



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINÚA

DIPLOMADO DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

IV PROMOCIÓN

PLAN DE NEGOCIO

**“PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE HORTALIZAS EN EL CANTÓN PAJÁN”**

**AUTOR:
STALIN ALFREDO MÁRQUEZ LÓPEZ**

GUAYAQUIL 2006



CONTENIDO

CAPITULO 1

Resumen ejecutivo	1-2
Objetivo general	3
Objetivo específico	3
Misión	4
Visión	4

CAPITULO 2

Descripción del producto	5
Definición del mercado	6
Segmentación del mercado	7
Características básicas de los clientes	8
La competencia	9

CAPITULO 3

Estrategias de mercadeo	10
Funciones transaccional	10
Negociación	11
Nivel de intensidad de distribución	11
Características del producto o servicio	11
Estrategia de precio	12
Fijación de precios por debajo de la competencia	12
Posibles niveles de variación de precio	12
Política de precio de la competencia	13
Táctica de venta	13
Estrategia promocional	14
Mecanismos de ayuda a la venta	14
Tipo de servicios a clientes	15
Estrategia de distribución	15
Canales de distribución que usará	17

CAPITULO 4

Estrategias competitivas	15
Análisis FODA de los productos	16
Estrategias	19
Medios y costo de transporte	21



CAPITULO 5

Proceso de producción	23
Descripción del proceso productivo	23
Programa de producción	24
Cronograma de actividades	26

CAPITULO 6

Impactos y sostenibilidad del proyecto	27
Análisis de género	27
Enfoque de equidad del plan de negocios	28
Impactos	29

CAPITULO 7

Organigrama y funciones	30
Relaciones comunitarias y responsabilidad social	33

CAPITULO 8

Análisis financiero	36
Cronograma Valorado	
Proyección de los Costos	
Ventas presupuestadas.	
Depreciaciones mensuales y anuales	
Punto de equilibrio	
Estado de resultado	
Flujo de Caja	
Calculo del valor actual neto.	
Calculo de la tasa interna de retorno.	



CAPITULO 1

Resumen Ejecutivo.

Para la presente microempresa de Producción y Comercialización de Hortalizas se ha considerado el nombre de **FOPP S.A.** haciendo referencia al nombre de la organización de segundo grado, con la cual se conoce a la organización de desarrollo de Paján. Será entonces un nombre representativo que identifique a la marca y a la empresa que se pretende desarrollar. Las áreas de producción para desarrollar el proyecto estarán ubicadas en cinco comunidades de la parroquia urbana de Paján.

El cantón Paján se localiza al sur de la provincia de Manabí entre las coordenadas 80° 10' 50" y 80° 33' de longitud occidental, 1° 28 y 1° 50' 30" de latitud sur a 450 Km. de la ciudad de Quito, Capital de Ecuador. Limita al norte con el cantón 24 de Mayo, al noroeste con los cantones Jipijapa y Olmedo, y al sur y sureste con la provincia del Guayas. La temperatura anual promedio es de 24 grados centígrados, con una precipitación media anual de entre 1.000 y 2000 mm. la superficie Es de 1.086 kilómetros cuadrados, cuenta con 35.952 habitantes y con una población mayoritariamente rural con 29.892 que corresponde el 83% de sus habitantes y solamente 6.060 que representa el 17% vive en la zona urbana (ANEXO No 1)

Esta zona se caracteriza por ser tradicionalmente productora, agrícola y pecuarias por eso la gran importancia que tiene tanto por unidad de superficie como por utilización de mano de obra inmersa en el proceso productivo.

Dadas las condiciones que se desenvuelve el hombre en el campo, es imperativo brindarle mecanismos de desarrollo elementales que permitan satisfacer sus requerimientos básicos de alimentación, salud empleo, educación y la capacitación



laboral, todo lo cual generará una evolución favorable de sus condiciones de vida reflejada principalmente en las nuevas generaciones cuyos niños adecuadamente desarrollados sean los adultos del mañana que contribuyan poderosamente a la formación de una era de progreso para las comunidades.

El presente modelo constituye una forma de organización y preparación empresarial cuyo norte consiste en establecer una empresa de producción y comercialización de hortalizas en el cantón Paján, por cuanto en este se realiza una producción tradicional utilizando gran cantidad de insumos químicos sin tener en cuenta los impactos ambientales que causa la utilización de estos, así mismo no se realiza un estudio de los canales de comercialización para obtener un mayor beneficio y rentabilidad.

A través de actividades de capacitación, aumentarán las capacidades de los beneficiarios para resolver sus situaciones ante eventuales circunstancias, ya que podrán tener el manejo comercial de sus producciones en el mercado local y zonal. Por otra parte la transformación, agregando de valor a la producción primaria les permitirá poseer un mayor ingreso y más constante en el año.

El cultivo de hortalizas constituye una alternativa para el desarrollo integral de las familias involucradas en el proyecto, porque no solamente toma en cuenta los aspectos puramente técnicos del proceso productivo, sino que también le preocupa la situación social y económica de quienes están involucrados en su práctica, pues además de producir alimentos sanos y suficientes para satisfacer las demandas alimentarias de los mercados, debe tratar de manera justa a quienes laboran dentro de las fincas, proporcionando las seguridades necesarias para que las labores del campo se desarrollen en un marco de seguridad, dignidad y equidad.



Con la implementación de la microempresa se pretende apoyar a las familias que pertenecen a esta organización y de manera especial generar trabajo para las mujeres y la familia en general por cuanto es una empresa asociativa que se aprovechará y dará valor agregado a los productos provenientes de cada una de las unidades de producción, incrementando los ingresos familiares y por lo tanto el bienestar de los hogares del cantón.

