.

empresa y garantizar su función social en la comunidad dentro de la cual se desenvuelve.

Las decisiones iniciales acerca del tipo de organización de una empresa, no tienen que ser permanentes. La estructura legal puede modificarse conforme lo haga la empresa. Para nuestro proyecto, la constitución de la empresa, teniendo en cuenta que hay más de dos propietarios y en consecuencia estamos hablando de sociedades de personas.

Sociedad cooperativa

Las sociedades cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, lo cual significa que no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es una práctica común en otro tipo de sociedades. Las cooperativas en esencia, son entidades sin ánimo de lucro, lo cual no significa que se deje de lado buscar la “eficiencia empresarial” para brindar mejores servicios a los asociados.

En la actualidad se ha cambiado el esquema en el cuál, se creía que las cooperativas eran “modelos existenciales de pobres para pobres” y se ha entendido que en la capacitación, el buen manejo administrativo, la gestión empresarial de calidad y en la fortaleza para convertirse en verdaderas empresas asociadas está el secreto para proyectarse y ser competitivos frente a otras empresas. Un aspecto fundamental es la integración cooperativa cuyo objetivo es el fortalecimiento de las cooperativas mediante la acción solidaria de todos, con el fin de reducir costos, mejorar los ingresos y prestar servicios de excelente calidad. Sin embargo, para lograr esta integración eficiente y eficaz, es necesario que sus integrantes tengan predisposición, interés en común y el firme propósito de mantenerse unidos a fin de lograr las metas comunes.

Cualquiera que sea la forma de constitución que se decida, se deberán seguir una serie de trámites de registro, cuyos costos deberán ser cubiertos por los promotores

o socios inversionistas, para que la empresa sea considerada legalmente establecida. Para decidir cual es la forma más conveniente de asociación, se ha buscado la asesoría de un abogado, y en trabajo conjunto con los posibles inversionistas del proyecto, se ha sugerido que la empresa adopte la forma de Sociedad cooperativa inspirada fundamentalmente en que los promotores pertenecen a un mismo gremio y que entre ellos los principios cooperativos han prevalecido para otro tipo de empresas en el área del transporte y la comercialización de productos, que los convierten en personas conocedoras de este tipo de asociación empresarial.

Conforme a lo dispuesto en la segunda Ley de Cooperativas del año 1966 y las reformas de los años 1969, 1979 y 1992, el trámite para la constitución de una sociedad cooperativa, debe cumplir con los siguientes pasos:

1-. Etapa de preparación: en la cual se inician conversaciones con el ánimo de interesar a un grupo de personas de la comunidad para formar parte de la cooperativa.

2-. Asamblea constitutiva: a fin de tratar los siguientes aspectos:

- Nombre o razón social
- Directorio provisional.
- Nombramiento de comisión que deberá elaborar el plan de trabajo.
- Determinación de la cuota y aportaciones para constituir el capital de la cooperativa.
- Nombramiento de comisión para promoción de nuevos socios y aumento de capital social.

3-. Etapa de formación:

- Apertura de cuenta de ahorros para depósito de aportaciones de capital.

- Estructuración de la política de promoción y divulgación.
- Elaboración del plan de trabajo y presupuesto.
- Elaboración del estatuto de la cooperativa.
- Preparación de declaraciones juramentadas ante notario público.

4-. Fase de discusión del estatuto: La Asamblea General deberá reunirse por lo menos dos veces en lugares diferentes para discutir y aprobar el estatuto, bajo la dirección y asesoramiento de un abogado, lo cual deberá constar en actas.

5-. Presentación de documentos:

- Solicitud de aprobación del estatuto dirigida al ministro de Bienestar Social.
- Certificación del técnico, promotor o difusor que haya asesorado a la cooperativa.
- Copia del acta constitutiva de la asamblea general en la cual se designó al directorio provisional.
- Copia del estatuto en tres ejemplares indicando: Nombre, domicilio y responsabilidad, finalidades, campos de acción, derechos y obligaciones de los socios, estructura y organización interna, órganos de control y vigilancia, principio y término de la sociedad, uso y distribución de excedentes, causas de disolución y liquidación, procedimiento para reformar estatutos y las demás disposiciones que se consideren necesarias.
- Tres copias de la lista de socios
- Comprobante del depósito bancario de por lo menos el 50% del valor de los certificados de aportación suscritos.
- Presentación del plan inicial de trabajo y financiamiento

Según dispone el Art. 1 de la ley de Compañías, en todo contrato es necesaria la comparecencia de dos o más personas, que pueden ser personas naturales o jurídicas, es esta la exigencia mínima para la constitución de una compañía.

La empresa cooperativa para poder iniciar sus operaciones, deberá considerar además de los trámites exclusivos de la constitución, otros aspectos tales como:

- Aspectos laborales. Especialmente lo que se refiere a la determinación de los diferentes modelos de contrato de trabajo que utilizará la empresa para la vinculación de sus trabajadores. (Término fijo, indefinido, por horas, de prueba etc.).
- Seguro Social.
- Trámites fiscales: inscripción ante el SRI (Servicio de Rentas Internas), para la obtención del RUC (registro único de contribuyente).
- Licencias sanitarias y medioambientales.
- Obtención de patentes, marcas, diseños industriales, registro de nombres comerciales, logotipos, slogan.

.

3.2.4 Apoyos institucionales

Existen algunas áreas básicas en las que la una empresa de esta naturaleza se ve involucrada tales como:

Área legal (fiscal, laboral, contractual etc.).

Área de investigación e implementación de programas de mejoramiento del procesamiento de alimentos.

Área de promoción y mercadeo

Área administrativa y financiera

Por esto es de gran importancia localizar las fuentes de información, contactos clave y expertos, que puedan brindar su apoyo para:

- Desarrollar correctamente los diferentes proyectos y planes de negocios de la cooperativa.
- Prever y solucionar posibles dificultades que puedan presentarse.

Los apoyos básicos requeridos para el centro de acopio serán los siguientes:

- Financiero-Administrativo: responsabilidad que recaerá en un profesional idóneo seleccionado por el consejo directivo (socios).
- Abogado: Se buscará contar con un profesional que en calidad de asesor externo prestará sus servicios para los asuntos que por su naturaleza requieran su contratación en aspectos laborales, de contratación, reclamaciones ante entidades del Estado etc.
- Técnicos especialistas: se contará con un adecuado equipo de conocedores en materia de manipulación, almacenamiento y procesamiento de alimentos perecibles, que trabajarán bajo la coordinación de la administración general de la cooperativa.
- Se buscará trabajar no sólo con quienes estén vinculados en forma directa a la operación de la empresa, sino que además se coordinará la actividad de promoción, publicidad y estrategias de mercadeo, la cual en principio deberá ser una actividad de todos y cada uno de los cooperados pero que tendrá un responsable principal que será el administrador general.
- La administración de la empresa cooperativa, será responsabilidad que recaerá en primera instancia sobre los socios cooperados a través de un consejo de administración que por sus vinculaciones y conocimiento de la comunidad empresarial le reporte prestigio e imagen a la cooperativa, y en segunda instancia en el director o administrador general y en todos y cada uno de los funcionarios que trabajen dentro de la empresa.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

4. ESTUDIO TÉCNICO

Los diferentes productos y servicios ofrecidos por el centro de acopio SUPERTIENDA FRESCO & LISTO, están enfocados fundamentalmente a la satisfacción de las necesidades que en materia de aprovisionamiento de productos agropecuarios básicos y otros servicios tiene la población del cantón Limón Indanza de la provincia de Morona Santiago. Sin embargo, el servicio al cliente y el establecimiento de amplios y adecuados canales de comunicación deben también producir efectos sobre el bienestar de los clientes por cuanto le pueden facilitar no solo la selección sino la reducción de costos en las actividades que realizan, bajo el principio esencial de que, “El ser humano siempre buscará la utilización y transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos para poder generar bienes y servicios requeridos por la sociedad para satisfacer sus necesidades específicas o generales”¹³.

Mediante el estudio técnico se busca encontrar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, y ¿Con qué? producir los bienes y servicios que la comunidad requiere. Es decir, con el estudio técnico y operativo debemos determinar todo aquello que tiene relación con el funcionamiento y operatividad del proyecto.

4.1 Objetivos del estudio técnico.

4.1.1 General:

Evaluar los requerimientos de ubicación, espacio y equipamiento necesarios para poder ofrecer un adecuado servicio de compra y venta de productos agropecuarios, mediante atención personalizada e instalaciones idóneas, que contribuyan a la satisfacción de necesidades que en materia de adquisición de productos agrícolas y pecuarios semiprocesados y servicio de distribución presenta la comunidad consumidora del cantón Limón Indanza en la provincia de Morona Santiago.

¹³ La gerencia de calidad total en salud. OPS. Ministerio de salud pública Ecuador. 1996.

4.1.2. Específicos:

- Determinar los requerimientos y características de las instalaciones y espacios físicos adecuados para el desarrollo inmediato y futuro del proyecto del centro de acopio en la ciudad de General Leonidas Plaza (Limón Indanza).
- Describir los equipos, suministros, materiales y tecnología que deben ser utilizados para la adecuada prestación de los diferentes servicios de compra y venta de productos agropecuarios básicos.
- Determinar la mejor distribución y adecuación de las instalaciones del centro de acopio, teniendo en cuenta que la edificación y ubicación del mismo se encuentre en un sitio estratégico de fácil acceso y en inmejorables condiciones de servicios públicos.
- Diseñar los procedimientos necesarios para agilizar la venta de productos y la prestación de los diferentes servicios desde el punto de vista operativo y administrativo.

La viabilidad desde el punto de vista técnico, significa entonces que los bienes y servicios que el proyecto va a ofertar, puedan ser producidos o comercializados con la tecnología disponible y asequible para el inversionista, en la cantidad y calidad proyectadas y en la localización seleccionada a un costo competitivo.

En este orden de ideas, en secuencia lógica, una vez definidos los productos y servicios y las cantidades que de esos productos se van a ofrecer con el proyecto, en el estudio técnico se deben resolver las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se producen o comercializan los bienes o servicios establecidos?
2. ¿Qué se necesita para comercializarlos?
3. ¿Cuánto se necesita anualmente de cada cosa?
4. ¿Cuánto va a costar el montaje del proyecto?
5. ¿Cuánto va a costar anualmente producir o comercializar los bienes?

6. ¿Dónde se va a localizar el proyecto?

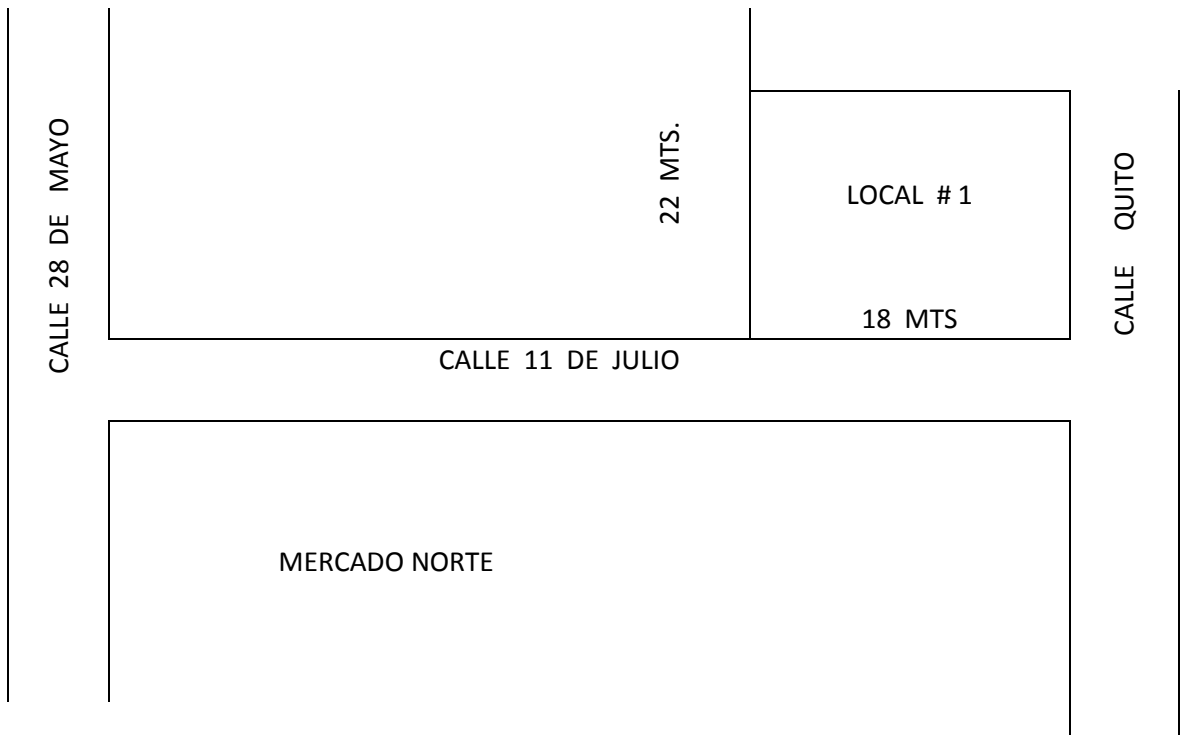
Las respuestas a las cinco primeras preguntas integran lo que normalmente se llama INGENIERÍA del proyecto. La respuesta a la sexta pregunta hace referencia al estudio de LOCALIZACIÓN y TAMAÑO del proyecto

4.2 Localización del proyecto.

Para la ubicación geográfica de las instalaciones de la cooperativa se tienen la opción que ofrecen igualdad de oportunidades comerciales y de servicios públicos:

SECTOR: Norte de la parroquia de General Leonidas Plaza

DIRECCIÓN: Calle Quito y calle 11 de Julio



La ubicación de las instalaciones del centro de acopio debe tener en cuenta cuatro elementos importantes:

1. Distancia al cliente potencial: Se trata de contar con instalaciones que guardando su independencia a efectos de poder ofrecer servicios en forma adecuada, tengan fácil acceso, suficientes rutas de transporte y cercanía de donde se puedan concentrar la mayor parte de las actividades que realizan las empresas clientes potenciales en la ciudad. Para el efecto se puede constatar que las dos opciones se encuentran en la zona comercial al lado del mercado del barrio norte, sobre vías reconocidas de alto tránsito vehicular y peatonal.

