

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ACEITUNA Y PRODUCTOS
DERIVADOS PARA EL MERCADO ECUATORIANO.**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER (MBA)

KRISTIAN JERSSON MORALES MORALES
kmorales@cnt.com.ec

DIRECTOR: ING. RICARDO MONAR MONAR
ricardomonar@yahoo.es

Quito, Octubre 2009

DECLARACIÓN

Yo, Kristian Jersson Morales Morales, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Kristian Jersson Morales Morales.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Kristian Jersson Morales Morales, bajo mi supervisión.

Ing. Ricardo Monar Monar
DIRECTOR DEL PROYECTO

CONTENIDO

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES E INTRODUCCIÓN DE LA ACEITUNA EN EL MERCADO ECUATORIANO 1

1.1.LA COMPAÑÍA Y SUS PRODUCTOS.....	4
1.2.CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL MERCADO OBJETIVO.....	5
1.3.TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS.....	8
1.3.1.TIPOS DE MERCADO.....	10
1.3.2.SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	10
1.3.3.TENDENCIAS.....	11
1.4.ENTORNO AGROCOMERCIAL INTERNO Y EXTERNO.....	12
1.5.PRINCIPALES PRODUCTORES Y CONSUMIDORES.....	15
1.5.1.SITUACIÓN MUNDIAL.....	16
1.5.2.TLC CHILE-ESTADOS UNIDOS: ASPECTOS DESTACADOS.....	17
1.6.PRINCIPALES VARIEDADES DEL PRODUCTO A NIVEL MUNDIAL.....	18
1.6.1.SEVILLANAS	18
1.6.2.GORDAL.....	19
1.6.3.MANZANILLAS.....	19
1.6.4.ASCOLANA.....	19
1.6.5.MORONA.....	20
1.6.6.CACEREÑA.....	20
1.6.7.CAMPORREAL.....	20
1.6.8.JAÉN.....	20

1.6.9.MALAGUEÑA.....	20
1.6.10.VERDIAL.....	21
1.6.11.HOJIBLANCA.....	21
1.6.12.ACEITUNAS DE AZAPA NATURALES.....	21
1.6.13.OTRAS VARIEDADES DE ACEITUNAS.....	21
1.6.14.LIGURIA.....	22
1.6.15.PENDOLINO.....	22
1.7.GESTACIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL.....	22
CAPITULO 2. PLAN ESTRATÉGICO.....	24
2.1.VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS.....	24
2.1.1.VISIÓN.....	24
2.1.2.MISIÓN.....	24
2.1.3.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	25
2.1.4.METAS.....	25
2.1.5.ESTRATEGIAS.....	26
2.2.ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	26
2.2.1.ESTRUCTURA ECONÓMICA.....	26
2.2.2.ENTORNO PRODUCTIVO PERUANO.....	35
2.2.3.MOVIMIENTO EXPORTADOR PERUANO.....	37
2.3.ANÁLISIS DEL POTENCIAL Y COMPETENCIAS INTERNAS DEL PRODUCTO.....	37
2.3.1.CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DEL PRODUCTO QUE DEBEN SER EXPLOTADAS.....	39
2.3.2.PRINCIPALES VARIEDADES QUE SE PRODUCEN EN PERÚ.....	39
2.3.3.PREPARACIÓN COMERCIAL Y FORMAS DE PRESENTACIÓN DE LA ACEITUNA.....	40
2.4. EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA OBTENER LA MATRIZ FODA.....	43

2.4.1. LA MATRIZ PARA FORMULAR ESTRATEGIAS DE LAS AMENAZAS- OPORTUNIDADES DEBILIDADES-FUERZAS (AODF).....	44
2.4.1.1. LAS ESTRATEGIAS FO.....	44
2.4.1.2. LAS ESTRATEGIAS DO.....	44
2.4.1.3. LAS ESTRATEGIAS FA.....	45
2.4.1.4. LAS ESTRATEGIAS DA.....	45
2.4.1.5. LA MATRIZ AODF PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	45
2.4.1.6. FORTALEZAS.....	45
2.4.1.7. DEBILIDADES.....	46
2.4.1.8. OPORTUNIDADES.....	46
2.4.1.9. AMENAZAS	46
2.5.MATRICES FODA PARA DETERMINAR PLANES OFENSIVOS Y DEFENSIVOS.....	47
2.5.1.MATRIZ DE ÁREA OFENSIVA.....	47
2.5.2.MATRIZ DE ÁREA DEFENSIVA.....	48
CAPITULO 3. PLAN DE MARKETING	49
3.1.INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO.....	49
3.1.1.LIMITACIONES A CONSIDERAR.....	49
3.1.2.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	50
3.2.DEFINICIONES PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y LA ELABORACIÓN DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	52
3.2.1.EL MERCADO.....	52
3.2.2.SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	53
3.2.3.EL CONSUMIDOR.....	53
3.2.4.EL PRODUCTO.....	55
3.3. ESTUDIO DE MERCADO.....	60
3.3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60

3.3.3. DEFINICIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	61
3.3.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO MUESTRAL.....	62
3.3.5. LA ENCUESTA.....	63
3.3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	64
3.3.6.1.PERSONAS QUE CONSUMEN ACEITUNAS.....	64
3.3.6.2.TIPOS DE ACEITUNAS CONSUMIDAS.....	64
3.3.6.3. FRECUENCIA DE CONSUMO DE LA ACEITUNA.....	65
3.3.6.4. MARCAS DE ACEITUNAS QUE PREFIERE EL CONSUMIDOR.....	66
3.3.6.5. LUGAR DONDE EL CLIENTE ADQUIERE EL PRODUCTO	67
3.3.6.6. PRESENTACIÓN QUE AGRADA MÁS AL CLIENTE.....	68
3.3.6.7. PESO IDEAL PARA UN ENVASE DE ACEITUNAS.....	69
3.3.6.8. PRECIO IDEAL POR UN EMPAQUE DE 250 gr.....	70
3.3.6.9. DATOS DEMOGRÁFICOS.....	71
3.3.7. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL.....	72
3.4.ESTUDIO DEL PRODUCTO 'ACEITUNAS DE MESA' DENTRO DEL MERCADO DE LAS CIUDADES QUITO DE Y GUAYAQUIL.....	72
3.4.1.IMPORTACIÓN Y OFERTA DEL PRODUCTO ACEITUNA.....	73
3.4.2.ESTUDIO DE CONSUMO GENERAL DE ALIMENTOS, BEBIDAS, Y ACEITUNA EN SUPERMERCADOS EN QUITO Y GUAYAQUIL.....	73
3.5.ESTUDIO DE POTENCIALES LOCALES DE ABASTECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LOS SUPERMERCADOS EN EL ECUADOR.....	84
3.5.1.COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA DEL SECTOR DE SUPERMERCADOS EN EL ECUADOR.....	85
3.5.2.LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS.....	91
3.5.3.DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO Y LA DIFUSIÓN DE LOS SUPERMERCADOS.....	95
3.5.4.EFECTO DE ESTOS CAMBIOS EN CADENAS SELECCIONADAS.....	98
3.5.5.SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE SUPERMERCADOS.....	99
3.6.ESTUDIO DE PRECIOS (PRECIO).....	100
3.6.1.DETERMINACIÓN DEL PRECIO.....	100
3.6.2.POLÍTICAS DE VENTA.....	103