Así mismo con la puesta en marcha de esta empresa se logrará:

- Máxima conservación de los recursos naturales, mediante la creación de sistemas agrícolas estables, no contaminantes y que respeten la vida.
- No utilización de productos tóxicos o contaminantes, como plaguicidas y fertilizantes químicos de síntesis prohibidas.
- Enseñar métodos y técnicas de manejo post-cosecha y procesamiento de las hortalizas para la comercialización
- Reducción del transporte y los períodos de almacenamiento mediante la puesta en marcha de canales de comercialización que aproximen a los productores y consumidores entre si, promuevan el consumo de productos locales, frescos y de temporada.
- En la producción de hortalizas se realizarán dos ciclos al año, cada beneficiario estará a cargo de 3000 m². Participarán inicialmente 50 beneficiarios dando un total de 15 hectáreas en el primer año

Objetivo General

Establecer una empresa de producción y comercialización de hortalizas que contribuya al desarrollo integral de las comunidades del cantón Paján

Objetivo Especifico

- Especifico 1: Posicionamiento. Ofrecer productos de alta calidad para el mercado formal y mejorar la nutrición de la población



- Especifico 2: Ventas. Comercializar 190000 dólares por cada ciclo de producción.
- Especifico 3: Rentabilidad. Generar un 30% de margen de utilidad en la inversión realizada con la producción de quince hectáreas de hortalizas con un sistema de riego por goteo

MISION

Dedicamos nuestros esfuerzos para producir y comercializar productos agrícolas al mercado formal y de esta forma posicionarnos en el mismo, maximizando nuestras utilidades para así lograr expandirnos con el desarrollo y progreso de nuestro cantón

VISION

Ubicarse en el más alto nivel de excelencia con nuestros productos comercializados, como resultado de un proceso dinámico basado en la innovación constante de nuestro proceso



CAPITULO 2

Descripción del producto

Tradicionalmente los productos agrícolas poseen una buena cadena de producción, logística de mercado y canal de comercialización, cuando existe una planificación de producción, comercialización y administración altamente eficiente. Este estudio servirá de herramienta de apoyo para generar una estructura de comercialización eficiente en niveles de mercado de competitividad media. Se necesitará una sensibilización y mejoramiento de manejo post-cosecha en los productores afiliados a la FOPP para generar un volumen de producción óptimo para la sostenibilidad de los consumidores los productos agrícolas propuestos por la FOPP como bienes de comercio eficiente se los considera productos de producción y consumo masivo.

Este sistema de producción y comercialización propuesto por la FOPP genera una estructura de producción de 50 familias con sus respectivas unidades de producción. Esto genera una alternativa de producción que inyecta beneficios económicos a la totalidad de los socios de la empresa en el corto plazo y se prevé que a partir del año tres se requerirá un incremento de producción, la cual pueden ser más socios o más área de producción por socio, de un 65%, los productos que se pretende comercializar son: tomate y pimiento.

Pimiento. Pertenece a la familia de las Solanáceas su nombre científico: *Capsicum annum* L es una planta herbácea perenne con ciclo de cultivo anual de porte variable entre los 0.5 metros (en determinadas variedades de cultivo al aire libre) y más de 2 metros su sistema radicular es pivotante y profundo (dependiendo de la profundidad y textura del suelo), con numerosas raíces adventicias que horizontalmente pueden alcanzar una longitud comprendida entre 50 centímetros y 1 metro, el tallo principal es de crecimiento limitado y erecto. A partir de cierta altura ("cruz") emite 2 o 3 ramificaciones (dependiendo de la variedad) y continua ramificándose de forma dicotómica hasta el final de su ciclo



(los tallos secundarios se bifurcan después de brotar varias hojas, y así sucesivamente),

El fruto es una baya hueca, semicartilaginosa y deprimida, de color variable (verde, rojo, amarillo, naranja, violeta o blanco); algunas variedades van pasando del verde al anaranjado y al rojo a medida que van madurando. Su tamaño es variable, pudiendo pesar desde escasos gramos hasta más de 500 gramos. Las semillas se encuentran insertas en una placenta cónica de disposición central. Son redondeadas, ligeramente reniformes, de color amarillo pálido y longitud variable entre 3 y 5 centímetros.

Tomate. Pertenece a la familia de las Solanáceas su nombre científico: *Lycopersicon esculentum* es una planta herbácea con ciclo de cultivo anual de porte variable entre los 0.5 metros (en determinadas variedades de cultivo al aire libre) y más de 2 metros su sistema radicular es pivotante y profundo (dependiendo de la profundidad y textura del suelo), con numerosas raíces adventicias que horizontalmente pueden alcanzar una longitud comprendida entre 50 centímetros y 1 metro, el tallo principal es de crecimiento limitado y erecto.

La recolección se realiza a los 95 a 110 días, de forma manual, dos cosechas por semana durante 4 a 6 semanas. La producción alcanza de 45 a 60 toneladas por hectárea. El punto de cosecha es cuando posee un 25 % de maduración. Se lo empaca para el mercado interno en cajas de madera con un peso de 20 a 22 kilos.

Definición del mercado

Tipo de potenciales compradores

Los mercados están compuestos por compradores, los cuales son diferentes en uno o varios sentidos. Los compradores pueden tener diferentes deseos, recursos, ubicación, actitud para comprar y hábitos de compra. Cualquiera de estas variables sirve para segmentar el mercado. Sin embargo, para el caso de la



segmentación de mercado para el proyecto de comercialización de hortalizas se utiliza únicamente la segmentación geográfica que se procede a detallar a continuación

Segmentación del mercado

Requiere dividir al mercado en diferentes unidades geográficas, La empresa FOPP puede optar por operar en una o varias zonas geográficas o por operar en todas las zonas, aunque prestando atención a las diferencias de necesidades y preferencias en las zonas geográficas.

Basándose en las estadísticas de consumo y producción en Toneladas Métricas y Miles de Dólares de productos agropecuarios, se determina que los principales mercados de comercialización directa son Importadora "El Rosado", Supermercados "La Favorita", Comercializadora "Avícola Fernández".

Según datos estadísticos de la Empresa de Manifiestos, se comercializó en el 2005, productos agropecuarios sin transformación o valor agregado, de USD \$ 780.537 FOB en Supermercados. De este total el 76.06% de productos frescos agrícolas fueron de empresas privadas (Intermediarios) y los productores – comercializadores apenas un 14%, la diferencia fue adquirido de empresas adjuntas a los Supermercados.