2. Distancia de los proveedores: para el funcionamiento de este proyecto, se hace necesario establecer adecuados vínculos comerciales con los proveedores de productos agropecuarios básicos e insumos y servicios necesarios para el desarrollo de los diferentes programas y servicios que ofrece el centro de acopio.

La política de compras y adquisiciones debe estar fundamentada en la realización de comparativos permanentes entre los diferentes proveedores en materia de calidad y de precios, a fin de poder mantener un stock mínimo de productos que garantice la atención inmediata y permanente a los clientes.

Es conveniente que las instalaciones de la cooperativa ofrezcan la posibilidad a los proveedores de un fácil acceso en cercanías del mercado principal para favorecer el desplazamiento de los productos terminados hacia el consumidor final

En cuanto hace referencia a los proveedores de equipos, maquinarias y herramientas adecuadas y propicias para el montaje y funcionamiento del centro, algunos de los proveedores (mayoristas), que han sido consultados a efectos de poder determinar los equipos necesarios para el tratamiento de los productos agropecuarios, así como el monto de las inversiones requeridas por concepto de obras civiles y adecuación y construcción de cuartos fríos, dotación y servicios son:

Equindeca. TEL. 2256373

Termalimex TEL. 2275912.

Distribuidora Narváez. TEL. 2586599

3. Distancia de los trabajadores: En razón del tipo de servicios que se ofrecen a través del Centro de Acopio, se requiere además del personal operativo, personal administrativo para atender los aspectos administrativos y de servicio al cliente, por lo cual deben acreditar suficientes conocimientos y experiencia para el desempeño de labores que requieren algún grado de especialización en áreas de administración, aspectos legales, compras y suministros, atención al cliente, mercadeo de productos y servicios etc., lo cual significa que la ubicación de la empresa debe contar con adecuadas vías de transporte urbano que faciliten el acceso de los trabajadores desde diferentes puntos de la ciudad. En caso de que tengan su residencia demasiado lejos del sitio de trabajo y existan dificultades para el transporte, sería necesario asumir el costo de desplazamiento a fin de poder contar con sus servicios a tiempo en los turnos que les sean asignados.

4. Requerimientos Legales y operativos: En razón del crecimiento de los últimos años tanto poblacional, como de infraestructura en la ciudad de General Leonidas Plaza, se ha hecho necesario que el sector institucional público y privado implemente y ponga en funcionamiento una serie de servicios básicos que faciliten mediante la política de descentralización la realización de tareas y el cumplimiento de normas ciudadanas para el adecuado desarrollo de las actividades de la comunidad. Es así como en el sector donde se planea la ubicación del Centro de Acopio, encontramos todo tipo de instituciones de carácter público y privado que permiten el normal desarrollo de actividades tanto de los ciudadanos como de los visitantes sin necesidad de desplazarse grandes distancias, ni de perder demasiado tiempo en la ejecución de tareas de orden operativo- institucional. Adicionalmente, en esta zona, existe un adecuado

desarrollo del sistema vial que facilitará el acceso a las instalaciones desde cualquier punto de la ciudad.

Para la localización óptima del proyecto, deben considerarse adicionalmente los siguientes aspectos:

- Espacios de estacionamiento.
- Provisión de todos los servicios públicos básicos.
- Adecuadas vías de acceso.
- Amplias instalaciones.
- Cercanía de Instituciones públicas y empresariales importantes.

4.3 Tamaño de la Cooperativa.

El tamaño de planta y la capacidad de procesamiento de productos se han definido bajo los siguientes parámetros:

Para determinar el mercado de la Unidad de comercialización de productos agropecuarios se toma en cuenta el mercado potencial de 5.409 consumidores de la población urbana del Cantón Limón Indanza, se espera llegar al 80% de los mismos, que son los compradores que según las cifras de la encuesta consumen hasta 30 unidades de cada producto. Es decir, debemos llegar a cerca de 4.327 clientes a mediano plazo. En vista que la investigación de mercado realizado en el cantón Limón Indanza según la pregunta No. 8 de la encuesta, el 100% de los habitantes prefieren consumir productos de la localidad que se encuentren seleccionados, clasificados y limpios, en lugares aseados con un buen servicio y una adecuada presentación, fomentando el crecimiento económico y social de la población.

Además los doce productos que se van a comercializar se pueden encontrar solo los días domingos que es el día de la feria, ya que en nuestro cantón y provincia no existe una empresa dedicada a la comercialización de productos agropecuarios.

Pero por no contar al momento con un lugar apropiado que oferten estos productos con un servicio de calidad con sus respectivas normas de higiene y garantías, propendemos a un futuro no muy lejano brindar un excelente servicio al consumidor lo que permitirá tener una ventaja competitiva frente a nuestros principales competidores y posicionamiento rápido en el mercado.

La cooperativa iniciará sus operaciones de comercialización de productos agropecuarios en el primer año con un 60% del mercado potencial, que es la área urbana del Cantón, un 65% en el segundo año, a un 70% en el tercer año, a un 75% en el cuarto año y a un 80% en el quinto año de operación de la empresa (objetivo de estabilización del proyecto), con lo cual podemos hacer una estimación de las personas y de las familias para cada año de operación.

Tabla N° 14: Proyección del mercado consumidor real.

Periodo	M/do potencial*	Población*	N° familias
Año 1	60%	3.245	811
Año 2	65%	3.516	879
Año 3	70%	3.786	946
Año 4	75%	4.057	1014
Año 5	80%	4.327	1082

Fuente: Sobre una población de 5.409 de el área urbana, proyección 2010 INEC
Elaborado por: Autores

El promedio ponderado del consumo de unidades de cada producto por cada familia de acuerdo con los datos obtenidos en la pregunta N° 3 de la encuesta, y multiplicado estas unidades por cada semana (pregunta N° 4) determinamos consumo promedio mensual de los diferentes productos en cada familia. Como una constante, si tenemos en cuenta que se trata de productos de primera necesidad cuya elasticidad precio de la demanda es menor que uno, lo cual

significa que la variación en el consumo o en la demanda es prácticamente nula frente a la variación que pueda presentarse en los precios.

La cooperativa iniciará su comercialización ofreciendo 12 productos de mayor consumo como son: Caña de azúcar, guineo, limón mandarina, naranja, naranjilla, guayaba, papa china, papaya, piña, plátano verde, yuca y queso, nos permite clasificarnos como una “tienda de conveniencia”, en razón que se van a vender exclusivamente productos básicos de consumo y de uso regular para abastecer en un primer período de implementación de 5 años, a un futuro mediano se pretende incrementar el número de productos agropecuarios que se producen en la zona, como también las necesidades de consumo de las otras parroquias del cantón y otros cantones de la provincia.

Tabla N° 15: Plan de comercialización de los productos agropecuarios

Producto	unidad	Año 1			Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		uns de consumo por familias/año	uns de consumo por familias/año	Consumo/año proyectado o uns	uns de consumo por familias/mes	Consumo/año proyectado uns	uns de consumo por familias/mes	Consumo/año proyectado uns	uns de consumo por familias/mes	Consumo/año proyectado uns	uns de consumo por familias/mes	Consumo/año proyectado uns
Caña de azúcar	unidad	144	811	116.784	879	126.576	947	136.368	1014	146.016	1082	155.808
Guineo	unidad	576	811	467.136	879	506.304	947	545.472	1014	584.064	1082	623.232
Limón	unidad	480	811	389.280	879	421.920	947	454.560	1014	486.720	1082	519.360
Naranja	unidad	720	811	583.920	879	632.880	947	681.840	1014	730.080	1082	779.040
Naranjilla	porción	48	811	38.928	879	42.192	947	45.456	1014	48.672	1082	51.936
Guayaba	porción	48	811	38.928	879	42.192	947	45.456	1014	48.672	1082	51.936
Papa china	libra	240	811	194.640	879	210.960	947	227.280	1014	243.360	1082	259.680
Papaya	unidad	72	811	58.392	879	63.288	947	68.184	1014	73.008	1082	77.904
Piña	unidad	72	811	58.392	879	63.288	947	68.184	1014	73.008	1082	77.904
Plátano verde	unidad	720	811	583.920	879	632.880	947	681.840	1014	730.080	1082	779.040
Yuca	Libra	240	811	194.640	879	210.960	947	227.280	1014	243.360	1082	259.680
Queso	Libra	144	811	116.784	879	126.576	947	136.368	1014	146.016	1082	155.808

Fuente: Tabla 9, 14

4.4 Ingeniería del proyecto.

La ejecución de cualquier proyecto, presupone la elaboración de un plan de acción que establezca en forma detallada y cronológica, la secuencia de actividades que corresponden a la fase de ejecución del mismo. Se trata de proponer en un esquema viable y coherente, el desarrollo del proyecto en función del tiempo y de la movilización de todos los recursos (físicos, materiales, humanos, institucionales, técnicos y financieros). Se presentará una descripción de los medios físicos (instalaciones), con que debe contar el proyecto para poder desarrollar los diferentes programas y servicios.

4.4.1 Características de la tecnología.

El diseño de un producto o servicio debe cumplir con características tales como:

- Simplicidad y practicidad (facilidad de uso, movilidad o consumo).
- Confiabilidad (que no falle, que llene la expectativa del cliente).
- Calidad (bien hecho, durable, agradable etc.).

El análisis de estas características, es estratégico para evaluar el perfil de competitividad y de preferencia dentro del mercado.

“Se define como un bien o servicio, el conjunto de características, atributos y valor agregado que poseen y cuya finalidad es la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del cliente”¹⁴.

Por tratarse de una empresa especializada en la prestación de servicios de suministro y distribución de productos agropecuarios básicos semiprocesados, no debe descuidarse la relevancia e importancia que tienen para la organización de esta empresa, los factores de contingencia, que en teoría de la administración, se

¹⁴ El emprendedor de éxito Ob Cit.

refieren al diseño organizativo y las estrategias de marketing operativo de la empresa como tal, y que no son otra cosa que mantenerse activos en cuanto se refiere al conocimiento permanente de las necesidades del mercado para poder desarrollar los productos y los servicios que a precios razonables puedan ofrecerse a los clientes mediante campañas de promoción y publicidad para satisfacer sus expectativas.

El éxito de un proyecto empresarial como el propuesto, exige una relación secuencial entre la gestión de calidad, el diseño organizativo (tareas, procesos, puestos de trabajo etc.), y la determinación de formas de comportamiento (programas, nivel de confianza etc.), para que la dirección del proyecto pueda generar resultados sobre la comunidad a la cual se dirige el mismo.

La dirección del proyecto deberá definir en consecuencia, tareas y procesos productivos para el desarrollo e implementación de los diferentes productos y servicios que se ofrecen al cliente, lo cual se hace a través del sistema técnico utilizado (máquinas, sistemas, instalaciones), y del conocimiento y habilidades que incorporan las personas al trabajo directo, a la preparación del sistema productivo y a la forma en que todo ello se organiza.