3.7.ESTUDIO DE PROMOCIÓN DE VENTA (PROMOCIÓN).....	103
3.7.1.PRESENTACIÓN.....	104
3.7.2.ENVASADO Y ETIQUETADO.....	105
3.8. PLAN PROMOCIONAL DE MARKETING	106
3.8.1. OBJETIVOS.....	107
3.8.2. LA COMUNICACIÓN.....	108
3.8.2.1. PUBLICIDAD.....	109
3.8.2.2. PROMOCIÓN DE VTAS PARA INCREMENTO DE DEMANDA.....	110
3.8.2.3. RELACIONES PÚBLICAS.....	112
3.8.2.4. LA VENTA PERSONAL.....	113

CAPITULO 4. PLAN DE OPERACIONES.....114

4.1.PLANTA INDUSTRIAL.....	114
4.1.1.INSTALACIONES DE LA PLANTA.....	114
4.1.2.PROCESO DEL PRODUCTO.....	115
4.1.2.1. RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA.....	115
4.1.2.2. LLENADO DE ENVASES.....	115
4.1.2.3. PESADO DE ENVASES.....	115
4.1.2.4. PREPARACIÓN LÍQUIDO DE GOBIERNO.....	115
4.1.2.5. LLENADO LÍQUIDO DE GOBIERNO.....	116
4.1.2.6. SELLADO DE ENVASES.....	116
4.1.2.7. CODIFICADO, ETIQUETADO Y EMBALAJE.....	116
4.1.2.8. ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO.....	116
4.1.2.9. PROCESOS DE APOYO.....	117
4.2. LOCALIZACIÓN.....	119
4.3.PLAN DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA.....	121

CAPITULO 5. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO..... 122

5.1.ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	122
-----------------------------------	-----

5.2.PLAN DE APROVISIONAMIENTO.....	127
5.3.DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA.....	129
5.4.PRESUPUESTO DE VENTAS.....	131
5.5.PRESUPUESTO DE OPERACIÓN.....	132
5.6.ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	133
5.7.BALANCE GENERAL.....	134
5.8.PRESUPUESTO DE TESORERÍA.....	136
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
6.1. CONCLUSIONES.....	138
6.2. RECOMENDACIONES.....	141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	143
ANEXOS.....	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Balanza comercial Ecuador-Perú.....	14
Figura 2. Productores mundiales de Aceituna.....	17
Figura 3. Crecimiento del PIB.....	28
Figura 4. Inflación de enero 2006 a junio 2007.....	30
Figura 5. Balanza comercial.....	32
Figura 6. Producción de aceituna peruana por Departamento.....	36
Figura 7. Exportación de la aceituna peruana en miles de dólares.....	37
Figura 8. Destino de las exportaciones de la aceituna peruana.....	37
Figura 9. Presentación de aceituna rellena.....	40
Figura 10. Presentación Aceituna verde deshuesada.....	41
Figura 11. Presentación Aceituna verde deshuesada y cortada.....	42
Figura 12. Cantidad de personas que consumen aceituna.....	64
Figura 13. Tipos de aceitunas.....	65
Figura 14. Frecuencia de consumo	65
Figura 15. Marcas de aceituna que consume el Cliente	67
Figura 16. Lugar donde el Cliente adquiere el producto	68
Figura 17. Presentación que más le agrada el Cliente	69
Figura 18. Peso ideal para un empaque de aceituna.....	70
Figura 19. Precio ideal por un empaque de 250 gr.....	71
Figura 20. Distribución del Gasto en el país.....	76
Figura 21. Consumo de Alimentos y bebidas no alcohólicas.....	76
Figura 22. Gráfico de la demanda periodo 2005 - 2006.....	81
Figura 23. Gráfico de la demanda por tipo de presentación.....	83
Figura 24. Participación en Mercado detallista de diferentes agentes en 1999.....	87
Figura 25. Participación en Mercado detallista de diferentes agentes en 2003.....	87
Figura 26. Etiqueta.....	106
Figura 27. Características para la localización de la Planta.....	119

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Movimiento exportador peruano de aceitunas.....	2
Cuadro 2. Balanza comercial. Periodo 1995-2006.....	15
Cuadro 3. Matriz de productos y servicios.....	57
Cuadro 4. Importación de aceituna y derivados, procedencia España.....	73
Cuadro 5. Importación de aceite de oliva, procedencia Italia.....	73
Cuadro 6. Distribución del consumo por rubro de gasto.....	75
Cuadro 7. Detalle de productos en el mercado ecuatoriano.....	78
Cuadro 8. Cuadro de Aprovisionamiento real de un supermercado local...	80
Cuadro 9. Demanda por tipo de producto.....	83
Cuadro 10. Consumo real en Kg y USD.....	84
Cuadro 11. Lugar donde los encuestados realizan las compras de víveres y comida en Quito y Guayaquil.....	88
Cuadro 12. Estimados de ventas totales y ventas en alimentos, participación y número de tiendas de las principales cadenas de supermercados en Ecuador.....	90
Cuadro 13. Crecimiento de tiendas de SLF desde finales de 1999 a finales del 2006, por formato de tienda.....	92
Cuadro 14. Precios promedio por Unidad de 250 gr.....	101
Cuadro 15. SLF Supermercados La Favorita (Supermaxi y Megamaxi)...	123
Cuadro 16. IER Importadora El Rosado (Mi Comisariato).....	123
Cuadro 17. Venta Real del Producto en Unidades de empaque.....	125
Cuadro 18. Consumo de aceituna en kg.....	125
Cuadro 19. Demanda calculada en Kg. periodos faltantes.....	126
Cuadro 20. Proyección de la demanda.....	126
Cuadro 21. Total kg. por despacho.....	127
Cuadro 22. Costo materia prima.....	128
Cuadro 23. Costo fletaje.....	128
Cuadro 24. Costo importación.....	128
Cuadro 25. Plan de aprovisionamiento materia prima.....	129