Se cubrirá inicialmente la demanda interna del cantón Paján y la zona sur de Manabí, así mismo en el presente proyecto se está tratando sobre la posibilidad de comercializar directamente a los supermercados Avícola Fernández, Supermercados "La Favorita" e Importadora "El Rosado", Para lo cuál, se empleará una estrategia de posicionamiento en relación con los atributos ofrecidos



Características básicas de los clientes

Venta en finca; en éste sistema el producto se vende a un intermediario, generalmente transportista el que a su vez llevará el producto al centro de mercado de mayoristas.

Venta directa al mercado de mayoristas; en éste caso el productor puede ser propietario del transporte o lo alquila y lleva el producto al mayorista donde obtiene un mejor precio.

Venta a supermercados; éste canal de distribución se lleva a cabo por medio de cupos que son limitados (de acuerdo a lo que demande el supermercado, y generalmente no son fijos pero tiene buen precio, aunque se pagan con 30 a 45 días de plazo).

Se debe tener en cuenta que el transporte es parte de un sistema integral de mantenimiento de la calidad del producto desde el campo hasta el consumidor. En la visita realizada al mercado de transferencias de Guayaquil, se determinó que se mantiene una venta del transportista al distribuidor tanto mayorista como minorista.

Bases de decisión de compra de los clientes

La diferenciación del producto, será la estrategia que la FOPP adoptará para la comercialización de este bien. Esto se logrará a través de novedosos diseños asignando la marca de la FOPP a los productos, para que estos sean identificados en la presentación, muy fácilmente en el mercado meta.

La innovación empresarial y la calidad del producto podrán diferenciarlo de la competencia y de esta forma captar parte de la demanda insatisfecha existente actualmente en el mercado. La forma más común para captar clientes es la de enviar una muestra del producto solicitado.



La Competencia

Para este caso, el tipo de mercado con relación a la oferta se encuentra encasillado dentro de un oligopolio, como se puede apreciar en el cuadro siguiente, apenas son cinco las empresas y/o personal naturales que se dedican a comercializar productos agrícolas a supermercados en la costa.

EMPRESA	PARTICIPACION AGRICOLA	PARTICIPACION PECUARIA
Herrera C. Carlos Arturo S.A	25%	2%
Tandazo C. Lucia Maria	15%	0%
Agrícola Montalvo.	35%	1%
Gilbert A. Abel Antonio.	20%	5%
Santos R. Guillermo.	5%	10%

Para el estudio de mercado se procedió a entrevistar a las personas responsables de esta actividad en cada una de las empresas anteriormente citadas.

La encuesta piloto estuvo enfocada en conocer si existían empresas y/o personas naturales que se encargarán de comprar productos agrícolas a pequeños productores, para que estas a su vez los vendan en supermercados. Sin embargo los resultados fueron negativos, puesto que no existen empresas que únicamente adquieran productos agrícolas, sino por el contrario son ellas las encargadas de producir y vender su propia producción, y en casos de una excesiva demanda de producto, solo ahí se da la opción de comprar a pequeños productores.

En el caso de este estudio, por ser tan pocas las compañías y/o personas naturales que se dedican a la comercialización de productos agrícolas a supermercados, se realizó a la totalidad de las empresas, es decir que para esta investigación la muestra es igual al universo, es decir cinco empresas. Posteriormente a la aplicación de la encuesta piloto, ésta fue modificada para obtener datos ya no sobre el cliente potencial, sino sobre la competencia. Los factores que se deseaba investigar fueron: cantidad de producción, precio, mercado meta de la competencia, formas de distribución, proveedores y formas de negociación.



CAPITULO 3

Estrategias de mercadeo

Estrategia de Venta

Se cubrirá inicialmente la demanda interna del cantón Paján y la zona sur de Manabí, así mismo en el presente proyecto se está tratando sobre la posibilidad de comercializar directamente a los supermercados Avícola Fernández, Supermercados "La Favorita" e Importadora "El Rosado", Para lo cuál, se empleará una estrategia de posicionamiento en relación con los atributos ofrecidos.

La diferenciación del producto, será la estrategia que la FOPP adoptará para la comercialización de estos bienes. Esto se logrará asignando la marca de la FOPP a los productos agrícolas, para que estos sean identificados en la presentación, muy fácilmente en el mercado meta. La innovación empresarial y la calidad del producto podrán diferenciarlo de la competencia y de esta forma captar parte de la demanda insatisfecha existente actualmente en el mercado. La forma más común para captar clientes es la de enviar una muestra del producto solicitado.

Clientes que recibirán el mayor esfuerzo de venta

Los productos que este estudio de mercado pretende desarrollar son productos agrícolas, para la comercialización, producto que estará destinado a satisfacer las necesidades internas del cantón y la zona sur de Manabí y los principales supermercados, que pretende satisfacer los gustos y preferencias actuales de la tendencia alimenticia.

Funciones Transaccionales

Contacto y promoción: La FOPP que denominaremos empresa, de aquí en adelante, se encargará de establecer el contacto con los clientes potenciales, de promocionar los productos agrícolas y de procesar los pedidos.



Negociación

La empresa determinará los términos de negociación, el tipo de transporte que se utilizará para el envío de pedidos, las fechas de entrega, y las formas de pago.

Nivel de Intensidad de Distribución

La empresa adoptará una opción de distribución Selectiva cuyo objetivo será cooperar de cerca con los supermercados que compren los productos para satisfacer sus necesidades puntuales.

Características del producto o servicio

Ventajas Competitivas

A diferencia de los productos de agricultura convencional cuyo proceso genera contaminación ambiental, los productos agrícolas de la FOPP son completamente renovables y ecológicos, y los residuos sirven como ingredientes para alimentos de consumo animal, en el Ecuador recién se está dando importancia a este sistema de producción laborioso pero no complicado. Los productos se deberán producir durante todo el año, se debe recordar que son productos perecibles

Qué conceptos especiales se utilizarán en la venta para motivarla

Los productos agrícolas son empacados en gavetas de plástico y madera dependiendo del supermercado, en otros casos se podría presentar el producto en fundas plásticas con el logo de FOPP y descripción del producto. Generalmente se comercializa en gavetas y sacos, el mismo que es comprado en la finca por el intermediario. Los productos agrícolas deben ser almacenados en bodegas que no permitan la humedad que es el principal factor que provoca su deterioro.