Para poder garantizar el servicio que se desea ofrecer a los clientes, se han determinado los siguientes parámetros para la adquisición de equipos y suministros.

- Encontrar los mejores equipos y suministros en términos de la relación costo/beneficio, mediante la identificación y descripción de las tecnologías disponibles.
- Lograr con los proveedores, condiciones económicas y financieras mutuamente beneficiosas.
- Diseñar adecuadamente el lugar donde se instalarán los equipos, así como las áreas de servicios complementarios para cada programa en particular.

4.4.2 Diseño y distribución de planta y oficinas.

El lugar de trabajo, es el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto o prestar un servicio determinado. Para el caso de nuestro proyecto, se trata de una labor de compra, procesamiento y venta de productos agropecuarios fundamentalmente y adicionalmente de comercialización de estos productos para los clientes que lo deseen, para lo cual resulta indispensable la combinación de las habilidades personales con los insumos técnicos o equipos de eficiente tecnología. Debemos asumir que lo que se necesita son fundamentalmente espacios no solo para la adecuada instalación de algunos equipos, sino también para que los operario o trabajadores puedan realizar sus labores de recepción, selección, clasificación, lavado, empaque y almacenamiento de los productos cómodamente y que adicionalmente los clientes puedan escoger los productos y realizar sus compras también cómodamente con todos los demás servicios que el centro ofrece.

“Para poder diseñar la distribución de planta, es necesario identificar y determinar cuáles son las áreas de operación del negocio, a fin de poder determinar los espacios adecuados para cada una de ellas.”¹⁵

Las necesidades del proyecto respecto de infraestructura, se ha determinado que se necesita un área de construcción de 396 metros cuadrados.

PAREDES Y TECHOS: Para la construcción de los techos de las diferentes áreas son de planchas de Teja toledo y estructura de hierro, las paredes de ladrillo, hierro galvanizado y cemento.

VENTANAS: Están construidas de materiales resistentes, que necesitarán poco mantenimiento y son de fácil limpieza; estos son de aluminio y con

¹⁵ Como elaborar proyectos. Ob. cit.

protecciones de hierro. Para la extracción de aire se utilizan extractores industriales especialmente diseñados.

PISOS: Construidos con cerámicas especiales de alta resistencia a los golpes, materiales resistentes y antirresbaladizos.

DESAGÜES: Construirlos en acero inoxidable o hierro fundido con trampas que retenga las partículas sólidas tales como restos de los lavados de la naranjilla, papa china, etc. para evitar se vayan hacia las cañerías, provocando posibles obstrucciones.

ILUMINACIÓN: Todas las áreas de depósito y proceso cuentan con suficientes fuentes de luz, para facilitar las tareas operativas a cualquier hora del día y permitir ver los contaminantes.

CAPACIDAD DE AGUA Y DEPÓSITOS: Si bien es importante disponer de agua que cumpla con las especificaciones de calidad y potabilidad, también lo es disponer de agua fría y caliente en cantidades suficientes para satisfacer las necesidades de mayor consumo.

DISPONIBILIDAD DE AGUA CALIENTE PARA USO EN LAVAMANOS Y BAÑOS

Empleamos una línea independiente con agua caliente (35 a 40°C) para los lavamanos y servicios higiénicos.

Contamos con un tanque de agua con una serpentina de vapor. El control de la temperatura deseada se hace a través de una válvula solenoide o válvula termorregulador y un termostato.

Para este proyecto en particular, la cooperativa será instalada en un local de 396 metros cuadrados distribuidos en las siguientes áreas de operación:

- Zona de pesaje y recepción de los productos.
- Zona de selección y tratamiento de los productos.
- Área de Bodegas.
- Área Administrativa.
- Área de exhibición y comercialización de los productos
- Parqueadero frontal para clientes y proveedores.

Se adjunta el plano y distribución de las instalaciones en una sola planta en anexos 1.5.

Los productos que ofrece “**Supertienda Fresco & Listo**” a diferencia de los que se ofrecen en otros centros de abasto (tiendas y plaza central), presentan las siguientes ventajas:

- Los consumidores tienen la garantía de que todos los productos después de ser procesados en el centro de acopio, están libres de impurezas y han sido previamente seleccionados.
- Los productos que ofrece la cooperativa tienen mayor durabilidad gracias a la limpieza, clasificación, forma de empaque y almacenamiento.
- Los productos cumplen con los requerimientos específicos del cliente.

Actividades específicas realizadas en el centro:

Las principales actividades que se realizarán en el centro de acopio “**Supertienda Fresco & Listo**” serán:

1-. Recepción: Es el primer paso para dar inicio al tratamiento de los productos agrícolas y pecuarios; en esta fase se realiza un pesaje y una pre-selección para

asegurarnos que el peso sea el establecido y los productos se encuentran en condiciones de ser recibidos por el centro

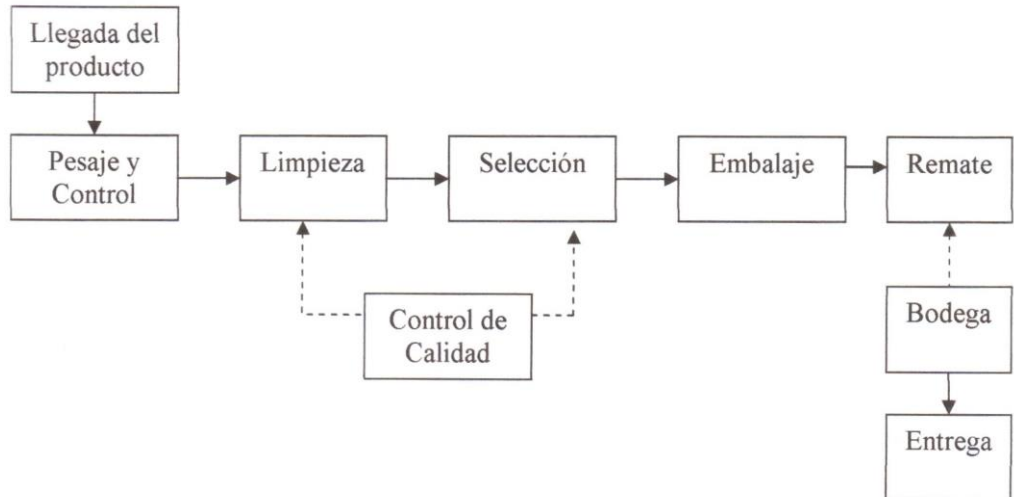
2-. Tratamiento: Los productos recibidos deberán ser sometidos a diferentes tratamientos para lograr mantener su calidad tales como:

- **Limpieza:** Este proceso se llevará a cabo en tinajas de lavado colocadas en las mesas de tratamiento de los productos.
- **Selección:** Se hará manualmente, dependiendo de los requerimientos de calidad, tamaño, grado de madurez, peso, presentación etc. El procedimiento se realiza mediante el tacto y examen visual por parte de los trabajadores y tiene como objetivo, remover los productos que tienen daños severos, eliminar basura, separar los productos que están muy maduros, enfermos, infectados con insectos etc.
- **Clasificación:** Es el proceso por el cual se selecciona al producto de acuerdo al grado de calidad, logrando uniformidad en la presentación del mismo.
- **Embalaje:** Luego de seleccionados, se los colocará en cubetas plásticas para ser empacados de acuerdo con el tipo de embalaje que requiera el producto (fundas, mallas, redes etc.), de manera manual y según los pedidos recibidos.

3-. Almacenamiento: Los productos después de ser empacados se los colocará en las refrigeradoras, neveras y bodegas que deben contar con las condiciones de ventilación y temperatura adecuadas dependiendo del tipo de producto. Los productos podrán permanecer un tiempo máximo de 96 horas (4 días), a fin de poder mantener su calidad y frescura.

4-. Comercialización: El producto almacenado y dispuesto para la venta será comercializado en las propias instalaciones de la cooperativa mediante sistema de exhibición para autoservicio. El cliente determina y escoge lo que desea comprar

Gráfica N° 10: proceso de tratamiento de productos y detalle de la mesa de tratamiento



Las características generales de las instalaciones deben contemplar los siguientes aspectos:

- ❖ **Espacios:** Se debe contar con espacios cómodos y suficientes para la recepción, tratamiento y almacenamiento de los productos, así como para el cabal desempeño de las funciones administrativas y de atención al cliente en condiciones de higiene y libre circulación. Se tiene que cuidar mucho este aspecto de tal modo que se ofrezca comodidad tanto al cliente externo como al cliente interno (trabajadores), del centro.
- ❖ **Iluminación:** Todas las áreas deben contar con una adecuada iluminación, abundante y en la medida de lo posible natural.
- ❖ **Señalización:** Es un aspecto muy importante, pues a través de ella nos damos cuenta de lo que está o no permitido, así como de la ubicación de las diferentes áreas y servicios.
- ❖ **Comunicación con otras áreas:** Es importante el manejo de este aspecto, por cuanto, los programas no se realizan en forma descoordinada o aislada, sino que dependen de otras áreas para cumplir su objetivo.

Estos aspectos han sido tenidos en cuenta en el diseño de los espacios de operación almacenamiento y comercialización de los productos para facilitar la adecuación e instalación de equipos y muebles y para hacer instalaciones funcionales que permitan la agilidad de los trabajos que se realizan en el centro de acopio.

4.5 Equipos y Maquinaria

Para el normal funcionamiento del Centro de Acopio, es necesario que se adquieran los siguientes equipos y maquinaria que se detallan en la siguiente tabla:

TABLA No. 16: Detalle de Maquinaria y Equipo

CONCEPTO	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Balanzas	3	1.000,00	3.000,00
Carro transportador	4	350,00	1.400,00
Mesas de tratamiento	4	1.300,00	5.200,00
Tinas de Lavado	10	100,00	1.000,00
Neveras Industriales	6	1.500,00	9.000,00
Lámparas Fluorescentes	30	25,00	750,00
Registradora	1	350,00	350,00
Sumadoras	2	80,00	160,00
TOTAL			20.860,00

Fuente: Equindecá

Las balanzas que se usarán para el pesaje de los productos.

Los carros transportadores se utilizarán para transportar los productos de la zona de pesaje y recepción a las bodegas y al área de comercialización.

Mesas de tratamiento y tinas de lavado, servirán para realizar la selección de los productos y la limpieza.

Refrigeradoras o neveras industriales, se utilizarán para guardar los productos agropecuarios destinados para la comercialización.

Registradora y sumadoras, son necesarias para realizar los cálculos en las compras y ventas de los productos agropecuarios semiprosados.

TABLA No. 17: Detalle de Maquinaria y Equipo de oficina

Lo bienes detallado a continuación son necesarios para el desarrollo área administrativa de la cooperativa.

CONCEPTO	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Teléfono conmutador	1	350,00	350,00
Fax	1	200,00	200,00
Líneas telefónicas	2	250,00	500,00

Sumadoras	2	80,00	160,00
Computador	2	750,00	1.500,00
Impresora Matricial	1	100,00	100,00
Impresora de punto	1	150,00	150,00
Refrigeradora	1	750,00	750,00
SUMAN			3.710,00

Fuente: Distribuidora Narváez.

El teléfono conmutador, el fax y las líneas telefónicas servirán a la cooperativa para mantener una adecuada comunicación entre los clientes internos y externos.

Las sumadoras y las computadoras se usarán en el área administrativa el contador y el consejo de administración para realizar los cálculos necesarios y procesar la información.

La refrigeradora, será utilizada en el área administrativa para mantener productos de lonch, coffee break para las reuniones.

TABLA No. 18: Detalle de muebles y enseres

Los muebles y enseres que se detallan a continuación son necesarios para el funcionamiento del área administrativa.

CONCEPTO	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorios	2	400,00	800,00
Archivadores	2	150,00	300,00
Sillas	30	6,00	180,00
Mesa de Juntas	1	300,00	300,00
Sillón ejecutivo	3	70,00	210,00
Cafetera	1	40,00	40,00
Sillas rotativas	10	6,00	60,00
SUMAN			1.890,00

Fuente: Distribuidora Narváez.

Los muebles y enseres son necesarios para el área de comercialización

CONCEPTO	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Estantes	2	40,00	180,00
Mesas	2	30,00	60,00
Cajas apilables	500	10,00	5.000,00
SUMAN			5.210,00

Fuente: Distribuidora Narváez.

Los estantes que sirven para exhibir los productos.