Cuadro 26. Costo unitario materia prima.....	130
Cuadro 27. Costos indirectos.....	130
Cuadro 28. Mano de obra indirecta.....	130
Cuadro 29. Gastos generales.....	130
Cuadro 30. Costo unitario de fabricación.....	130
Cuadro 31. Fijación del precio de venta.....	131
Cuadro 32. Proyección de ventas.....	131
Cuadro 33. Presupuesto de Operación.....	133
Cuadro 34. Estado de resultados.....	134
Cuadro 35. Balance Inicial.....	135
Cuadro 36. Balance final proyectado al 31/08/08.....	136
Cuadro 37. Presupuesto de tesorería.....	137

ANEXOS

Ver Anexo 1. Guía General del Importador. (Cámara de Comercio de Quito)

Ver Anexo 2 Matriz para la formulación de estrategias.

Ver Anexo 3. Matriz de área ofensiva

Ver Anexo 4. Matriz de área defensiva

Ver Anexo 5 Cálculo demanda potencial

Ver Anexo 6 Etiqueta

Ver Anexo 7 Pauta radio y televisión

Ver Anexo 8. Gráfico de Planta

Ver Anexo 9. Matriz factores locacionales

PRÓLOGO

Aunque la terminación de esta tesis concluye uno de los aspectos más importantes y de profunda trascendencia en mi vida profesional –y estudiantil–, también implica la responsabilidad de llevar adelante una tarea emprendedora: plasmar en realidad la creación de una empresa que comercializará un producto de alta calidad y valor para el consumidor ecuatoriano.

El estudio contiene la estructuración de un plan de negocio, donde se analizan las estrategias, el entorno y el potencial del producto. Un siguiente capítulo nos lleva al estudio del mercado y con él la esquematización del plan de Marketing que dará los lineamientos básicos de la labor comercial de la empresa.

Posteriormente, se realiza un análisis económico-financiero para proyectar los flujos económicos y la rentabilidad que se espera obtener de esta labor empresarial. Con todo este estudio, se puede concluir que existen grandes posibilidades de que esta empresa pueda despegar y crecer con un interesante ritmo, generando así resultados satisfactorios para todos sus colaboradores.

Es importante comentar que uno de los objetivos más importantes que una escuela de negocios plantea, es aquella de formar emprendedores, crear trabajo y generar riqueza para un país que tanto lo necesita. Es por esto que agradezco a la Escuela Politécnica Nacional y a la Facultad de Ciencias Administrativas particularmente, por haberme permitido acumular conocimientos y experiencias que no solamente me han motivado, sino también que me han adiestrado en las principales técnicas gerenciales que serán el soporte para el desarrollo de esta nueva empresa.

Igualmente haber llegado hasta este momento es motivo para expresar algunos agradecimientos, cuyas específicas palabras no comprenderán la amplitud de mis sentimientos.

CAPÍTULO 1.

ANTECEDENTES E INTRODUCCIÓN DE LA ACEITUNA EN EL MERCADO ECUATORIANO

El presente trabajo está orientado a realizar un estudio teórico y práctico cuyo objetivo final es la formación de una empresa comercializadora-importadora de Aceituna y productos derivados desde el Perú hacia el mercado ecuatoriano, específicamente a las principales ciudades del país como son Quito y Guayaquil.

En cuanto al producto el Consejo Oleícola Internacional (COI) se denomina aceituna de mesa al fruto de variedades determinadas de olivo cultivado, sano, cogido en el estado de madurez adecuado y de calidad tal que, sometido a las preparaciones adecuadas, provea un producto de consumo y de buena conservación como mercancía comercial.

La aceituna de mesa constituye un alimento de alto valor nutritivo y muy equilibrado, posee todos los aminoácidos esenciales en una proporción ideal, aunque su contenido en proteína es bajo, su nivel de fibra hace que sea muy digestiva. Destacan sus contenidos en minerales, especialmente el Calcio y el Hierro.

Entre sus características también se encuentra presente la Provitamina A, Vitamina C y Tiamina. La cosecha de aceitunas verdes en las zonas productoras del Perú que se encuentran entre Lima y Tacna se inicia a fines de febrero hasta abril; mientras que entre mayo y julio se obtiene la de aceitunas negras.

Según las cifras provenientes de la Superintendencia de Administración Tributaria – Sunat del Perú, la información consolidada de las exportaciones,

actualizada al 2006 muestra un sostenido crecimiento de las exportaciones durante los últimos años.

Cuadro 1. Movimiento exportador peruano de aceitunas

Periodo	Mil. USD	TM
1996	3,8	1.825
1997	5,6	3.016
1998	7,5	5.306
1999	5,7	2.893
2000	3,7	1.453
2001	8,8	8.295
2002	6,5	7.075
2003	6,2	6.936
2004	7,9	9.017
2005*	9,3	9.401
2006*	12,9	12.938

*. Datos de periodo Enero – Octubre

Fuente. Sunat – Administración tributaria - Perú

La producción de aceitunas ha venido creciendo a un ritmo anual de 3,8% entre 1990 y 2006, tras el incremento de las plantaciones orientadas al mercado externo, aunado a la expansión del rendimiento promedio por hectárea (1,6%) ante el mejor manejo técnico del cultivo. Por ejemplo en el 2003 el valor de la producción de aceituna alcanzó los S/. 89 millones de Nuevos Soles, mayor en 17,1% respecto al año anterior, participando del 0,56% del PBI agropecuario. (MINAG-OIA. Base estadística de producción, rendimiento y siembras -- Ministerio de Agricultura. Lima, Perú).

La producción de aceituna se concentra principalmente en Tacna, que abarca más del 60% de la producción nacional, y en donde las áreas de cultivo se

encuentran en proceso de expansión incentivadas por el incremento de las ventas al exterior.

Además de ello, según los organismos de control del estado peruano y de promoción para las exportaciones, durante los primeros meses de este año se mantiene la tendencia creciente en el sector agrario y agroindustrial, no solo en el valor de la exportación, sino en el número de partidas y empresas.