Estrategia de Precio

El precio de los productos, deben estar de acuerdo a lo que los clientes enmarcados en el segmento disponen, sin descuidar la calidad y la excelencia tanto en el producto como en el servicio, de tal manera que se han definido las siguientes estrategias de precios:

Fijación de precios por debajo de la competencia

Tomando como supuesto que para la mayoría de los consumidores el precio es un determinante de los niveles de compra, se procederá a "fijarlos a partir del mercado, asignando un precio por debajo del nivel que ofrecen los competidores." Esto permitirá elevar los volúmenes de ventas y satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores del mercado meta.

En vista de que para la FOPP las hortalizas se consideran en los supermercados el producto en la etapa introductoria, se ingresará al mercado con precios bajos para poder atraer clientes potenciales de la competencia.

Las condiciones usuales de pago de hortalizas son de 30 días.

Los plazos de entrega requeridos se manejan de acuerdo al volumen y al tipo de producto requerido ya que existen hortalizas que se producen en épocas distintas a otras y dependen de la estacionalidad climática.

Es necesario recalcar que la producción de la FOPP, debe ser sembrada y cosechada bajo un planeamiento seguro y sano.

Posibles niveles de variación de precio.

El mercado de hortalizas, se convierte en un mercado muy emocional, y el precio del producto puede variar drásticamente en cuestión de semanas, motivo por el cual la empresa deberá tener precaución y abastecerse prudentemente de



acuerdo a su plan de producción para no incurrir en una escasez de materia prima.

Política de precio de la competencia

Precios a nivel de mayoristas

Los precios mayoristas de tomate han tenido un crecimiento desde fines de 1998 hasta comienzos de 2005. El precio del tomate en el primer trimestre del 2006 tuvo una tendencia creciente, teniendo su precio más alto de US\$ 0.46/kg, en el mes de marzo

La producción de pimiento es rentable si se logra una productividad de 12t/ha y un precio de US\$ 0.38/kg.

Los precios no se pueden pronosticar fácilmente en Ecuador, dado que el mercado es muy inestable porque se maneja con la ley de la oferta y la demanda. La oferta es afectada por el clima, es decir cuando se está en invierno la producción de hortalizas es más escasa por lo que tiende el precio a subir, pero también existe ingreso de estos productos proveniente de Perú que alteran los precios, y, en época de verano la producción y cosecha es abundante por lo que el precio baja relativamente.

Táctica de Venta

Se ofrecerá un 4% de descuento en compras al contado

La forma de pago será a los 8, 15 y 30 días, cheque personal con garantía, trueque comercial, contrato de compra anticipada.

Dependiendo del volumen de compra los precios de todos los productos pueden mejorar sustancialmente conjuntamente con la forma de pago.

Descuento del 7% del PVP más la promoción ordinaria, parapentas al detalle.

Crédito al distribuidor mayorista



Estrategia Promocional

Mecanismos y/o medios para llevar el producto a la atención de los posibles compradores.

La promoción y publicidad es el punto clave, pues a través de estas estrategias, esperamos captar todo el segmento al cuál está dirigido el proyecto, en el presente proyecto la promoción se la realizará a través de las siguientes formas: Participación en ferias, Promoción a través de correo electrónico, Afiches plegables informativos cuñas radiales, Eventos de capacitación

Mecanismos de ayuda a la venta

El catálogo será otra forma de promoción, éste estará estructurado con datos generales de la empresa, de nuestros productos, de los beneficios, ventajas y características de los mismos. Se realizarán viajes de negocios, para tener una visión más clara del mercado en las principales ciudades del país y conocer cuáles son las últimas tendencias, como por ejemplo el asistir a ferias de productos agrícolas

Énfasis por Etapas

Una vez identificados los actores y sus necesidades de información, se establece etapas para el plan de comunicación, las misma que ayudarán a organizar los recursos, medios y productos que se van a realizar para alcanzar los objetivos propuestos. Estas etapas son:

- Promoción
- Programa de anuncios en periódicos
- Participación en ferias
- Promoción a través de correo electrónico
- Afiches plegables informativos cuñas radiales
- Eventos de capacitación



Términos de las garantías

La función de distribución consiste en hacer llegar el producto o el servicio al mercado meta, la actividad más importante para lograr esto es arreglar su venta del fabricante al consumidor final, incluyendo otras actividades como promoción del producto, almacenamiento y correr parte del riesgo financiero durante el proceso de distribución.”

Para lograr una óptima distribución, se considerarán tres etapas del servicio:

Tipo de servicios a clientes

Antes del servicio

Creando un equipo que satisfaga todas las necesidades e inquietudes del comprador, que le brinde información de la organización y de los productos que se ofrecen, para que el cliente este seguro en el momento de la compra.

Durante el servicio

Manteniendo niveles adecuados de stock, controlando el estado de los productos, la precisión en el procesamiento de las compras, resolviendo cualquier duda e inquietud de los clientes al momento de la entrega de los productos.

Después del servicio

Se hace referencia al servicio post-venta y a todos aquellos aspectos necesarios para otorgar el soporte del producto una vez entregado al cliente, protegiéndolo de productos en mal estado y dando atención a sus quejas y requerimientos.