Las cajas apilables que serán utilizadas para recolectar los productos

Tabla N° 19: Detalle de Recursos Humanos

Detalle del personal necesario para el funcionamiento de la cooperativa.

c	Cargo	Salario base	Décim o cuarto	Décim o tercero	Vacac.	Aporte patronal	TOTAL MES (por cargo)		TOTAL	
							Vr. Pagado	Vr. Prov.	MENSUAL	ANUAL
1	Administrador-contador	450	18,33	39,06	18,75	54,68	407,93	130,82	538,75	6.465,00
1	Secretaria Recep.	300	18,33	26,04	12,50	36,45	271,95	93,32	365,27	4.383,24
	TOTAL	750	36,66	65,10	31,25	91,13	679,88	224,14	904,02	10.848,24

No.	Cargo	Salario base	Décim o cuarto	Décim o tercero	Vacac.	Aporte patronal	TOTAL MES (por cargo)		TOTAL	
							Vr. Pagado	Vr. Prov.	MENSUAL	ANUAL
6	Operarios (áreas)	250	18,33	21,70	10,42	30,38	226,63	80,83	307,46	22.137,12
	TOTAL GENERAL								1.844,76	32.985,36

Elaborada por los autores

Tabla N° 20: Materiales de oficina utilizados (gastos de administración)

Los materiales detallados en esta tabla son necesarios para el normal desenvolvimiento del área administrativa de la cooperativa.

CONCEPTO	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Grapadoras	6	15,00	90,00
Perforadoras	6	10,00	60,00
Sellos	4	8,00	32,00
Almohadillas	4	2,00	8,00
Cuadernos Universitarios	12	1,25	15,00
Caja de grapas	10	0,80	8,00
Esferos	24	0,25	6,00
Borradores	8	0,10	0,80
CDS	25	0,50	12,50
Diskettes	3	6,00	18,00
Tiza líquida	10	1,10	11,00
Pizarrón de tiza líquida	1	60,00	60,00
Borrador pizarra líquida	2	1,50	3,00
Folder de cartulina	25	0,25	6,25
Resma de papel A4 x500	15	3,50	52,50
Tinta para impresora	2	35,00	70,00
Lápiz de papel	24	0,40	9,60
Cinta de embalaje	40	3,25	130,00
Rollos de papel sumadora	20	0,35	7,00
Corrector de tinta	12	0,85	10,20
Estiletes de papel	4	0,60	2,40
Cinta masking	5	1,20	6,00
Archivadores de cartón	15	2,85	42,75
Memory flash 2GB.	1	15,00	15,00
Saca grapas	3	0,50	1,50
Resaltador	4	1,50	6,00
SUMAN			683,50

Fuente: Almacenes Paola.

CAPÍTULO V

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

5. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

El sistema contable y en general la información financiera de una empresa, es una herramienta útil y práctica, que facilita la toma de decisiones de los inversionistas y nos va a permitir mantener un seguimiento y control permanente de las operaciones y de la actividad financiera del centro de acopio.

El sistema contable-financiero, puede definirse como: “el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cuál es su situación y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y gastos, aumentando sus expectativas de rendimiento”¹⁶.

En general, la contabilidad puede ayudar a conocer quién realiza cada actividad de la empresa, dónde la efectúa, que resultados se alcanzan, cómo se lleva a cabo, cuánto cuesta etc.

La información que se deriva de las transacciones de una empresa, se resume en diversos estados financieros, que son usados por los administradores y propietarios de la empresa para:

1. Facilitar la planeación y control interno de la empresa, mediante la generación de informes a administradores, propietarios, consejo de administración, ejecutivos, gerentes, jefes de departamento etc.
2. Propósitos externos: mediante la generación de informes a inversionistas actuales (accionistas), o potenciales. Declaraciones de impuestos. Informes a acreedores actuales o potenciales. Informes a clientes, empleados y otras partes interesadas.

¹⁶ CARRILLO Gladys. Fundamentos de contabilidad para no contadores. 15ª edición 1997. Universidad de los Andes. Bogotá Colombia

Cualquiera que sea la índole o el tipo de proyecto, la planeación, el control y la evaluación de los recursos económicos, se constituyen en el elemento fundamental que puede afectar o retardar cualquier acción que se adelante y, en muchos casos, comprometer el desarrollo de un proyecto.

5.1 Objetivos del estudio financiero

5.1.1 Objetivo general:

Evaluar las decisiones financieras adoptadas para el proyecto, en términos de los beneficios y de los costos del mismo, a fin de determinar, la viabilidad financiera en cuanto a su rentabilidad y conveniencia económica

5.1.2 Objetivos específicos.

- Determinar los niveles de inversión necesarios para el montaje, instalación y puesta en funcionamiento del proyecto.
- Estimar los gastos pre-operativos requeridos para la realización del estudio de mercado y factibilidad del proyecto.
- Proyectar los gastos de operación requeridos por el proyecto durante el período establecido de evaluación del mismo.
- Establecer la estructura de financiamiento mas adecuada para el proyecto, considerando opciones como: endeudamiento con terceros, financiamiento de proveedores y aportes de capital por parte de los accionistas.
- Determinar el Flujo de Efectivo necesario para la correcta aplicación de los criterios de rentabilidad, que determinen la viabilidad o no del proyecto.
- Determinar la tasa de descuento del proyecto para evaluar los flujos reales de rendimiento.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto para los socios.

La evaluación financiera, analiza el proyecto desde el punto de vista de su retorno financiero. Así, se enfoca en el análisis de conocer en qué medida el proyecto cumple el objetivo de generar un retorno de la inversión a las diferentes personas que participan en su ejecución o financiamiento. Consecuentemente, la evaluación financiera trabaja los flujos de ingresos y egresos a precios de mercado y los ajusta para eliminar los efectos de la inflación y del riesgo del proyecto a través de la denominada tasa de descuento.

5.2 Inversiones

Activos Fijos.- Es la inversión que se destina a la adquisición de todos los activos fijos que requieren la cooperativa para la creación, y son de propiedad de la empresa los mismos que están sujetos a depreciación. Se detalla en el cuadro siguiente.

Tabla Nº 21 ACTIVOS FIJOS

DESCRIPCIÓN	VALOR
Maquinarias y Equipos	20.860,00
Muebles y enseres	5.210,00
Muebles de Oficina	1.890,00
Equipos de Oficina	3.710,00
Vehículo	25.000,00
Construcción o Infraestructura	40.000,00
Terreno	10.000,00
TOTAL	106.670,00

Fuente: tabla 16, 17 y 18.

Activos Diferidos.- Están constituidos por los activos intangibles por bienes no físicos y derechos de la empresa necesarios para el funcionamiento de la cooperativa.

Tabla N° 22 ACTIVOS DIFERIDOS

DESCRIPCIÓN	VALOR
Permiso sanitario	450,00
Permiso de funcionamiento	400,00
Permiso de Bomberos	100,00
RUC	200,00
Notaria	200,00
Honorarios Abogados/Acta de Constitución	1.000,00
Diseño del Proyecto	2.000,00
Diseño del Planos	2.200,00
TOTAL	6.550,00

Fuente: MSP, Departamento de Bomberos

Capital de Trabajo.- La inversión en capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesario, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, esto es el proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación y finaliza cuando los insumos transformados en productos terminados son vendidos y el monto de la venta recaudado y disponible para cancelar la compra de nuevos insumos¹⁷

Tabla N° 23 CAPITAL DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN	valor por un año	Valor mensual
Mano de Obra directa	22.137,12	1.844,76
Gastos de Administración	12.266,74	1.022,24
Gastos generales de Fab.	32.400,00	2.700,00
Gastos de ventas	5.700,00	475,00
TOTAL	72.503,86	6.042,00

Fuente: tabla 26,28 y 29

¹⁷ Miranda Miranda Juan José (2005): GESTIÓN DE PROYECTOS, quinta edición, Colombia.

Tabla N° 24 RESUMEN DE INVERSIONES

DESCRIPCIÓN	valor por un año
Activos fijos	106.670,00
Activos Diferidos	6.550,00
Capital de Trabajo	6.042,00
TOTAL	119.262,00

Fuente: tabla 21, 22 y 23

5.3 INGRESOS

Los Ingresos representan la parte más importante del proyecto, proviene de la venta de los productos agropecuarios semiprosesados.

Estos se calculan multiplicando la cantidad de productos que se pretende vender por el precio.

$$I= Q \times P$$

TABLA Nº 25 PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTA EN UNIDADES DE PRODUCTO

Producto			AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	unidad	Pr venta	uns consumo	costo	uns consumo	costo	uns consumo	costo	uns consumo	costo	uns consumo	costo
Caña de azúcar	unidad	0,40	116.784	46.713,60	126.576	50.630,40	136.368	54.547,20	146.016	58.406,40	155.808	62.323,20
Guineo	unidad	0,08	467.136	37.370,88	506.304	40.504,32	545.472	43.637,76	584.064	46.725,12	623.232	49.858,56
Limón	unidad	0,04	389.280	15.571,20	421.920	16.876,80	454.560	18.182,40	486.720	19.468,80	519.360	20.774,40
Naranja	unidad	0,08	583.920	46.713,60	632.880	50.630,40	681.840	54.547,20	730.080	58.406,40	779.040	62.323,20
Naranjilla	porción	0,50	38.928	19.464,00	42.192	21.096,00	45.456	22.728,00	48.672	24.336,00	51.936	25.968,00
Guayaba	porción	0,50	38.928	19.464,00	42.192	21.096,00	45.456	22.728,00	48.672	24.336,00	51.936	25.968,00
Papa china	libra	0,20	194.640	38.928,00	210.960	42.192,00	227.280	45.456,00	243.360	48.672,00	259.680	51.936,00
Papaya	unidad	0,60	58.392	35.035,20	63.288	37.972,80	68.184	40.910,40	73.008	43.804,80	77.904	46.742,40
Piña	unidad	0,80	58.392	46.713,60	63.288	50.630,40	68.184	54.547,20	73.008	58.406,40	77.904	62.323,20
Plátano verde	unidad	0,07	583.920	40.874,40	632.880	44.301,60	681.840	47.728,80	730.080	51.105,60	779.040	54.532,80
Yuca	libra	0,20	194.640	38.928,00	210.960	42.192,00	227.280	45.456,00	243.360	48.672,00	259.680	51.936,00
Queso	libra	1,20	116.784	140.140,80	126.576	151.891,20	136.368	163.641,60	146.016	175.219,20	155.808	186.969,60
TOTAL				525.917,28		570.013,92		614.110,56		657.558,72		701.655,36

Fuente: tabla 8, 9 y, 15.

5.4 COSTOS

5.4.1 Costos de Producción

El costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual.

Los costos de producción no son más que un reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio técnico.

Está integrado por tres elementos:

- ❖ Materia prima
- ❖ Mano de obra directa
- ❖ Gastos generales de fabricación.

En este proyecto tenemos que los productos agropecuarios van ser semiprocesados,

TABLA Nº 26: COSTOS DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO		Año 1	
1 COSTO DE PRODUCCIÓN			457.316,92
393.172,80			
a. Materia Prima			
Compra unidades de producto	393.172,80		
b. Mano de Obra			
		22.137,12	
c. Gastos Generales de venta			
		32.400,00	
combustible	500,00		
- Agua	400,00		
- Luz	900,00		
- Teléfono	600,00		
- Fundas plásticas	15.000,00		
- Redes , envolturas	15.000,00		
d. Depreciación			
		9.607,00	

Fuente: tabla 8, 24, 29, anexo 2 cuadro depreciación

TABLA Nº 27 PROYECCIÓN DE COSTO DE VENTA (COMPRAS) EN UNIDADES DE PRODUCTO

Producto			AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	unidad	Pr venta	uns consumo	costo	uns consumo	costo	uns consumo	costo	uns consumo	costo	uns consumo	costo
Caña de azúcar	unidad	0,30	116.784	35.035,20	126.576	37.972,80	136.368	40.910,40	146.016	43.804,80	155.808	46.742,40
Guineo	unidad	0,05	467.136	23.356,80	506.304	25.315,20	545.472	27.273,60	584.064	29.203,20	623.232	31.161,60
Limón	unidad	0,02	389.280	7.785,60	421.920	8.438,40	454.560	9.091,20	486.720	9.734,40	519.360	10.387,20
Naranja	unidad	0,06	583.920	35.035,20	632.880	37.972,80	681.840	40.910,40	730.080	43.804,80	779.040	46.742,40
Naranjilla	porción	0,30	38.928	11.678,40	42.192	12.657,60	45.456	13.636,80	48.672	14.601,60	51.936	15.580,80
Guayaba	porción	0,30	38.928	11.678,40	42.192	12.657,60	45.456	13.636,80	48.672	14.601,60	51.936	15.580,80
Papa china	libra	0,15	194.640	29.196,00	210.960	31.644,00	227.280	34.092,00	243.360	36.504,00	259.680	38.952,00
Papaya	unidad	0,50	58.392	29.196,00	63.288	31.644,00	68.184	34.092,00	73.008	36.504,00	77.904	38.952,00
Piña	unidad	0,60	58.392	35.035,20	63.288	37.972,80	68.184	40.910,40	73.008	43.804,80	77.904	46.742,40
Plátano verde	unidad	0,05	583.920	29.196,00	632.880	31.644,00	681.840	34.092,00	730.080	36.504,00	779.040	38.952,00
Yuca	libra	0,15	194.640	29.196,00	210.960	31.644,00	227.280	34.092,00	243.360	36.504,00	259.680	38.952,00
Queso	libra	1,00	116.784	116.784,00	126.576	126.576,00	136.368	136.368,00	146.016	146.016,00	155.808	155.808,00
TOTAL				393.172,80		426.139,20		459.105,60		491.587,20		524.553,60

Fuente: 8,9 y 15

5.4.2 COSTOS DE ADMINISTRACIÓN

Son aquellos costos que provienen para realizar la función de administración de la empresa como sueldos del gerente, secretaria, contador, servicios básicos, cargos por depreciación y amortización, etc.