Como datos estadísticos se tiene que se cultivan unas 9,200 Ha. de olivos en 6 zonas productoras al sur del Perú, entre Lima y Tacna, (en el extremo del país, en la actual frontera con Chile).

Perú produce un promedio de 25 mil TM. de aceituna entera por año. El 5% de la producción peruana de olivas se dedica a aceite. El 95% se procesa en la forma de aceituna entera. La inmensa mayor parte como negra de maduración natural, de color morado intenso (carátula) se le llama popularmente "botija". Esto hace al Perú uno de los principales productores y exportadores mundiales de aceituna negra entera de maduración y fermentación natural y solo se exporta apenas un 10% de la producción, principalmente al Brasil.

En Perú se produce además un aceite de oliva extra virgen de excelente calidad. Se obtiene empleando como materia prima aceituna cosechada a mano. Los principales productores usan métodos que aseguran el máximo valor organoléptico, sabor y calidad en el aceite que producen.

1.1 LA COMPAÑÍA Y SUS PRODUCTOS

En un inicio la Compañía tendría como prioridad la importación y comercialización solo de la aceituna, una vez que este producto se vaya posicionando en el mercado, el siguiente paso sería la importación de productos derivados que tengan ya un antecedente de buena acogida por sus cualidades alimenticias como puede ser el aceite de oliva, aderezos, etc.

La Compañía inicialmente estaría ubicada en el valle de los Chillos ya que se posee cierta infraestructura que ayudaría en el almacenamiento del producto y a la vez disponer de una oficina para las gestiones administrativas y de ventas.

Las instalaciones de la empresa se ubicarán en una propiedad a una cuadra de la autopista Sangolquí-Amaguaña; cuenta con patios amplios de alrededor de 500 m². para la recepción del producto. En la planta baja se realizará todo el proceso necesario para la obtención del producto final, mientras que en el segundo piso se utilizará para oficinas. Con detalle la planta y el plan de operaciones se detalla en el capítulo 4.

En cuanto a las características del producto se utilizará un envase doy-pack de 250 gr. que es lo que el mercado requiere así como se lo envasará aquí en la planta después de análisis de calidad como se detalla en los capítulos posteriores del Producto y del Proceso de Producción.

La aceituna proveniente del Perú tiene características muy destacables, se puede decir que el Perú, por su clima y ubicación geográfica, es uno de los pocos países en el mundo en donde las aceitunas se pueden dejar madurar en el árbol totalmente, antes de ser cosechadas. De este modo se obtiene una Aceituna Peruana Negra Natural, cuyo delicioso sabor, y jugosa pulpa, son muy apreciados en los mercados de alta exigencia.

1.2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL MERCADO

OBJETIVO

En cuanto a características de carácter económico se ve que es importante conocer que los ingresos totales proyectados (ingresos corrientes y no corrientes) de los hogares urbanos en promedio mensual en el año 2006 alcanzó la cifra de 2.149,2 millones de dólares, de los cuales alrededor del 13% se destinó al consumo de alimentos y bebidas. “En Quito y Guayaquil se concentró el 50.9 % de los ingresos de los hogares. Así mismo, se indica que en estas dos ciudades se concentró el 54.8 % del consumo nacional, que equivale a un volumen de 622.6 millones de dólares. Además ambas ciudades representan el 45% de la población urbana del país, lo que equivale a 3.8 millones de habitantes.”¹

El mercado ecuatoriano se caracteriza por ser un mercado de precios, por lo que la estrategia comercial se basa fundamentalmente en ser competitivos vía precio. En otras ocasiones, la diferenciación en productos mediante la exclusividad o servicios adicionales es la estrategia empresarial, sobre todo, en aquellos casos en que el distribuidor ejerza la exclusividad en la venta del producto.

En Ecuador, el comercio representa el 19,5% del PIB del país y emplea al 11% de la población. El sector de la distribución tiene un tamaño reducido y tiende a la concentración. En el mercado ecuatoriano, la cadena de la distribución comercial tiene dos niveles de intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. (Oficinas Comerciales de España en Ecuador)

El primer nivel de intermediarios corresponde a las figuras del importador-distribuidor y al mayorista:

¹ www.inec.gov.ec Estructura del gasto total de los hogares a nivel nacional.

El importador-distribuidor actúa en nombre y por cuenta propia, asumiendo todos los riesgos comerciales. Las empresas importadoras con una facturación superior a los 100 millones de USD cuentan con una oferta de bienes muy extensa: licores, alimentos, coches, electrodomésticos, ferretería, perfumería, cosméticos. Otras importadoras más pequeñas suelen especializarse en un sector o varios complementarios; bienes de consumo y alimentos, construcción y ferretería, medicinas y cosméticos. Todas las importadoras distribuyen sus productos entre distribuidores regionales y el sector minorista.

Debido a la capacidad financiera, disponibilidad de recursos, y la solvencia de dichas empresas, éstas constituyen el grupo más poderoso en este primer nivel de intermediarios. Aplican políticas comerciales agresivas porque el mercado ecuatoriano se mueve por precios. Sus esfuerzos se concentran en conseguir precios muy competitivos en sus abastecimientos.

La segunda figura, en este primer nivel de intermediación, es la del mayorista. Se abastece del fabricante local y del importador. Está especializado en alimentación y bienes de consumo. Los mayoristas son un grupo más numeroso que los importadores pero no tienen tanta fuerza. Es un subsector donde pocas empresas tienen un tamaño considerable y consecuentemente tienen poco poder de negociación frente a fabricantes y minoristas.

El segundo nivel de intermediarios corresponde al sector minorista. Es un sector muy atomizado, casi el 95% del sector tienen un único punto de venta. Existen varias fórmulas comerciales en el sector detallista;

- Las tiendas, fórmula comercial con una alta densidad, con 210 tiendas por cada 100.000 habitantes;
- Las cadenas de superficies de tamaño intermedio con un 85% de cuota de la población urbana de clase media-alta;

- El sector informal, que con gran peso en la economía ecuatoriana, es la fórmula comercial más generalizada para la clase media-baja, alrededor de un 60% de la población ecuatoriana.

Otra modalidad que ha experimentado un ligero repunte en los últimos años son las franquicias. En Ecuador existen alrededor de 30 franquicias extranjeras. El 90% del negocio pertenece a empresas estadounidenses. Esta modalidad está penetrando lentamente en el país. Las más numerosas se encuentran en el sector de la comida rápida, pero también existen en otros sectores, como las tintorerías Martinizing, arreglo de zapatos Heel Quick, correo privado Post net, o ropa como Benetton.