Estrategia de Distribución

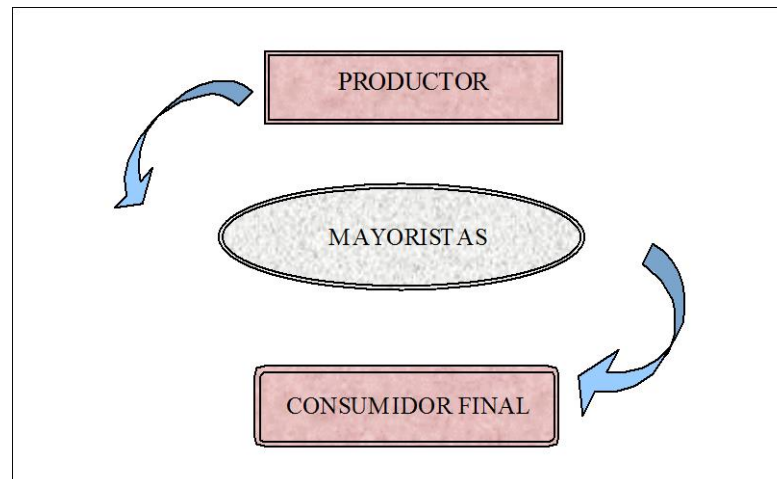
Canales de distribución que usará

Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del



fabricante al consumidor final, haciéndolo de manera directa o a través de intermediarios Para que la FOPP, productora de productos agrícolas tenga éxito en su estrategia de distribución, se han fijado varios lineamientos que puedan optimizar de una mejor manera las funciones y actividades que la empresa llevará a cabo en el plan de distribución; de esta manera se facilitará la comercialización de los productos agrícolas y podrá satisfacer las necesidades del consumidor final; A continuación se detalla la forma de distribución que se utilizará en este proyecto:

CANALES DE COMERCIALIZACION



Venta hacia los SUPERMERCADOS en la ciudad de Guayaquil como mercado meta. El canal Productor - Distribuidor – Mayoristas, es el más breve y simple para distribuir productos de consumo de este tipo. El canal de distribución será directo, pues los pedidos son entregados directamente al cliente.

La FOPP entregará su producto a los supermercados, para que este a su vez distribuyan a sus sucursales y promocionen en percha de sus establecimientos, que son considerados como los clientes para este tipo de producto, es decir se comprarán los productos agrícolas para ofrecerlos a sus clientes. De esta manera los supermercados obtienen los derechos sobre los productos de la FOPP, y se controlan los términos de venta, así como el precio y los tiempos de entrega.



Escuela Superior Politécnica del Litoral
Centro de Educación Continua

la estructura del mercado de frutas y vegetales, es compleja. Esta compuesta por el productor local, el Intermediario, el importador, las centrales de abastos, el distribuidor mayorista y los minoristas, entre quienes están los supermercados, los establecimientos de servicios de comidas (restaurantes, hoteles, colegios, etc.) y las tiendas de barrio.

A nivel detallista, las organizaciones juegan un papel importante en la venta a los consumidores, dado que hoy en día más del 75% de las compras de los hogares tienen lugar en los puntos de venta de estas organizaciones. Es importante señalar, que se registra un alto grado de concentración del comercio detallista de alimentos, al punto que actualmente el 53% de las ventas de estos productos son manejadas por las tres cadenas principales.



CAPITULO 4

Estrategias competitivas

Análisis FODA de los productos

Cabe recalcar que los productos de la FOPP, se diferencian por su calidad de producción (alimentos sanos) a un costo de producción por debajo del mercado y que su procedencia es de organizaciones campesinas fortalecidas para el manejo empresarial de productos agropecuarios.

Fortalezas

- El Cantón Paján es una zona donde es posible producir hortalizas de muy buena calidad, ya que las características del suelo y las condiciones climáticas son favorables para el desarrollo del cultivo
- Nivel de tecnología que se va implementar en el cultivo permite obtener buenos rendimientos
- Disponibilidad de insumos para la producción en el mercado local
- Existe infraestructura de vialidad cerca al proyecto lo que facilita el traslado del producto
- Al ser productos de ciclo corto, le permite al proyecto obtener estabilidad en los rendimientos y flujos positivos desde el primer año de actividad.
- Hortalizas producidas y comercializadas por los socios de la empresa

Oportunidades

- El mercado local demanda una gran cantidad de hortalizas durante todo el año
- Se puede vender a la industria local mientras se conoce mejor el manejo del producto y se consigue los permisos fitosanitarios para exportar.
- Mercado para la exportación en crecimiento.
- Apertura de nuevos nichos de mercados para hortalizas
- El financiamiento de prolocal de proyectos productivos



Debilidades

- Las líneas de crédito son limitadas
- No se cuenta con un sistema de generación de tecnología que en forma continua trate de resolver los problemas limitantes de producción y de reducción de costos
- Dificultad para trasportar la producción al mercado.
- Productos perecederos
- Costo de introducción del producto elevado.
- Desconocimiento de ventajas del producto

Amenazas

- Competencia internacional. Ya que otros países tienen una larga trayectoria dentro del cultivo de hortalizas, hace que sean de excelente calidad y rendimientos
- Barreras sanitarias exigentes en los mercados
- El fenómeno de El Niño que se estima que ocurra cada 15 años con gran intensidad y cada 4 a 5 años con menor intensidad.
- Situación económica del país que no hace muy atractiva la inversión extranjera.
- Presencias de sequías
- Precios bajos
- Presencia e incremento de plagas y enfermedades
- Barreras arancelarias
- Competencia desleal

Estrategias

Una vez realizado el Análisis FODA, el siguiente paso es elaborar las estrategias necesarias para contrarrestar las debilidades y hacer frente a las amenazas, así como aprovechar de la mejor manera posible las oportunidades que se presentan basándose en las fortalezas del proyecto:



- Buscar financiamiento por medio de la banca comercial o de inversionistas privados, nacionales o extranjeros, presentando un buen estudio de factibilidad, demostrando particularmente la factibilidad técnica
- Comenzar ofreciendo hortalizas en el mercado local, tratando de reemplazar parte de las importaciones de otros países, y ganando experiencia en el manejo del cultivo y de la calidad del producto, antes de exportar a mercados más competitivos.
- Desarrollar, en coordinación del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), un programa de monitoreo de plagas, que sea aceptable para las autoridades fitosanitarias
- Obtener asistencia técnica de otros países productores de hortalizas, sobre todo de aquellos que hayan desarrollado tecnologías aplicables a las condiciones ambientales de Paján
- Desarrollar un programa de capacitación continua en tecnologías de producción y poscosecha de hortalizas, para el personal a nivel profesional como jornaleros.
- Promover la investigación en la producción y poscosecha de hortalizas, entre instituciones públicas y privadas, capitalizando sobre la experiencia para que responda a las necesidades de los productores.
- Establecer contactos con productores de hortalizas, para compartir experiencias y tareas, y para mejorar su posición ante los canales de distribución del producto.
- Realizar obras de drenaje en previsión del fenómeno El Niño en forma recurrente. Adquirir una póliza de seguros de cosecha.