Tabla Nº 28 COSTOS DE ADMINISTRACIÓN

CONCEPTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 COSTO DE ADMINISTRACIÓN		12.266,74	13.493,00	14.842,00	16.326,00	17.959,00
a. Sueldos	10.848,24					
b. Materiales de Oficina	683,50					
c. Dep. muebles y equipos de oficina	735,00					

Fuente: tabla 24, 25, anexo 2 cuadro depreciación

De acuerdo a investigaciones y por la inestabilidad económica del país estos costos de administración y ventas se incrementan en un 10%

5.4.3 Costos de ventas.

Son aquellos gastos que va a realizar la cooperativa para vender su producción, y pueden ser salarios, sueldos, comisiones a vendedores, útiles de aseo, papelería, transporte, publicidad, impuestos, depreciación etc.

Tabla Nº 29 COSTOS DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN

CONCEPTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 COSTO DE VENTAS		5.700,00	6.270,00	6.897,00	7.587,00	8.346,00
Agentes Vendedores	3.600,00					
Suministros de oficina	300,00					
Publicidad	600,00					
Combustible y mantenimiento.	1.200,00					

Fuente: Tabla 23 y 27

5.4.4 Costos Financieros

Todo proyecto nuevo debe poder garantizar el desarrollo de sus operaciones durante un período prudencial, una vez que se inicie el proceso de producción o de prestación de los servicios. Para el caso específico de este proyecto se ha considerado necesario garantizar los ingresos necesarios para cubrir el proceso operacional generado por la compra o adquisición de las materias primas o productos agrícolas y pecuarios (insumos) necesarios para el primer mes de operación de la cooperativa. En la práctica, se tiene previsto que el origen de estos recursos será la aportación de capital de cada uno de los cooperados en el momento de iniciar las operaciones, de tal manera que el valor previsto por estas aportaciones de capital será de \$ 60.000 provenientes de los 30 cooperados a razón de \$ 2.000 por cada uno de ellos como capital inicial que permita cubrir las necesidades que por este concepto se generan en el desarrollo de las diferentes actividades.

Tabla Nº 30 COSTOS FINANCIEROS DE INVERSIÓN

FUENTE	INVERSIÓN FIJA	TOTAL
Aporte Propio	60.000,00	60.000,00
Préstamo	59.262,00	59.262,00
TOTAL	119.262,00	119.262,00

Intereses del Banco Nacional de Fomento

Detallamos la amortización de capital y los intereses que deben pagar en los 5 años que fue concedido el crédito para la ejecución del proyecto, préstamo a ser adquirido en el Banco Nacional de Fomento con un interés del 10% anual.

Tabla Nº 31 AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

Nº	Cuota préstamo	Saldo Capital	Intereses	Amortización Capital
		59.262,00		
1	1.259,14	49.645,68	5.493,38	9.616,32
2	1.259,14	39.022,39	4.486,42	10.623,29
3	1.259,14	27.286,69	3.374,02	11.735,70
4	1.259,14	14.322,13	2.145,15	12.964,56
5	1.259,14		787,59	14.322,13

Interés del Banco Nacional de Fomento

5.4.5. COSTOS FIJOS Y VARIABLES

En todo proyecto es necesario clasificar los costos fijos y costos variables.

Costos fijos: Es aquel que pasa constante a cualquier volumen de producción.

Costos variables: Es aquel que varía de acuerdo al volumen de producción.

Tabla N° 32 ESTRUCTURA DE COSTOS

CONCEPTO	FIJO	VARIABLE	TOTAL
1.- COSTOS DE PRODUCCIÓN			
a. Materia Prima		393.172,80	
b. Mano de obra directa		22.137,12	
c. Gastos Generales de Fab.			
Combustible		500,00	
Agua		400,00	
Luz		900,00	
Teléfono		600,00	
Fundas plásticas		15.000,00	
Redes y envolturas		15.000,00	
Depreciación	9.607,00		
SUBTOTAL	8.939,00	447.709,92	
2. COSTOS DE ADMINISTRACIÓN			
a. Sueldos	10.848,24		
b. Materiales de Oficina		683,50	
c. Dep. muebles y equipos ofc.	735,00		
SUBTOTAL	11.583,24	683,50	
3. COSTOS DE VENTAS			
Agentes vendedores	3.600,00		
. suministros de Oficina		300,00	
Publicidad	600,00		
Combustible y mantenim.		1.200,00	
SUBTOTAL	4.200,00	1.500,00	
4. COSTO FINANCIERO			
Intereses	5.493,38		
SUBTOTAL	5.493,38		
COSTO TOTAL	30.883,62	449.893,42	480.777,04

Fuente: 28, 29,30.

En los costos totales se detallan todos los valores y costos de producción, administración, venta y financiero que tendrá la cooperativa durante la realización del proyecto con datos exactos y con la información correcta con una proyección para cinco años.

Tabla N° 33 COSTO TOTAL

CONCEPTO	T. ANUAL		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.- COSTOS DE PRODUCCIÓN			457.316,92	480.182,77	504.191,91	529.401,51	555.871,59
a. Materia Prima		393.172,80					
b. Mano de obra directa		22.137,12					
c. Gastos Generales de Fab.		32.400,00					
Combustible	500,00						
Agua	400,00						
Luz	900,00						
Teléfono	600,00						
Fundas Plásticas	15.000,00						
Redes y envolturas	15.000,00						
Depreciación		9.607,00					
2. COSTOS DE ADMINISTRACIÓN			12.266,74	13.493,00	14.842,00	16.326,00	17.959,00
a. Sueldos		10.848,24					
b. Materiales de Oficina		683,50					
c. Dep. mueb. y equipos ofc.		735,00					
3. COSTOS DE VENTAS			5.700,00	6.270,00	6.897,00	7.587,00	8.346,00
Agentes vendedores		3.600,00					
. suministros de Oficina		300,00					
Publicidad		600,00					
Combustible		1.200,00					
4. COSTO FINANCIERO			5.493,38	4.486,42	3.374,02	2.145,15	787,59
Intereses	5.493,38	5.493,38					
COSTO TOTAL			480.777,04	504.432,19	529.304,93	555.459,66	582.964,18

Fuente: Tabla 27,28 y 29.

5.4.6 Punto del equilibrio

Se llama punto de equilibrio de un proyecto el volumen productivo que corresponde a una situación en la que no se obtiene ganancias ni se incurre en pérdidas, es decir cuando los ingresos permiten cubrir los costos.

Punto de Equilibrio en base a la capacidad instalada

$$PE = \frac{CF}{V_t - C_v} * 100$$

$$PE = \frac{30.883,62}{525.917,28 - 449.893,42} * 100$$

$$PE = \frac{30.883,62}{76.023,86} * 100$$

$$PE = 0,4062 * 100$$

$$PE = 40.62\%$$

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 BALANCE GENERAL.- Es un informe contable que presenta en forma ordenada y sistemáticamente las cuentas del Activo, Pasivo, Patrimonio y determina la situación económica y financiera de la cooperativa.

**COOPERATIVA SUPERTIENDA “FRESCO & LISTO”
BALANCE GENERAL**

ACTIVOS			
MAQUINARIA Y EQUIPO		20.860,00	
MUEBLES Y ENSERES		5.210,00	
IMPLEMENTACIÓN DE ÁREA ADMINISTRATIVA		5.600,00	
VEHÍCULO		25.000,00	
CONSTRUCCIONES O INFRAESTRUCTURA		40.000,00	
TERRENO		10.000,00	
PASIVOS			
PRÉSTAMO BANCARIO			59.262,00
PATRIMONIO			
CAPITAL			47.408,00
SUMAN		106.670,00	106.670,00
INGRESOS			
VENTAS			525.917,28
GASTOS			
<u>GASTO DE MATERIA PRIMA</u>		393.172,80	
<u>GASTO MOD</u>		22.137,12	
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>		12.266,74	
SUELDOS	10.848,24		
MATERIAL DE OFICINA	683,50		
GASTO DEPRECIACIÓN	735,00		
<u>GASTOS DE FABRICACIÓN</u>		42.007,00	
COMBUSTIBLES		500,00	
DEPRECIACIÓN		9.607,00	
AGUA		400,00	
LUZ		900,00	
TELÉFONO		600,00	
FUNDAS PLÁSTICAS		15.000,00	
REDES Y ENVOLTURAS		15.000,00	
<u>GASTOS DE VENTAS</u>		5.700,00	
<u>GATOS DE INTERESES</u>		5.493,38	
		480.777,04	525.917,28
<u>RESULTADO DEL EJERCICIO (UTILIDAD)</u>		45.140,24	

6.2 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados es el informe contable que presenta, de manera ordenada la cuenta de rentas, costos y gastos. Este informe contable mide los resultados y la situación económica de una empresa durante un periodo determinado.

COOPERATIVA SUPERTIENDA "FRESCO & LISTO"
ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS BRUTAS	525.917,28	570.013,92	614.110,56	657.558,72	701.655,36
VENTAS NETAS					
- COSTOS DE VENTAS	457.316,92	480.182,77	504.182,77	529.401,51	555.871,59
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	68.600,36	89.831,15	109.927,79	128.157,21	145.783,77
- GASTOS DE VENTAS	5.700,00	6.270,00	6.897,00	7.587,00	8.346,00
- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	12.266,74	13.493,00	14.842,00	16.326,00	17.959,00
- GASTOS FINANCIEROS	5.493,38	4.486,42	3.374,02	2.145,15	787,59
- UTILIDAD ANTES DE PART. A EMPLEADOS E IMPUESTOS A LA RENTA	45.140,24	65.581,73	84.814,77	102.099,06	118.691,18
- PARTICIPACIÓN 15% EMPLEADOS	6.771,04	9.837,26	12.722,22	15.314,86	17.803,68
- IMPUESTO A LA RENTA 25%	9.592,30	13.936,12	18.023,14	21.696,05	25.221,88
= UTILIDAD NETA DEL PERIODO	28.776,90	41.808,35	54.069,42	65.088,15	75.665,63

6.3 FLUJO DE CAJA

A partir de los estados financieros básicos, se derivan otros no menos importantes entre los cuales se encuentra el “Flujo de Fondos”, que nos permite obtener una información rigurosa, confiable y tan completa como sea posible, en cuanto se refiere a los ingresos (entradas de dinero), y los costos (salidas de dinero), que conllevan la posibilidad de desarrollo de una determinada idea o proyecto.

La información aportada por el Flujo de Fondos es valiosa para quienes participan en un proyecto, puesto que les permite juzgar si se justifica lo que podrían ganar en términos financieros, o si invierten sus fondos más bien en otro proyecto (costo de oportunidad).

La evaluación financiera de un proyecto, se realiza a través de la presentación sistemática de los costos y de los beneficios financieros del mismo, los cuales se resumen por medio de indicadores de rentabilidad, que se definen con base en un criterio determinado.

La evaluación de un proyecto contempla entonces dos grandes pasos:

- La sistematización y presentación de los costos y beneficios a través del flujo de fondos
- El resumen de estos costos y beneficios a través de indicadores, que permitan compararlos con los de otros proyectos, de tal manera que podamos tener certeza de que se están invirtiendo los recursos en la mejor alternativa posible.