Otra característica es sin duda la alta calidad que se produce en el mercado peruano para aceituna y aceite de oliva, y además, la cercanía con el país vecino del sur, y el mantener una estrecha relación con productores y exportadores peruanos, se ha visto la necesidad de ir desarrollando una cultura de consumo enfocando el plan marketing en las cualidades vitamínicas y alimenticias de la aceituna que se detalla en el capítulo 3, Otra de las razones a tomar en cuenta es la escasa producción en el país y el costo poco accesible; por lo que se determina como una posibilidad interesante, el desarrollar este mercado e introducir paulatina pero agresivamente el producto 'aceituna peruana' y sus derivados.

Hay que considerar también que dado los convenios vigentes entre los países de la comunidad andina y tomando en cuenta también que Ecuador no es un país productor de aceituna, las tasas arancelarias o esquemas de protección interna a la producción de este producto son nulas, lo que permitirá desarrollar las actividades de esta nueva empresa con mejores perspectivas en cuanto el tema de sobre costos debido a mayores impuestos. Referente de esto incluso, desde el año 2006, el Congreso Nacional publicó la denominada "Ley Huaquillas" que

permite la importación de productos a través de la frontera sur con tasas arancelarias mínimas o nulas.

Un elemento más que aporta a favor de una perspectiva positiva para la actividad de esta nueva empresa es que el transporte hacia las principales ciudades de Ecuador puede realizarse vía terrestre disminuyendo así los costos de flete. Se debe considerar que las carreteras existentes –hacia ambos lados de la frontera– se encuentran en óptimas condiciones y se prevé que así se mantendrán dadas las condiciones de concesión en la que se encuentran a ambos lados de la frontera.

1.3 TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS

Un mercado está constituido por personas que tienen necesidades específicas no cubiertas y que, por tal motivo, están dispuestas a adquirir bienes y/o servicios que los satisfagan y que cubran aspectos tales como: calidad, variedad, atención, precio adecuado, entre otros. El análisis que se hace con respecto al tamaño de mercado es aquel consumidor en las ciudades de Quito y Guayaquil que realiza sus compras en las principales cadenas de distribución como es Supermaxi y Mi Comisariato.

De acuerdo con el censo de 2001, Ecuador cuenta con una población 12.156.608 de habitantes concentrada en las regiones de la Costa y la Sierra. Según datos correspondientes al año 2004, el Producto Bruto Interno (PBI) de Ecuador ascendió a 49.000 millones de dólares, lo que representa una distribución per capita de 3.700 dólares y su deuda externa, a 16.000 millones.²

El rubro más importante en el que se gasta el presupuesto la familia ecuatoriana es el de la alimentación, que se lleva un 41% del mismo, siendo la vivienda el

² <http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio>

segundo rubro en importancia, a la que se destina el 18% del presupuesto familiar.

El gasto en alimentación es el más importante y esta característica corresponde a las familias con pocos ingresos que no tienen suficiente capacidad adquisitiva para desviar su gasto a otros rubros. Sin embargo, desde hace unos años, la tendencia para las familias con bajos ingresos es a una ligera reducción del presupuesto en el rubro alimentación. Esta tendencia a disminuir el gasto en alimentos dependerá en el futuro de la mejor situación económica del núcleo familiar. Sin embargo, en las clases sociales medias y altas, el rubro alimentación representa entre el 30 y el 38% de los ingresos familiares, aumentando el gasto en rubros como vestimenta, entretenimiento y ocio.

En el caso de la presente tesis, se encuentra que el mercado de consumo de aceitunas está todavía en una etapa de maduración y crecimiento como se ve su consumo en varios periodos analizados y comparados con otros productos tradicionales que se importan y se producen localmente como es el caso del durazno en almíbar, en donde sus ventas promedio es de 6 a 7 veces más de enero a noviembre y en diciembre que es donde la aceituna tiene un repunte en sus ventas por ser parte de las canastillas navideñas, el durazno lo supera de tres a cuatro veces. Este análisis comparativo se describe más adelante.

Para incentivar el consumo, este modelo de negocio ha escogido la técnica de 'Promoción en el Punto de Venta'. Esta técnica brinda la fuerza necesaria para que la imagen del producto se haga más fuerte frente a sus directos competidores, realizando características de precio, cualidades alimenticias y variedad en las formas de prepararlo. Esa diferenciación le dará más vida y a la vez mayor volumen de ventas.

1.3.1 TIPOS DE MERCADO.

Se puede hablar de mercados reales y mercados potenciales. El primero se refiere a las personas que, normalmente adquieren el producto; y, el segundo, a todos los que podrían comprarlo y para este caso, los que podrían comprarlo en las principales cadenas de distribución de Quito y Guayaquil como son supermercados La Favorita e Importadora El Rosado.

Como se verá posteriormente, se ha hecho un estudio de un segmento del mercado real y luego una proyección del consumo de la demanda general.

1.3.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma un grupo de compradores con características similares, es decir, se divide el mercado en varios segmentos, de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos de los clientes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

Mediante la Investigación de Mercado realizada y analizada posteriormente, se trata de determinar las necesidades de los consumidores, los segmentos del mercado y el proceso de compra con el fin de facilitar la adopción de decisiones acertadas de comercialización.

Para el presente trabajo de investigación se verá con detalle la segmentación de mercado en el capítulo 3.

1.3.3 TENDENCIAS

La oferta y los hábitos locales alimenticios se van acercando al modelo europeo : gran consumo de pan, bollería, pastelería, quesos europeos (directamente importados) o vinos. A pesar de ello, el régimen alimenticio sigue siendo muy cárnico y principalmente vacuno, aunque su consumo va disminuyendo ligeramente a favor de las aves y la carne de cerdo. La tendencia en el sector de la carne tiende más hacia la comodidad, piezas de corte o ya preparadas, y platos elaborados.