Posiblemente la mejor manera de mejorar la comercialización de hortalizas es estableciendo alianzas estratégicas con las más grandes empresas multinacionales que se dedican al negocio de frutas y hortalizas frescas, tales como Del Monte, Dole y Chiquita, que están presentes en Ecuador por el banano. Alternativamente se pueden buscar oportunidades de exportaciones a la Unión Europea, tomando en cuenta sus requerimientos de variedades.



Ventajas Competitivas

A diferencia de los productos de agricultura convencional cuyo proceso genera contaminación ambiental, los productos agrícolas de la FOPP son completamente renovables y ecológicos, y los residuos sirven como ingredientes para alimentos de consumo animal.

Medios y costo de transporte

Al ubicar el proyecto para la producción y comercialización de hortalizas en Paján, estamos asegurando la disponibilidad de transporte debido a que se encuentra en un tramo de vía transcurrido habitualmente y las carreteras son aptas para la transportación de insumos así como del producto terminado.

Disponibilidad y costo de mano de obra

Considerando el factor mano de obra como sumamente importante debido a los requerimientos del proyecto se ha previsto que el costo de la misma así como el grado de especialización sea el adecuado en esta zona debido a la incidencia que tienen los mismos dentro de Paján y por ende a los bajos costos que representan por la facilidad de obtención de la misma.

Cercanía de las fuentes de abastecimiento

Los proveedores de la materia prima (socios FOPP) necesaria para la producción se ubican alrededor de toda la zona donde se ubicara en el centro de acopio, de esta forma se reducirán costos de transportación y la FOPP tendrá una ventaja significativa al poder contar con la materia prima en el menor tiempo y a bajos costos.

Factores Ambientales

A diferencia de los productos de sistemas tradicionales cuyo proceso genera contaminación ambiental, la producción de la FOPP es completamente renovable y



Ecológica, y los residuos sirven como ingredientes para alimentos de consumo animal.

La producción de hortalizas no constituye un proceso donde se generen desechos tóxicos, si no por el contrario cada desecho generado tiene múltiples utilidades incluso en el campo pecuario.

Cercanía del mercado

Como ya lo mencionamos anteriormente, la vía Guayaquil – Jipijapa, actualmente una de las vías más utilizadas y concurrida por los comerciantes nacionales, se encuentra cerca del centro de acopio y de áreas de producción.



CAPITULO 5

Proceso de producción

Las hortalizas deberán ser sembradas en áreas que cumplan con los parámetros establecidos para este tipo de sistemas de producción. Se debe recordar que todos los insumos orgánicos necesarios para la realización del sistema, deben estar en posesión del socio productor para un mejor desarrollo de los productos. La planificación de la producción deberá estar a cargo del coordinador del proyecto, ya que de esto dependerá el no desabastecimiento de nuestros clientes y así lograr una mejor sostenibilidad del mercado.

Descripción del proceso Productivo

Arado, rastreado y nivelado.

Construcción de viveros.

Llenado de funda y siembra de semillas

Tendido de cinta de goteo

Riego previo para humedecer el suelo.

Transplante

Riego Diario y riego día por medio

1er. Abonamiento a los 5 días de sembrado.

2do. Abonamiento a los 20 días de sembrado.

Abonamiento semanal a través del sistema de riego con abonos hidrosolubles.

Control de plagas mas abonamiento foliar.

3er. Abonamiento a la floración.

Control de enfermedades.

Cosecha.

Comercialización.



Programa de Producción

Para poder obtener un programa de producción que cumpla con los requerimientos de la demanda futura, es preciso planear y establecer los tiempos exactos con los que la empresa deberá cumplir para la producción de hortalizas. Se tiene que considerar también el hecho de que la empresa deberá tomarse un mínimo de 3 meses una vez iniciado el proyecto para actividades como: adquisición y puesta a punto de los equipos y herramientas, entrenamiento de personal, y cumplimiento de las normativas legales previamente detalladas en el centro de acopio.

Etapas I

Habilitación y contratación de recursos para el desarrollo del Proyecto

Realización de talleres participativos para la presentación del proyecto, evaluaciones periódicas

Contratación de personal

Diagnóstico de los recursos del área de acción

Incorporación de los beneficiarios en calidad de co-ejecutores de las actividades previstas en el proyecto, responsabilizándolos de los avances de metas concretas.

Coordinaciones con autoridades locales y regionales, instituciones públicas y privadas, para concertar esfuerzos que contribuyeran a garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Etapas II

Validación de la propuesta técnica

Establecimiento y habilitación de Unidades productivas

Instalación de sistemas de riego tecnificado

Registro de información del proceso de implementación



Etapa III

Aplicación de los resultados del proceso de transferencia tecnológica

Desarrollo y evaluación de Sistemas productivos

Proceso de Transferencia tecnológica (cursos, talleres, días de campo, difusión de tecnologías) Aplicación de talleres según tipo de beneficiarios (Riego)

Etapa IV

Sistematización de la información y finalización del Proyecto

Resultados del proyecto

Elaboración de Informe final



Escuela Superior Politécnica del Litoral
Centro de Educación Continua



CAPITULO 6

Impactos Y Sostenibilidad del Proyecto

Análisis De Género

La población del cantón Paján, según el Censo del 2001, representa el 3,0% del total de la provincia de Manabí, cuenta con una población mayoritariamente rural. El 83% de sus habitantes viven en las parroquias rurales y solamente 6060 que representa el 17% vive en la zona urbana.

En el último período intercensal 1990-2001, se observa una tasa negativa de crecimiento del -1,5% promedio anual, las causas son diversas: problemas de salud por falta de servicios básicos, emigración por falta de oportunidades de empleo y ocupación, especialmente a Guayaquil, e incluso fuera del país. Las mujeres han emigrado más que los hombres. La emigración se ha manifestado más altamente en las parroquias rurales, en la Parroquia Campozano el crecimiento de la población es - 21.08 % , en la Parroquia Guale el - 20.01%.