El flujo de fondos o flujo de caja, consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos período por período. Estos se obtienen de los estudios de mercado, administrativo, técnico etc. Por lo tanto, el flujo de fondos puede considerarse como una síntesis de todos los estudios realizados en la etapa de pre-inversión del proyecto y de acuerdo con la proyección en el tiempo de la información obtenida, como parte de la etapa de ejecución.

FLUJO DE CAJA

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTA		525.917,28	570.013,92	614.110,56	657.558,72	701.655,36
(-) COSTOS DE PRODUCCIÓN		457.316,92	480.182,77	504.182,77	529.401,51	555.871,59
(-) COSTOS DE ADMINISTRACIÓN		12.266,74	13.493,00	14.842,00	16.326,00	17.959,00
(-) COSTOS DE VENTAS		5.700,00	6.270,00	6.897,00	7.587,00	8.346,00
(-) COSTOS FINANCIEROS		5.493,38	4.486,42	3.374,02	2.145,15	787,59
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		45.140,24	65.581,73	84.814,77	102.099,06	118.691,18
15% TRABAJADORES		6.771,04	9.837,26	12.722,22	15.314,86	17.803,68
25% IMPUESTO A LA RENTA		9.592,30	13.936,12	18.023,14	21.696,05	25.221,88
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		28.776,90	41.808,35	54.069,42	65.088,15	75.665,63
(+) DEPRECIACIONES		10.342,00	10.342,00	10.342,00	10.342,00	10.342,00
(+) AMORTIZACIÓN		1.310,00	1.310,00	1.310,00	1.310,00	1.310,00
(-) PAGO DE CRÉDITO		9.616,32	10.623,29	11.735,70	12.964,56	14.322,13
(+) REEMBOLSO CAPITAL DE TRABAJO						6.042,00
(+) Valor de salvamento						54.880,00
INVERSIONES						
FIJA	-106.670,00					
DIFERIDA	-6.550,00					
CAPITAL DE TRABAJO	-6.042,00					
CRÉDITO	59.262,00					
FLUJO DE CAJA NETA	-60.000,00	30.812,58	42.837,06	53.985,72	63.775,59	133.917,50

Fuente: tabla 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 y anexo 2 cuadro depreciación.

CALCULO DE LA TMAR

La tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), es el costo de oportunidad que corresponde a la tasa mínima de interés que el inversionista le exige a un proyecto para que este atractivo.

Calculo de la TMAR Inversionista

i= inflación

$TMAR = i + f + i * f$

f= premio de riesgo = 8%

$TMAR = 0,0744 + 0,08 + (0.0744) (0.08)$

$TMAR = 16.04 \% = 0.1604$

La TMAR es un 16.04% lo que nos indica que supera los efectos de inflación y de riesgo.

$TMAR = \text{inflación} + \text{premio al riesgo} + (\text{inflación} * \text{premio al riesgo})$

TMAR PONDERADA

INVERSIÓN	MONTO	% PARTICIPACIÓN	TMAR	T. PONDERADA
TOTAL	119.262,00			
Propio	60.000,00	50,31	16,04%	0,0807
Crédito	59.262,00	49,69	10,00%	0,0497
			TMAR	0,1304

13,04%

Tasa de descuento 13,04%

VALOR PRESENTE NETO

El Valor Presente Neto, se define como el beneficio del proyecto a valor presente, en valores positivos, una vez descontado el costo de las fuentes de financiamiento y el pago de la inversión inicial.

Su definición matemática está dada por la sumatoria desde el período cero hasta el período 5 del valor presente (valores descontados), de los flujos esperados para el proyecto. Es decir, consiste en tomar los valores corrientes de la disponibilidad obtenida en cada período, aplicarle la tasa de descuento calculada (13,04% anual), para traerlos a valor presente y sumariarlos, o bien, sacar un valor neto de toda la serie de flujos descontados, incluyendo la inversión inicial tal como aparece en el Flujo de Fondos presentado y su valor es:

i = Tasa de descuento del 13.04% anual.

Valor Presente Neto: \$ 149.773,17 US
--

El VPN, representa el valor actualizado de los beneficios netos después de haber recuperado las sumas invertidas en el proyecto y su correspondiente costo financiero.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Se define simplemente como la tasa de descuento máxima que puede exigírsele a un proyecto. Consiste en encontrar una tasa de descuento que, aplicada al flujo de fondos neto en valores corrientes que se obtenga del flujo de fondos, nos arroje un VPN igual a cero, que es el valor mínimo que puede aceptarse para tomar la decisión de realizar o no un proyecto.

En nuestro proyecto el valor de TIR es el siguiente:

Tasa Interna de Retorno: 71,09%
--

BENEFICIO/COSTO

El Índice de Rentabilidad, se define como el beneficio marginal descontado por dólar invertido, o simplemente una relación Beneficio / Costo, pero a valor presente.

Matemáticamente se establece como el VPN de los ingresos dividido para el VPN de los egresos y su valor es:

Beneficio Costo: 1,35

El significado esencial de este valor, es el de que, por cada dólar invertido en este proyecto, se logra recuperar \$ 0,35 dólares.

Período de recuperación descontado (PRI)

Se refiere a la medición del número de períodos que tomará (con base en los flujos de efectivo netos reales esperados), la recuperación de la inversión inicial, considerando el valor del dinero en el tiempo con valores descontados a la tasa del 13,04 % anual.

El período de Recuperación será en 2 años; como se puede observar en el flujo de caja.

Tabla No 34: Resumen de criterios de Rentabilidad

CRITERIOS DE RENTABILIDAD	VALORES
Tasa de descuento	13,04%
Período de recuperación de la inversión	2años
Valor Presente Neto (VPN)	\$ 149.773,17
Tasa Interna de Retorno (TIR)	71,09%
Beneficio/Costo	1,35

6.4. IMPACTO SOCIAL DEL PROYECTO

Las posibilidades de bienestar, riqueza y hoy en día paz para la convivencia, hacen que miles de personas en el mundo entero, busquen desarrollar sus actividades productivas para encontrar alternativas de crecimiento, empleo, ingreso y bienestar.

Sin embargo, la realidad nos muestra que en buena medida muchas de las decisiones que se toman a este respecto, y que en principio parecen altamente atractivas y posibles para las personas, no encuentran el terreno adecuado o propicio para realizarlas en razón principalmente de que no existe la infraestructura de servicios necesaria o de que no hay suficientes estímulos económicos en materia de impuestos, crédito, seguridad jurídica etc., o que simplemente no hay políticas de desarrollo armónico de las ciudades que establezcan adecuadas zonas de crecimiento empresarial, comercial, financiero etc., o no existe la capacitación suficiente de la mano de obra ni el nivel tecnológico, o la promoción de los mercados y la facilidad de negociar con otros países, todo lo cual dificulta la toma de decisiones empresariales para cualquier negocio que se proponga realizar.

En buena medida, la solución que han encontrado muchos países para generar riqueza, radica en lograr establecer una red de empresas y empresarios que puedan ofrecer alternativas de solución a las diversas necesidades que plantea el mercado en materia de provisión de insumos, transformación y comercialización de productos y servicios, dirigidos a una cada vez mayor masa de consumidores que no solamente desea comparar en base a precios sino que además exige calidad de los productos y atención en los servicios, de tal modo que donde encuentran mejores opciones hacia allí destinan las inversiones cuyo efecto sería el crecimiento de la producción y la consecuente elevación del nivel de vida.

Dentro de este esquema, el sector agrícola en nuestro país, adquiere una gran importancia, no solo por el volumen de la producción y de los negocios nacionales e internacionales que este conlleva sino además por la presión que se ejerce para que cada día el país compita de la mejor manera en la creación y fortalecimiento de una industria agroalimentaria al alcance de toda posibilidad económica pero que a la vez ofrezca los más altos estándares posibles de calidad, servicio y bienestar.

El Ecuador, por sus valores culturales, sociales, religiosos, además de su ubicación (mitad del mundo), clima y biodiversidad, se ha convertido en destino turístico y de trabajo de miles de habitantes de otros países, lo cual ofrece una clara oportunidad de negocios para incrementar las empresas que bajo criterios de rentabilidad presten servicios destinados específicamente a esta exigente masa poblacional.

El proyecto de la cooperativa SUPERTIENDA FRESCO & LISTO frente a esta perspectiva, lo que propone no es otra cosa que una nueva manera de entender las posibilidades de producción desde el sector agrícola y pecuarios tradicional para generar valores agregados que se traduzcan en calidad, servicios y competitividad en función de la identidad cultural y los niveles de interacción entre personas y productos.

Se propone hacia la población de consumidores un nuevo espacio abierto, que de paso al desarrollo en forma más práctica y progresista, al asumir la función de integración, valoración y conocimiento de las condiciones bajo las cuales se producen los productos agrícolas y se puedan encontrar verdaderas alternativas de transformación y de mejoramiento para una mejor aceptación de la comunidad.

“La integración, es fundamentalmente un proceso que comprende aspectos políticos, sociales, visionarios, culturales y económicos, y a través de este tipo de empresas lo que se pretende, es hacer compatibles las identidades, potencialidades e intereses de nuestro país para conformar regiones de integración que bajo el concepto de globalización, disminuyan los conflictos y fomenten los consensos”¹⁸.

La integración que se promueve a través de empresas y proyectos como el presentado, constituye entonces la mejor estrategia para elevar el nivel de vida de los pueblos.

Bajo este marco conceptual, la única conclusión posible a que podemos llegar es la de que: **“La integración es responsabilidad de todos”**. Tanta responsabilidad

¹⁸ Vásquez Lola. Ecuador su realidad. Fundación José Peralta. 2005

tiene el Estado, como las personas y las empresas, y todo esfuerzo que mancomunadamente en forma lógica, ordena y coherente se realice para generar políticas, crear estrategias y desarrollar infraestructura que mejore el bienestar debe contar con el suficiente apoyo legal, económico y social.

El carácter puntual y específico de este proyecto, hace posible vincular tres elementos: el trabajo, la empresa y la realidad social.

Lo anterior significa, que el proyecto no está dirigido exclusivamente a beneficiar económicamente a un grupo de inversionistas, sino que de igual manera, se convierte en un medio importante para desarrollar la independencia y la responsabilidad, la práctica social y la participación de esta población de productores del sector agrícola en el contexto de las decisiones que engrandezcan nuestras empresas y consecuentemente hagan crecer nuestro país.

Para lograrlo, partimos de la base fundamental de que nuestro trabajo está orientado hacia el “ser humano”, como parte integral de la sociedad, al cual debemos ofrecerle: estándares internacionales de calidad, servicio, información y conocimiento.

Naturalmente, lo que se haga debe tener un sentido, un destino o una utilidad, que en la mayoría de los casos podría ser la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad; pero que en cualquiera de los dos sentidos tiene como objetivo beneficiar grupos de personas involucradas y por esta razón es que debe evaluarse desde el punto de vista económico la inversión y el esfuerzo financiero realizado de tal manera que si bien existe una alta motivación social para ofrecer en inmejorables condiciones a los consumidores productos agrícolas de excelente calidad, también se obtenga el correspondiente incentivo económico de la utilidad que debe buscar toda empresa o proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1-. La conclusión más importante a que podemos llegar una vez cumplidas las diferentes etapas de evaluación y de análisis de la viabilidad desde diferentes puntos de vista, es la de que resulta recomendable la realización del proyecto, no solo por las ventajas que este conlleva en cuanto se refiere a los beneficios por la implementación de los productos y servicios descritos a lo largo del trabajo, que conducen a una mejor infraestructura de producción para bienestar de todos los consumidores de la ciudad de General Plaza, sino además por la consistencia del análisis financiero que nos indica la posibilidad de obtener una adecuada rentabilidad, así como la seguridad de recuperación de la inversión que se ha de realizar, lo cual constituye una buena motivación para la inversión de las personas, ya que a través del estudio podrán visualizar garantía suficiente para creer que el proyecto bajo las condiciones descritas puede no solo atender las diversas necesidades que en materia de abastecimiento de productos agropecuarios básicos tiene la población, sino además la opción de extenderse

hacia otras regiones del país y lograr una institucionalidad a través del sistema cooperativa para la comercialización de este tipo de productos.

2-. Los supuestos financieros contemplados de acuerdo con la situación actual del medio, esto es, tomando en consideración aspectos tales como la situación inflacionaria del país, las tendencias económicas (tasas de interés, nivel de ingresos, riesgo país etc.), así como el medio ambiente social, cultural y político que la población ecuatoriana y en particular la de productores asociados al sector agropecuario está viviendo en este momento, permiten determinar un escenario real y verdadero dentro del cual se configura con certeza la posibilidad de desarrollo evidente de las actividades que se planean realizar a través de la Supertienda Fresco & Listo en el cantón Limón Indanza.