Existen también grandes diferencias de consumo entre las zonas urbanas y las zonas rurales, y en función también de las clases sociales. No obstante estos hábitos están cambiando hacia una alimentación más sana, variada y productos más "cómodos". Los acuerdos entre Ecuador y los países asociados favorecen los intercambios "internos". En este contexto, algunos de los grandes grupos agroalimentarios internacionales (Nestlé, Coca-Cola, Kraft, Nabisco...) han implantado localmente unidades de producción y comercialización. Así, el país sigue estando muy abierto a la importación de productos alimenticios, principalmente en lo que se refiere a productos de media y alta gama. No obstante, la llegada de las grandes marcas internacionales de distribución (Carrefour, Wal Mart, Ahold, ...) que ha contribuido a la evolución de la oferta alimentaria disponible en otros países de la región, todavía no se ha llevado a cabo en el Ecuador.

1.4 ENTORNO AGROCOMERCIAL INTERNO Y EXTERNO

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración elaboró, a solicitud de la Representación Permanente del Ecuador, el documento que contiene en forma integral el Programa de Liberación Comercial a través del cual se benefician productos ecuatorianos en el mercado peruano y viceversa, Para ello, se ha procedido a consolidar las preferencias que dichos países se otorgan recíprocamente con base en los siguientes instrumentos: el Acuerdo Comercial bilateral de noviembre de 1992, suscrito en el marco de la Decisión 321 de la Comisión de la Comunidad Andina; el Perfeccionamiento de la Integración Andina acordado mediante la Decisión 414 de la Comisión de la Comunidad Andina, de julio de 1997; y el Convenio de Aceleración y Profundización del Libre Comercio entre Ecuador y Perú, de octubre de 1998.

“Producto de la firma del Acuerdo de Paz en Brasilia a finales de 1998, se definió un Convenio de Aceleración y Profundización del Comercio entre Ecuador y Perú el 26 de octubre de 1998, legalizado mediante Decreto Ejecutivo No.1329 del 4 de octubre de 1999, que consiste en que los productos contenidos en la Decisión 414, se desgravarán en períodos más cortos que lo establecido, quedando como fecha límite de desgravación total el año 2001, en lugar del 2005 establecido en la Decisión 414”.³

Como resultado de dicha consolidación, se tiene que un alto porcentaje de los productos que integran el universo arancelario se encuentra totalmente desgravado.

Cabe señalar que, de conformidad con lo dispuesto a través del Convenio de Aceleración y Profundización del Libre Comercio entre Ecuador y Perú:

³ www.sica.gov.ec Convenio de aceleración y profundización del comercio ecuador - peru.htm

- Un importante número de productos entre los cuales se encuentra la aceituna y sus derivados, quedó libre de aranceles a la importación en ambos países a partir de la fecha de entrada en vigencia del mismo (en Ecuador el 13 de octubre de 1999 y en Perú el 15 de octubre de 1999);
- Todos los productos "no sensibles" quedarán libres de gravámenes a la importación en ambos países a partir del 1° de enero de 2002; y
- Los productos calificados como "sensibles" continuarán con su cronograma de desgravación, de conformidad con la Decisión 414.

En aplicación de la cláusula de la nación más favorecida dispuesta por el artículo 155 del Acuerdo de Cartagena: "Perú otorga al Ecuador el tratamiento más favorable aplicado por dicho país a los otros miembros de la ALADI. Al respecto, la Secretaría General ha procedido a actualizar las preferencias de los productos que constan en dicha disposición, teniendo en cuenta los cronogramas de desgravación de la Decisión 414, así como las disposiciones del Convenio de Aceleración y Profundización del Libre Comercio entre ambos países".⁴

En cuanto al tema comercial entre Ecuador y Perú se tiene los siguientes antecedentes: En 1995, el problema limítrofe afectó el comercio bilateral, las exportaciones se redujeron a más de la mitad de las registradas en 1994 y las importaciones tan solo se afectaron en 23%. El 97 es un año de recuperación, ya que las exportaciones se incrementaron más del 200% y las importaciones más del 100%. El intercambio comercial generado fue de 223 millones de dólares. En los siguientes años se ve un crecimiento hasta el año 2003 con un record de exportaciones de 632 millones contra 153 de importaciones para tener un decrecimiento drástico en el 2005 a 271 de exportaciones contra 103 millones de importaciones.

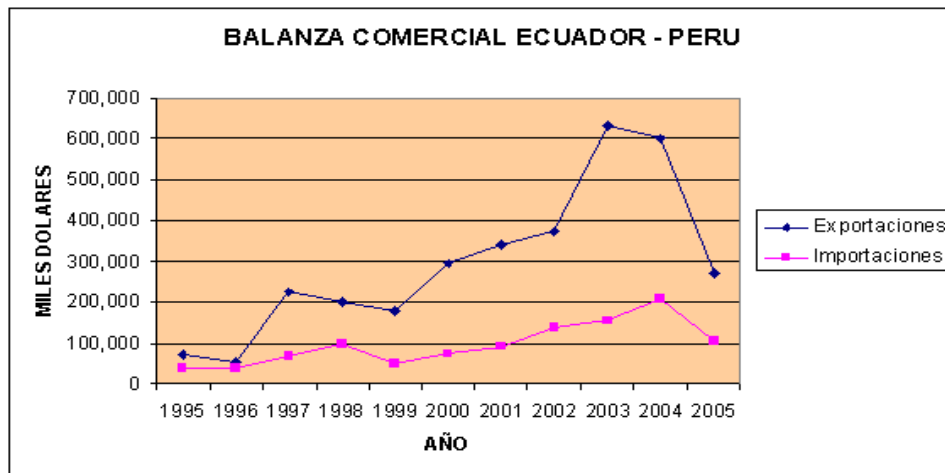
⁴ www.sica.gov.ec Acuerdos_comerciales/141can/1413acuerdo_peru/2003.htm

La balanza comercial del Ecuador frente a Perú, esto es exportaciones menos importaciones, ha sido positiva en todo el período como se demuestra a continuación.

Cuadro 2. Balanza comercial. Período 1995-2006

SISTEMA DE INFORMACIONES DE COMERCIO EXTERIOR			
Balanza comercial			
De Ecuador a Perú			
Montos expresados en miles de dólares			
Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial
1995	69,243	39,848	29,395
1996	53,269	40,388	12,881
1997	223,664	65,490	158,174
1998	199,125	98,369	100,756
1999	180,164	48,136	132,028
2000	293,826	72,275	221,551
2001	341,618	91,653	249,965
2002	374,500	137,161	237,339
2003	632,891	153,688	479,203
2004	601,895	206,003	395,892
2005	271,672	103,913	167,759

Figura 1. Balanza comercial Ecuador-Perú



Fuente.- ALADI - Comercio Interno Externo/MAG

1.5 PRINCIPALES PRODUCTORES Y CONSUMIDORES

La producción mundial se encuentra principalmente en los países mediterráneos que abarcan alrededor del 85% de la producción mundial. España es el principal productor con una participación de alrededor del 35% del total mundial, seguido por Turquía, Siria y Egipto. América del Sur representó apenas el 0.8%, destacándose la producción en Argentina y Perú.