ÁREAS	TOTAL	%	HOMBRES	%	MUJERES	%
TOTAL	35.952	100,0	18.964	52,75	16.988	47,25
URBANA	6.060	16,85	3.062	8,52	2.998	8,34
RURAL	29.892	83,15	15.902	44,23	13.990	38,91

La población joven constituye el 46,5% que son menores de 20 años. Se observa un incremento de la población de mayores de 60 años. El 20.66% de mujeres se encuentran en edad fértil

Los niveles de analfabetismo del cantón están entre los más altos del país (11.7%), en la provincia (15.5%) (SISE 3.0) y en el cantón (21.5%) distribuidos así: zona rural (23.2%) se evidencia mucho más que en el área urbana (13.6%). A pesar de haber una infraestructura educativa en la cabecera cantonal se registra preocupantes porcentajes de analfabetismo en hombres y mujeres.



De cada 100 mujeres del área rural 25 son analfabetas, esto demuestra el atraso cultural y educativo que vive la población de este cantón. Las mujeres acceden de forma inequitativa al sistema educativo lo cual influye a la disminución de sus capacidades y oportunidades de empleo, ocupación y participación política.

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL CANTÓN	21,5%	19,9%	23,3%
URBANA	13,6%	11,5%	15,7%
RURAL	23,2%	21,6%	25,1%

ENFOQUE DE EQUIDAD DEL PLAN DE NEGOCIOS

- Incremento de un 35 % de los ingresos de las familias en el primer año con la participación y emponderamiento de las mujeres en la ejecución de trabajos y actividades planificadas.
- 90% de líderes y lideresas con mayor capacidad de gestión y negociación.
- Familias con alto autoestima, ejerciendo, y promoviendo sus derechos
- Mejoran los trabajos de las directivas de las organizaciones
- Durante el proceso de siembra se va a permitir generar empleo adicional en donde la mano de obra de la mujer es importante en la primera etapa del cultivo como es el llenado de fundas y las siembras propiamente dichas.
- Se implementará programas de capacitación que desarrollen destrezas y habilidades técnicas para el manejo y uso sustentable de los recursos y que aseguren que existan iguales oportunidades para mujeres y hombres de las comunidades.
- En las actividades productivas como en la administración y gestión del proyecto se prevé la participación directa del 40% de las mujeres jefas de hogar así también en la participación de los talleres y seminarios dictados.
- Durante la ejecución del proyecto, la toma de decisiones se realizará en asambleas, principalmente para coordinar actividades colectivas buscando estrategias de equidad, de acuerdo a sus capacidades generacionales.



Social

- Incremento de la población rural económicamente activa.
- Aumento de nuevos microempresarios rurales.
- Elevación de la calidad nutricional de los niños del sector rural.
- Armonía de las relaciones sociales y de trabajo de los beneficiarios.
- Comunidad capacitada y autosuficiente.
- Disminución significativa de las migraciones campesinas a las grandes ciudades del país.

Ambiental

Contribución a la descontaminación y equilibrio de los ecosistemas, mediante la práctica evolutiva de agricultura ecológica, y el reciclaje y aprovechamiento de los desechos orgánicos de las áreas de trabajo.