3-. Existe una clara y precisa posibilidad natural de conformar un equipo de trabajo adecuado, con alto sentido del compromiso social que conlleva el proyecto y debidamente capacitado, para desarrollar el plan de inversiones, adecuación y puesta en funcionamiento de Centro de Acopio.

4-. De acuerdo con los resultados de la encuesta practicada, existen muy buenas posibilidades de atender los requerimientos y necesidades planteadas por los clientes potenciales de la ciudad, lo cual a su vez se constituye en suficiente motivación para los inversionistas del proyecto.

5.- Se han establecido metas claras en cuanto se refiere a las necesidades de inversión, de tal manera que se puedan proyectar y organizar los mecanismos suficientes para lograr antes de iniciar el proyecto el compromiso financiero de los inversionistas particulares que aportarán los recursos suficientes para soportar los gastos e inversiones requeridos, lo cual favorece el proyecto por cuanto permite reducir el plazo de recuperación de la inversión y acrecentar al máximo la posibilidad de ganancias para reinversión.

6-. Existen para el proyecto posibilidades concretas de mejorar las oportunidades y las posibilidades de éxito, de conformidad con lo establecido en la matriz FODA, siempre que se adopten los mecanismos administrativos, financieros y operativos planteados en el presente estudio de viabilidad.

7-. La presentación de la información tanto de mercado, como de los aspectos técnicos y financieros del proyecto, facilitan la labor de revisión y seguimiento y permiten establecer las prioridades de las tareas que comprende el desarrollo del mismo, asignando responsabilidades claras, tiempos de ejecución y la secuencia necesaria para la realización de cada una.

8-. Los indicadores financieros, muestran con claridad la posibilidad de ganancia y la rentabilidad del proyecto, según los parámetros establecidos para su evaluación y consideración.

9-. Se puede tener con un aceptable índice de seguridad, la confianza en que la comunidad y sociedad del cantón Limón Indanza de la provincia de Morona Santiago brindará una adecuada acogida al proyecto y permitirá el desarrollo del mismo, en razón de los claros beneficios que le reporta a la población y a la sociedad en general para enfrentar en forma decidida, el reto del crecimiento y del progreso de las regiones a través del desarrollo de estrategias que mejoran las condiciones de calidad y servicios para el abastecimiento de productos agrícolas.

Recomendaciones

La recomendación general a que se puede llegar, una vez analizada la viabilidad del proyecto, es la de realizarlo y llevarlo a la práctica en el tiempo previsto, en

atención a que se dan las condiciones y circunstancias administrativas operativas y financieras adecuadas para obtener con éxito los resultados proyectados.

La creación y puesta en funcionamiento del Centro de Acopio SUPERTIENDA FRESCO & LISTO, como una sociedad cooperativa, constituye en verdad una propuesta factible para el acopio y la comercialización de productos agropecuarios semiprosesados que buscan satisfacer necesidades básicas de la población de consumidores a nivel regional y nacional que requieren de servicios de alimentación a través de productos básicos del sector agropecuario con características propias que los convierten en una de las mejores alternativas por los precios accesibles, las herramientas tecnológicas y de conocimiento puestas a disposición de ellos, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida y de la población ecuatoriana en general.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ALCARAZ Rodríguez, Rafael (2001); El emprendedor de éxito, segunda edición, McGraw Hill, México.**
2. **BACA, Urbina (2001); Evolución de Proyectos, McGraw Hill.**
3. **CARRILLO, Gladys (1997); Fundamentos de contabilidad para no contadores, 15ª edición. Universidad de los Andes. Bogotá Colombia.**
4. **CERDA, Hugo (2003); Como elaborar proyectos. Ed. Magisterio.**
5. **FERREL, Hirt; Introducción a los Negocios, 4ª edición, McGraw Hill.**
6. **JANY Castro, José Nicolás (2005); Investigación Integral de Mercados, tercera edición, McGraw Hill, Bogotá Colombia.**
7. **MARTÍNEZ Arguelles, María Jesús (2000); Gestión de la calidad en la Empresa, ED. Gestión.**
8. **MIRANDA Miranda, Juan José (2005); Gestión de Proyectos, quinta edición, Colombia.**
9. **PORTER, Michael (1982); Estrategia competitiva. Ed. CECSA.**
10. **SALTOS Napoleón y VÁSQUEZ Lola (2010); ECUADOR, su realidad, escrita por la fundación José Peralta.**
11. **THOMPSON, Strickland (2004); Administración Estratégica, 13ª edición, McGraw Hill, México. Pág. 82**

12. VÁSQUEZ, Lola (2005); Ecuador su realidad, Fundación José Peralta.
13. Centro de Comercio Internacional. Sistema Modular de Formación en gestión de campos y suministros internacionales. Programa para formadores. Mod. 3
14. Datos recogidos de la tradición Oral y escrita que circulan en la comunidad o que reposan en los archivos de personas particulares o Instituciones.
15. La gerencia de calidad total en Salud OPS / MSP Ecuador 1996
16. Práctica profesional de negocios internacionales. Ob. Cit.
17. Universidad Politécnica Salesiana. Revista EMPRENDEDOR enero 2007, N° 2 pagina 11.
18. <http://www.gestiopolis.com>
19. <http://www.monografias.com>

ANEXOS

1.1 TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO DEL BNF

N°	Cuota Préstamo	Saldo Capital	Intereses	Amortización Capital
		59.262,00		
1	1.259,14	58.496,71	493,85	765,29
2	1.259,14	57.725,04	487,47	771,67
3	1.259,14	56.946,94	481,04	778,10
4	1.259,14	56.162,36	474,56	784,58
5	1.259,14	55.371,23	468,02	791,12
6	1.259,14	54.573,51	461,43	797,72
7	1.259,14	53.769,15	454,78	804,36
8	1.259,14	52.958,09	448,08	811,07
9	1.259,14	52.140,26	441,32	817,82
10	1.259,14	51.315,62	434,50	824,64
11	1.259,14	50.484,11	427,63	831,51
12	1.259,14	49.645,67	420,70	838,44
13	1.259,14	48.800,24	413,71	845,43
14	1.259,14	47.947,77	406,67	852,47
15	1.259,14	47.088,19	399,56	859,58
16	1.259,14	46.221,45	392,40	866,74

17	1.259,14	45.347,48	385,18	873,96
18	1.259,14	44.466,24	377,90	881,25
19	1.259,14	43.577,65	370,55	888,59
20	1.259,14	42.681,65	363,15	896,00
21	1.259,14	41.778,19	355,68	903,46
22	1.259,14	40.867,20	348,15	910,99
23	1.259,14	39.948,61	340,56	918,58
24	1.259,14	39.022,38	332,91	926,24
25	1.259,14	38.088,42	325,19	933,96
26	1.259,14	37.146,68	317,40	941,74
27	1.259,14	36.197,10	309,56	949,59
28	1.259,14	35.239,60	301,64	957,50
29	1.259,14	34.274,12	293,66	965,48
30	1.259,14	33.300,59	285,62	973,52
31	1.259,14	32.318,96	277,50	981,64
32	1.259,14	31.329,14	269,32	989,82
33	1.259,14	30.331,07	261,08	998,07
34	1.259,14	29.324,69	252,76	1.006,38
35	1.259,14	28.309,92	244,37	1.014,77
36	1.259,14	27.286,69	235,92	1.023,23
37	1.259,14	26.254,94	227,39	1.031,75
38	1.259,14	25.214,59	218,79	1.040,35
39	1.259,14	24.165,57	210,12	1.049,02
40	1.259,14	23.107,80	201,38	1.057,76
41	1.259,14	22.041,22	192,57	1.066,58
42	1.259,14	20.965,76	183,68	1.075,47
43	1.259,14	19.881,33	174,71	1.084,43
44	1.259,14	18.787,87	165,68	1.093,46
45	1.259,14	17.685,29	156,57	1.102,58
46	1.259,14	16.573,53	147,38	1.111,76
47	1.259,14	15.452,50	138,11	1.121,03
48	1.259,14	14.322,13	128,77	1.130,37
49	1.259,14	13.182,33	119,35	1.139,79
50	1.259,14	12.033,04	109,85	1.149,29
51	1.259,14	10.874,18	100,28	1.158,87
52	1.259,14	9.705,66	90,62	1.168,52
53	1.259,14	8.527,39	80,88	1.178,26
54	1.259,14	7.339,31	71,06	1.188,08
55	1.259,14	6.141,33	61,16	1.197,98
56	1.259,14	4.933,36	51,18	1.207,96
57	1.259,14	3.715,33	41,11	1.218,03
58	1.259,14	2.487,15	30,96	1.228,18

59	1.259,14	1.248,74	20,73	1.238,41
60	1.259,14	-	10,41	1.248,74

1.2 DEPRECIACIÓN ÁREA DE PRODUCCIÓN.

DETALLE	AÑOS	VALOR	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	V. RESIDUAL
Terreno		10.000,00							10.000,00
Construcción o infraest.	20	40.000,00	5	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	30.000,00
Vehículo	5	25.000,00	20	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	-
Balanzas	10	3.000,00	10	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.500,00
Carro transportador	10	1.400,00	10	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	700,00
Mesas de tratamiento	10	5.200,00	10	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	2.600,00
Tinas de Lavado	10	1.000,00	10	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	500,00
Neveras Industriales	10	9.000,00	10	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	4.500,00
Lámparas Fluorescentes	10	750,00	10	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	375,00
Registradora	10	350,00	10	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	175,00
Sumadoras	10	160,00	10	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	80,00
Estantes	10	180,00	10	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	90,00
Mesas	10	30,00	10	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	15,00
Cajas apilables	10	5.000,00	10	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	2.500,00
SUMAN		101.070,00		9.607,00	9.607,00	9.607,00	9.607,00	9.607,00	53.035,00

1.3 DEPRECIACIÓN ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

DETALLE	AÑOS	VALOR	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	V. RESIDUAL
Teléfono conmutador	10	350,00	10	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	175,00
Fax	10	200,00	10	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	100,00
Líneas telefónicas	10	500,00	10	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
Sumadoras	10	160,00	10	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	
Computador	5	1.500,00	20	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	-
Impresora Matricial	5	100,00	20	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	-
Impresora de punto	5	150,00	20	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	-
Refrigeradora	10	750,00	10	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	375,00
Escritorios	10	800,00	10	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	400,00
Archivadores	10	300,00	10	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	150,00
Sillas	10	180,00	10	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	90,00
Mesa de Juntas	10	300,00	10	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	150,00
Sillón ejecutivo	10	210,00	10	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	105,00
Cafetera	10	40,00	10	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	20,00
Sillas rotativas	10	60,00	10	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	30,00
SUMAN		5.600,00		735,00	735,00	735,00	735,00	735,00	1.845,00

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	V. RESIDUAL
Área producción	9.607,00	9.607,00	9.607,00	9.607,00	9.607,00	53.035,00
Área administración	735,00	735,00	735,00	735,00	735,00	1.845,00
DEPRECIACIÓN TOTAL	10.342,00	10.342,00	10.342,00	10.342,00	10.342,00	54.880,00

1.4 FORMULARIOS DE ENCUESTAS

ENCUESTA PARA IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS (PROVEEDORES), PARA LA COOPERATIVA “SUPERTIENDA FRESCO Y LISTO”

Tamaño de la encuesta: 30 productores ubicados en la parroquia de General Leonidas Plaza (Limón Indanza), seleccionados de la base de datos del sistema de información financiera de la región.

1-. ¿Su predio se encuentra ubicado dentro del límite político-administrativo de la parroquia de General Leonidas Plaza?

SI () NO ()

1-a ¿Habita usted en el predio? SI () NO ()

2-. Las vías para acceder a su predio son de:

Primer orden () Carretera asfaltada

Segundo orden () Carretera afirmada

Tercer orden () Carretera de verano

3-. Sus ingresos económicos dependen de:

Actividad agrícola ()

Actividad ganadera ()

Actividad agrícola y ganadera ()

4-. Usted realiza la explotación del predio en calidad de:

Propietario con título de propiedad ()

Propietario con derechos y acciones ()

Usufructo ()

Arrendamiento ()

Otro ()

5-. ¿Cuál es el tamaño de su predio?

Menor de 5 hectáreas ()

Entre 6 Has y 15 Has. ()

Entre 16 Has y 30 Has ()

Mayor de 30 Has. ()

5-a ¿Qué tipo de cultivos mantiene usted en su predio?