En cuanto al más importante mercado demandante actualmente y que está en el entorno se encuentra Brasil, que principalmente demanda aceitunas conservadas provisionalmente (todavía impropias para la alimentación).

En cuanto al mercado exportador, Argentina lidera las exportaciones de aceitunas conservadas provisionalmente (aún impropias para la alimentación), dirigiendo la totalidad de sus ventas a Brasil. Sin embargo, España viene incrementando su participación tras su fuerte incursión en el mercado de la Unión Europea.

1.5.1 SITUACIÓN MUNDIAL.-

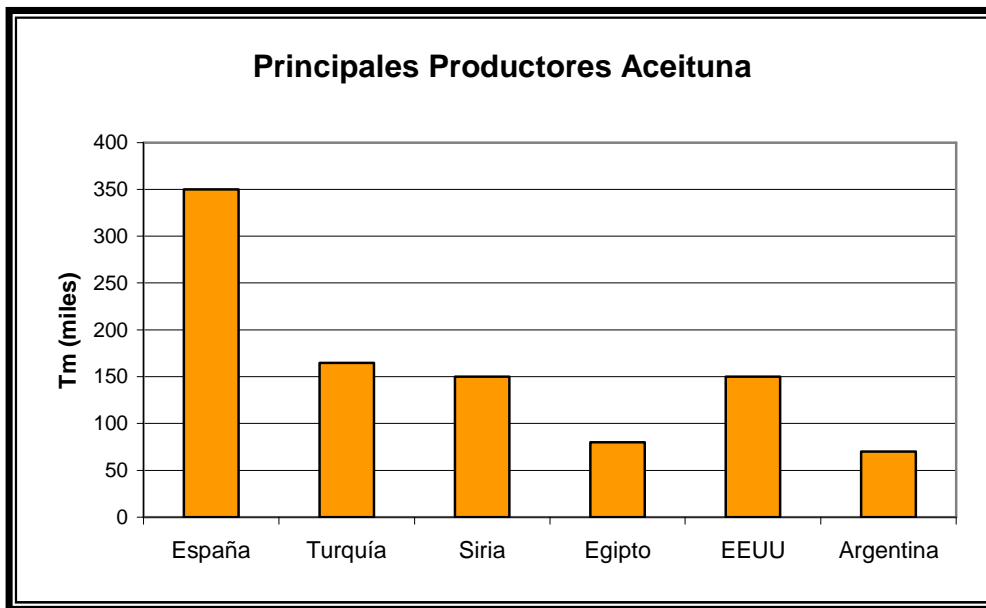
- La producción mundial de aceitunas de mesa está en permanente crecimiento. A principios de la década de 1990 la producción rondaba las 950.000 TM, y en la campaña 2003/04 alcanzó cerca de las 1.500.000 TM., es decir que creció un 51%. aproximadamente.
- La cuenca del Mediterráneo produce el 85% del total mundial.
- Los nuevos centros de producción serán Argentina, Estados Unidos y Australia.
- El principal productor es España con alrededor de 350.000 TM., siguiéndole en importancia Turquía (165.000 TM.), Siria (150.000 TM.) y Egipto (80.000 TM.).⁵
- Fuera de esta región son productores importantes Estados Unidos (150.000 TM.) y Argentina (70.000 TM.).
- La aceituna de mesa es uno de los pocos productos en los cuales la tasa de aumento del consumo es mayor que la de producción.
- Como resultado de la revalorización de las aceitunas al asociarlas con un producto sano, el consumo pasó de 960.000 TM. en 1990/01 a 1.420.000 TM. en el 2004, representando un incremento acumulado del 48%; siendo importante destacar que en países considerados "nuevos consumidores" el consumo llegó a triplicarse como es el caso de Canadá en el mismo periodo de tiempo.⁶
- Del total producido, el 66% se consume dentro de los países productores y el 34% se vuelca al comercio internacional.
- El principal importador mundial es Estados Unidos, cuyas compras rondan las 115.000 TM. (30%), seguido por Brasil (13%).
- Comercialmente la aceituna de mesa es un commodity que experimenta cierta tendencia a la diferenciación. Esta estrategia es liderada esencialmente por Grecia y España.

⁵ http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_33/cadenas/olivo_olivo.htm

⁶ <http://enciclopedia.us.es/index.php/Aceituna>

- En esta línea, aumentó mucho el consumo de productos gourmet como pueden ser las aceitunas negras griegas con especias y en aceite de oliva, las verdes descarozadas y rellenas, las negras californianas (para decoración de platos) y las pastas para untar.

Figura 2. Productores mundiales de Aceituna



Fuente: FAO Producción mundial y rendimiento.
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

1.5.2 TLC CHILE-ESTADOS UNIDOS: ASPECTOS DESTACADOS.-

Chile tiene potencial como productor de calidad, no de aceite refinado como es el 95% de la producción europea sino que se ha posicionado como un productor de calidad en esta categoría por ejemplo; la acidez de los aceites no supera el 0,4%, muy por debajo del 0,8% permitido por el Consejo Olivícola Internacional

(COI) para recibir la calificación de Extra Virgen con premios en Italia, España y Estados Unidos que avalan esta distinción de la industria chilena.

El diario financiero español Expansión afirmaba en su publicación de febrero del 2005 que los tres puntos del planeta más propicios para producir aceite de oliva en los próximos años serían Chile, Australia y California, en EE.UU. Como caso de estudio, Aceites Borges, una de las tres grandes empresas dedicadas a la fabricación de aceite de oliva en el mundo, anunció su asociación con la empresa Agro Noble, también de capital español y tenedora de 400 hectáreas plantadas de olivo en Ovalle, Región de Coquimbo, para constituir la firma Borges Chile.

La idea es tener un poder comprador sobre toda la aceituna que se produzca en esa y otras regiones chilenas teniendo un centro de acopio para luego transformarla y comercializarla. La empresa Agro Noble inició la construcción de una almazara también en Ovalle, lugar donde Borges Chile tendría su domicilio social. Esta es una inversión de \$ 2 millones de dólares, independiente de la ya realizada en plantación y terrenos que suma otros \$ 3 millones aproximadamente.