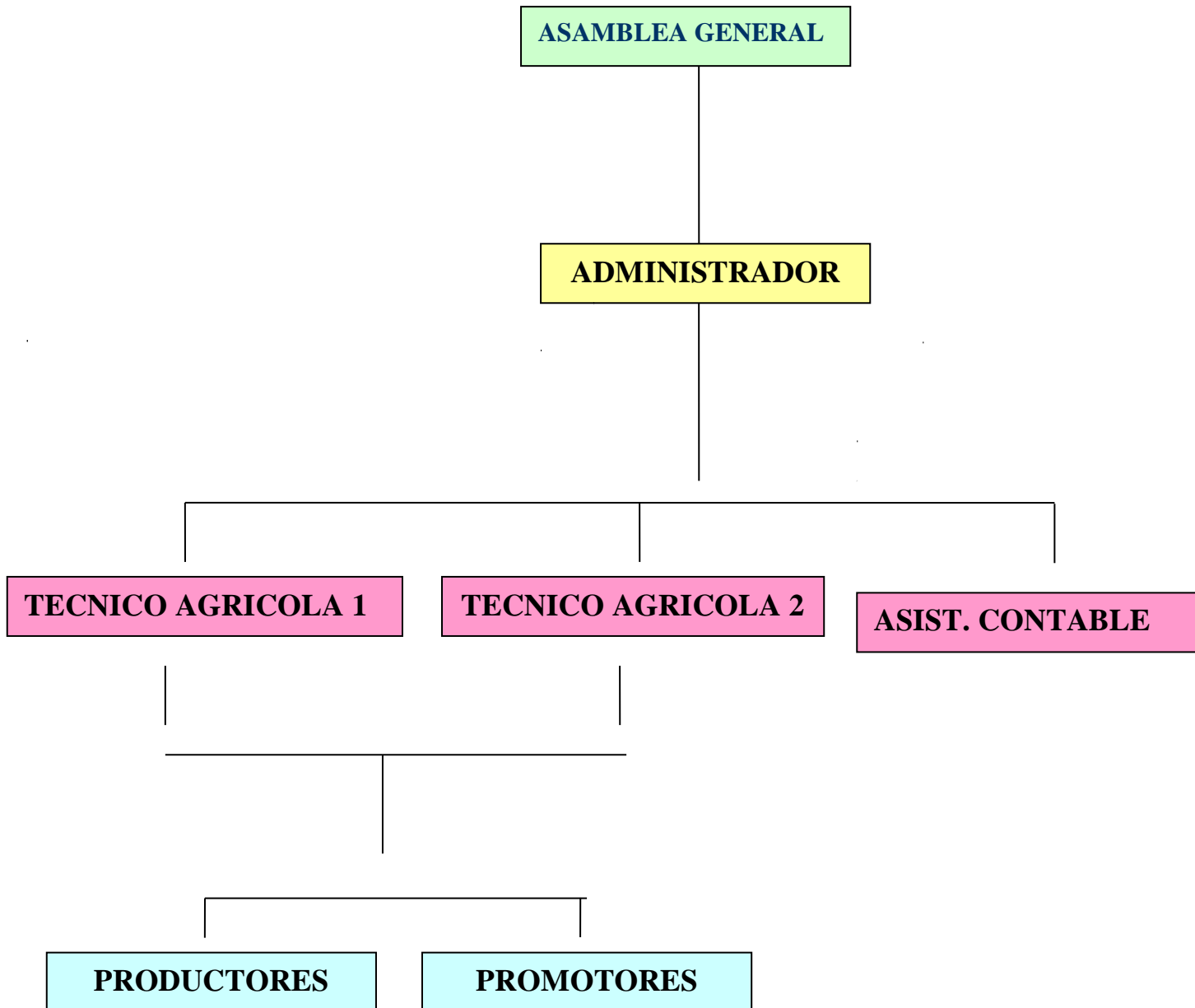
Sostenibilidad

Por otra parte se reactivara la economía de la población beneficiaria y de la parroquia en general, púes con la actividad de siembra que se inicia desde Noviembre a Diciembre, cuando en el valle de Portoviejo esta terminando su producción, la oferta de la fruta disminuye drásticamente, pero aparece la producción de Pajan a partir del 15 de enero en adelante, logrando que los precios suban inmediatamente, notándose diferencia de los precios promedios de la frutas a nivel de finca.



CAPITULO 7

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA





Funciones y responsabilidades

Organización Administrativa

FOPP S.A., tiene una organización formal ya que esta basada en una división de trabajo racional, al tener establecidos de antemano los procesos que se deben seguir para la toma de decisiones.

La Tipología de la organización es Lineo-Funcional, con el fin de mantener la disciplina al estar definidas los tipos de autoridad y por ende no existirían conflictos entre los miembros, ni fugas de responsabilidad en las diferentes actividades. Además, se busca conseguir mayor eficiencia a través de la especialización del factor humano.

Asamblea General

Los accionistas de la empresa FOPP S.A., tendrán además de las atribuciones que por ley les corresponden las siguientes funciones:

Se realizarán las principales funciones administrativas como son planificación, organización, integración del factor humano, dirección y control. Además de la toma de las principales decisiones en cuanto a inversiones y aumento de capital, se seleccionará y evaluará las principales estrategias para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Administrador

Reporta al presidente y al directorio y supervisa al jefe del centro de acopio, al asistente de campo, así como también al asistente contable de la empresa

Misión.

Administrar la empresa de acuerdo a las políticas y estrategias de planificación establecidas, responsabilizándose de la marcha operativa, funcional y organizativa de la empresa.



Funciones

Administrar bajo los lineamientos que contempla la empresa
Coordinar y supervisa el trabajo con los asistentes
Coordinación con el asistente contable
Coordinar acciones y actividades entre los directivos
Dirige las políticas de funcionamiento de la empresa
Establecer los contactos para la comercialización de los productos

Técnico Agrícola 1 Y 2

Reporta al administrador y supervisa los trabajos en el campo con los productores así mismo coordina el trabajo con el asistente de campo del proyecto.

Misión.

Mantener los más altos estándares de calidad con los productores asesorándolos en labores de cosecha y manejo de las hortalizas y responsabilizarse del proceso de producción en la empresa

Función:

Planificar las actividades a realizar en el campo
Informe de las actividades al gerente
Gestionar los recursos a utilizar en la producción
Programación para el control de plagas y enfermedades
Planificar los volúmenes de productos a comercializar
Capacitación continúa a los productores

Asistente Contable

Reporta al administrador y coordina con el directorio y representante legal de la empresa



Misión.

Realizar todas las actividades inherentes al área financiera y Responsabilizarse de la marcha operativa-financiera de la empresa.

Funciones Del Puesto

Llevar los registros contables de los ingresos y egresos de la empresa

Ejecutar las retenciones de impuestos correspondientes a la administración tributaria

Realizar las conciliaciones bancarias

Presentar las declaraciones y pagar los impuestos

Emitir y entregar comprobantes de venta y de retención

Presentar informes financieros al directorio y al administrador

Relaciones comunitarias y responsabilidad social

Principios Generales

Sin perjuicio del cumplimiento de lo establecido en la Constitución Nacional, las leyes, decretos, Convenios Colectivos de Trabajo y normas específicas, las personas se encuentran obligados a observar y hacer cumplir las siguientes pautas de comportamiento ético con el seguimiento de la comisión de contraloría social (Veeduría) de la organización ejecutora del Plan de negocios.

Confianza

Respetar la integridad, eficiencia y profesionalidad como criterio para ingresar y ser promovido dentro de la Institución.

Observar frente a las críticas de los proveedores, clientes, comunidad y de la competencia, un grado de tolerancia y saber escuchar para crear un clima de confianza entre los involucrados en el Plan de negocios.



Responsabilidad

Actuar con la rectitud y honradez necesarias para procurar el interés general.

Evitar acciones que pudieran poner en riesgo la finalidad del Plan de Negocio, y el patrimonio del mismo o la imagen que se proyecta ante la comunidad.

Poseer idoneidad y disposición necesaria para el eficiente desempeño de sus funciones

Conducirse con tacto y cortesía en sus relaciones con sus superiores, pares y subordinados.

Guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el secreto organizacional o administrativa del Plan de Negocio.

Ejercer el cargo o la función con responsabilidad, honestidad y profesionalidad.

Conducirse en todo momento con respeto y corrección, en su trato con proveedores, clientes y la comunidad.

Mantener una conducta digna y decorosa, actuando con sobriedad y moderación.

Transparencia

Desechar todo provecho o ventaja personal obtenida por sí o por interpósita persona.

Respetar activamente los derechos de los proveedores, clientes y comunidad en general, brindando un servicio basado en la economía de tiempo, imparcialidad, simplicidad, igualdad, responsabilidad, confianza y transparencia, en armonía con las funciones de control propias del Plan de Negocio.



Escuela Superior Politécnica del Litoral
Centro de Educación Continua