Cultivos permanentes ()

Cultivos temporales ()

Pastos ()

5-b ¿De los siguientes productos cuales cultiva o produce usted en su predio?

Producto	SI	NO	ÁREA CULTIVADA
Caña de azúcar			
Guineo			
Limón mandarina			
Naranja			
Naranjilla			
Guayaba			
Papa china			
Papaya			
Piña			
Plátano verde			
Yuca			
Queso			

6-. ¿Alguna vez ha registrado pérdidas en su producción agropecuaria?

SI () NO ()

6-a. En caso de haber respondido Si en la pregunta anterior, ¿Cuáles han sido las causas?

Plagas ()

Precios bajos ()

Fenómenos naturales ()

6-b-. ¿Ha utilizado crédito para la producción?

SI () NO ()

6-c ¿Ha recibido algún tipo de asistencia técnica?

SI () NO ()

6-d ¿Pertenece a algún tipo de asociación relacionada con su actividad productiva?

SI () NO ()

7-. ¿Estaría dispuesto a asociarse en cooperativas o asociaciones para mejorar su producción?

SI () NO ()

7-a ¿Cuál (es) de los siguientes factores considera Usted que necesita para mejorar su producción?

Asistencia técnica ()

Crédito ()

Organización gremial ()

Vías de comunicación ()

FORMATO DE ENCUESTA.

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA DEMANDANTES DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS EN EL CANTÓN LIMÓN - INDANZA DE LA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO

OBJETIVO: Identificar si los productos agropecuarios determinados para la empresa cooperativa tienen potencial demanda dentro del cantón Limón Indanza de la provincia de Morona Santiago.

1-. Información personal

a-. Sexo: Masculino () Femenino ()

b-. Edad:

Menos de 20 () De 30 a 50 ()

De 20 a 30 () Más de 50 ()

c-. Ocupación

Empleado () Ama de casa () Independiente () Comerciante ()

d-. Número de integrantes en su hogar

De 1 a 2 () De 3 a 5 () Más de 5 ()

2-. Consumen en su hogar los productos agrícolas y pecuarios producidos en el Cantón?

SI () NO ()

3-. ¿Cuáles de los siguientes productos compra y consume Usted y en qué cantidades?

PRODUCTO	CANTIDAD				
	SI COMPRO	1 – 4 Unidades	4 – 10 Unidades	10 – 30 Unidades	Más de 30 Unidades
Caña de Azúcar					
Guineo					
Limón mandarina					
Naranja					
Naranjilla					
Guayaba					
Papa china					
Papaya					
Piña					
Plátano verde					
Queso					
Yuca					

4-. Con que frecuencia adquiere estos productos?

Diaria () Semanal () Quincenal () Mensual ()

5-. Habitualmente donde compra estos productos y cuál es su forma de pago

Compras a terceros en tiendas o legumbre rías ()

Directamente al productor ()

Plaza de mercado de la localidad ()

Otro ()

Pago de contado ()

Pago a crédito ()

6-. ¿Que tiene usted en cuenta cuando compra estos productos?

Calidad ()

Precio ()

Presentación ()

Otro ()

7-. En cuanto al lugar donde usted compra, califique la importancia de los siguientes atributos.

ATRIBUTO	MUY IMPORTAN TE	IMPORTAN TE	POCO IMPORTAN TE	SIN IMPORTAN CIA
Aseo del lugar				
Servicio al cliente				
Variedad				
Acceso rápido y comodidad				
Presentación de los productos				

8-. ¿Le gustaría adquirir los productos agropecuarios que usted necesita y compra: seleccionados, clasificados, limpios, empacados, con comodidad y en un solo lugar?

SI () NO ()

9-. ¿Cuánto dinero en promedio, destina usted para la compra de estos productos?

Menos de 10 dólares ()

De 11 a 30 dólares ()

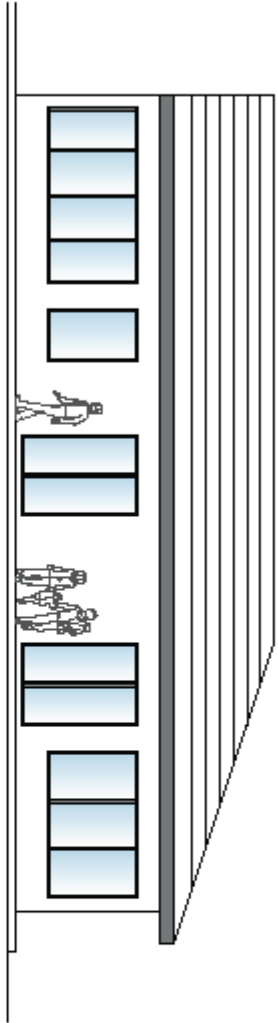
De 30 a 60 Dólares ()

Más de 60 dólares ()

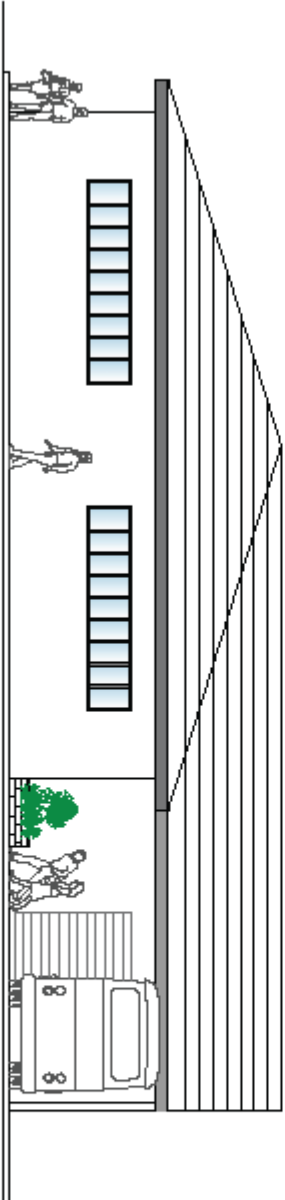
Diariamente () Semanalmente () Quincenalmente () Mensualmente ()

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1.5 Planta Arquitectónica y fachada

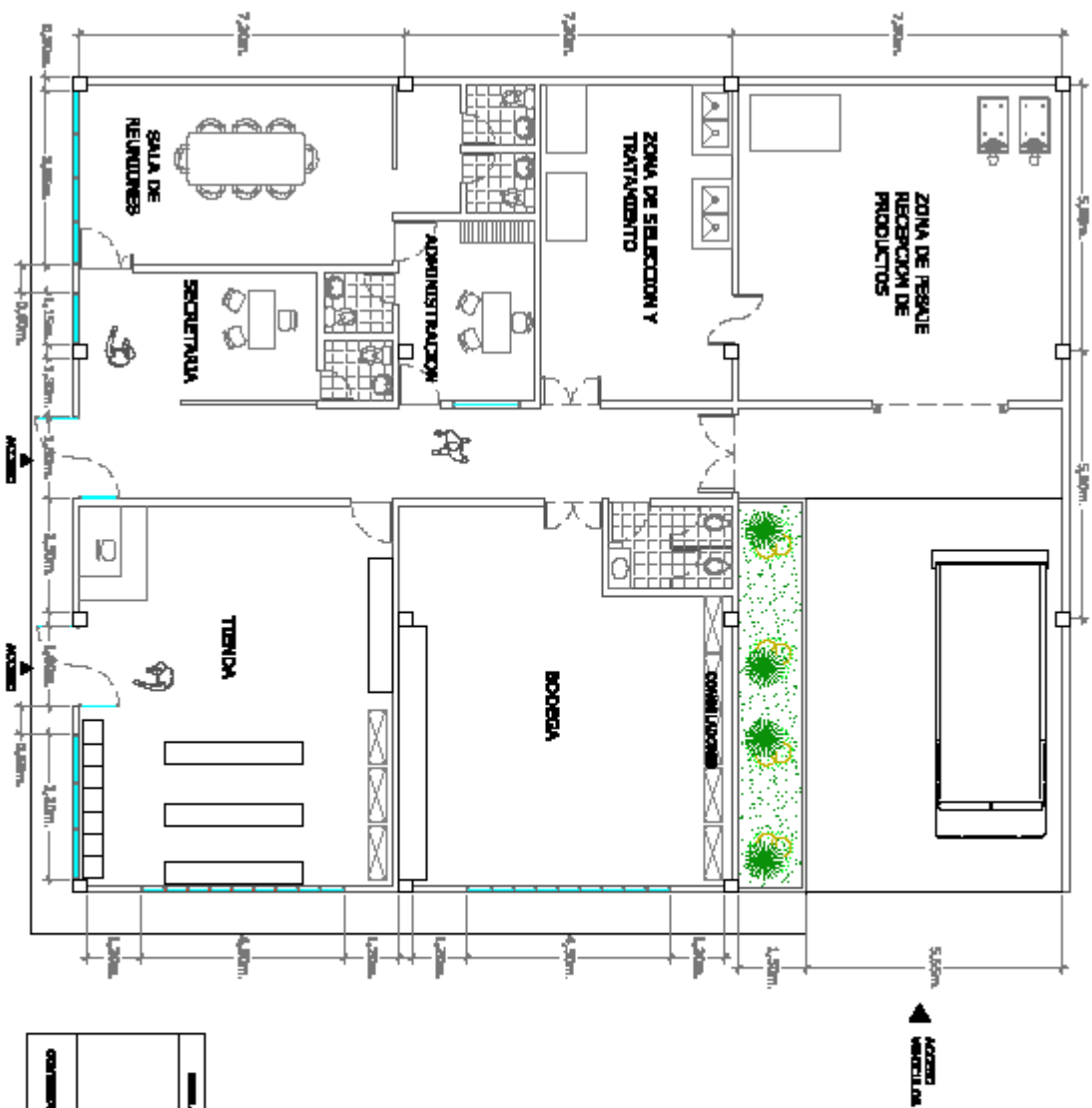


ELEVACION FRONTAL



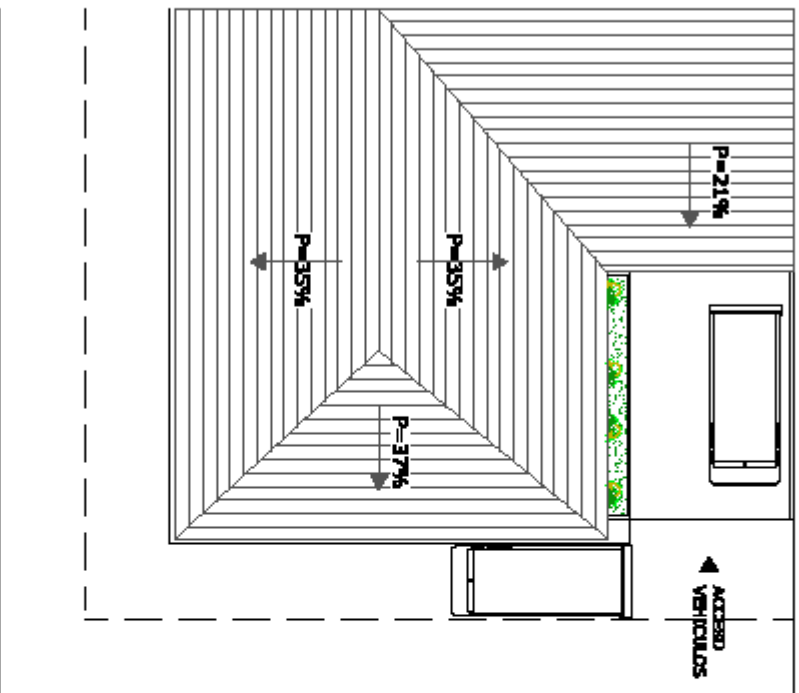
ELEVACION DERECHA

GENERAL		PROYECTO	
NOMBRE DEL PROYECTO		NOMBRE DEL CLIENTE	
DIRECCION DEL PROYECTO		FECHA DE EMISION	
AUTOR		REVISOR	
DE VERIFICAR		LUBRIFICAR	



**PLANTA
ARQUITECTONICA**

FECHA: 10/01/2010		PROYECTO:
CLIENTE:		PROYECTISTA:
CONDOMINIO PLANTA INDUSTRIAL		ESCALA:
		FECHA:



**PLANTA DE
CUBIERTA**

ESCALA 1:500			
		DR. ARMANDO BARRON ARQUITECTO C.R. ARMANDO BARRON	
		14/12/2023 LAMIN. 12	
COMPLEMENTO: PLANTA CUBIERTA			