1.6 PRINCIPALES VARIEDADES DEL PRODUCTO A NIVEL MUNDIAL

Entre las principales variedades de aceitunas verdes y negras que se producen principalmente en el mediterráneo, así como las que se producen en Sudamérica, se tiene las siguientes:

1.6.1 SEVILLANAS

Es la variedad más antigua del Perú, se produce principalmente en las zonas de Huaraz, Pisco, Ica, Bella Unión, Yauca, La Ensenada, Mejía, Moliendo, Ilo y

Tacna. El árbol es de gran tamaño, buen productor y tardío, su fruto es de tamaño grande, de color negro morado intenso. Es la mejor variedad para la preparación de aceitunas botija, machacada y seca por todos los métodos criollos.

La época de cosecha para elaborarlas en verde, o de acuerdo a las zonas es aproximadamente en abril, cuando el fruto adquiere una coloración verde amarillenta.

1.6.2 GORDAL

Fruto de características similares a la manzanilla pero de mayor tamaño. Esta variedad es propia de la provincia de Sevilla, el árbol es de altura media, sus frutos grandes de pulpa firme, de madurez precoz. Es una excelente variedad para la obtención de conservas, especialmente aceitunas rellanas. Se produce principalmente en España.

1.6.3 MANZANILLAS

Fruto de color verde amarillento cuya recolección se realiza en el mes de septiembre. Cuando se envasa para su comercialización se les incorpora una salmuera muy baja. Las manzanillas de Sevilla están consideradas como las mejores del mundo.

1.6.4 ASCOLANA

Es una de las principales variedades italianas de mesa, su árbol es de tamaño mayor que mediano y de producción semi temprana. Esta variedad es apta para conserva, presente cutícula muy delicada y pulpa blanca que madura fácilmente al ser cosechada, ya sea con el simple roce de las manos o en los cajones y canastos, lo que significa un serio inconveniente. En Perú se produce

principalmente en las regiones de La Ensenada y Tacna y es recomendable realizar procesamientos mientras está verde.

1.6.5 MORONA

De características muy parecidas a las de variedad Manzanilla. Su nombre proviene de la zona en que presenta su mayor difusión, Morón de la Frontera.

1.6.6 CACEREÑA

Bastante parecida a la Manzanilla, aunque de menor tamaño. Su color es más claro y la forma más alargada, con una prominencia en la punta que la distingue. Se emplea preferentemente para la elaboración de aceitunas negras aderezadas en salmuera.

1.6.7 CAMPORREAL

Su color se obtiene tras un tratamiento por aire y taninos, que dura una semana. Su aliño es con hinojo, orégano y cilantro.

1.6.8 JAÉN

Es una variante de la Manzanilla, que se denomina Manzanilla Gordanilla. Las Gordanillas se clasifican y se machacan por tamaños, se lavan y se depositan en cubas hasta quitarles el amargor. Se las aliña con orégano, tomillo, pimienta roja y ajos y se les añade una salmuera floja, que quiere decir bajo en ácido cítrico y sal.

1.6.9 MALAGUEÑA

Es una de las mejores aceitunas de España. Gracias a la dureza de su pulpa admite otra forma de aliño. Se aderezan en salmuera, se machacan, y se aliñan con ajo, tomillo, hinojos, etc.

1.6.10 VERDIAL

El verde intenso de los frutos se conserva hasta poco antes de la madurez, para pasar al rojo y posteriormente al negro rojizo, esto se produce en el sur del Perú.

1.6.11 HOJIBLANCA

De maduración tardía, es una variedad apreciada para la elaboración de aceitunas negras naturales en salmuera, es de origen español y se produce en Chile y en Perú.

1.6.12 ACEITUNAS DE AZAPA NATURALES

El Oasis de Azapa está ubicado en el desierto más seco del mundo, el de Atacama, en la parte Norte de Chile. (En el Perú no se cuenta con esta variedad). Sus olivares se remontan a la época de la colonia; y tierras generosas en compuestos nutritivos y el clima templado por la cercanía del mar, dan a las aceitunas de Azapa sus características que la hacen única en el mundo. Las aceitunas de Azapa son carnosas, de tamaño grande y hueso pequeño, con una textura suave y libre de fibrillas, suelen ser preparadas de distintas maneras, fermentadas en salmuera (natural), preparadas al estilo Sevillano (verdes) u oxidadas a la manera californiana (negras).

1.6.13 OTRAS VARIEDADES DE ACEITUNAS

Entre otras, se puede citar las siguientes: Alfonso, Californiano estilo Siciliano, Atalanta, Royal Victoria que tienen un volumen de producción menor y su consumo es bajo.

Variedades para la producción de Aceite de Oliva.

1.6.14 LIGURIA

Es una variedad aceitera, introducida al país procedente de Chile. El árbol es de gran tamaño y muy productivo. La fruta es de tamaño chico, de poca pulpa y hueso grande, color negro intenso en la maduración. Es una variedad exclusivamente para la extracción de aceite.

1.6.15 PENDOLINO

Es una variedad aceitera de origen italiano utilizado principalmente como polinizante; su árbol es mediano, de buen fructificación y constante. El fruto es de forma ovoide y de tamaño mediano. Se utiliza para extracción de aceite dando un producto de regular calidad. (Seminario de Agro Negocios Aceituna, Universidad del Pacífico, Lima-Perú 2003.)

1.7 GESTACIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL

El planteamiento de esta tesis radica en la creación de una empresa comercializadora de aceituna que importe el producto desde el Perú hacia el Ecuador, considerando especialmente Quito y Guayaquil como inicio de actividades. Para esto, se basa en las condiciones de excelente producto que tiene el Perú, las condiciones de mercado virgen en Ecuador y las facilidades logísticas y tributarias en la relación de ambos países.

Las condiciones de excelente producto que tiene el Perú está dado no solo por sus consumidores sino avalados por el CODEX Alimentarius que es un Código Internacional de normas alimentarias, administrado por la Comisión Mixta FAO/OMS. Las materias principales de este Programa son la protección de la salud de los consumidores, asegurar unas prácticas de comercio claras y promocionar la coordinación de todas las normas alimentarias acordadas por las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

La elaboración de éste trabajo de investigación, es un plan de negocios que permitirá analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se examinan las alternativas para llevar adelante la importación y comercialización de aceituna peruana en el mercado ecuatoriano, evaluando la factibilidad técnica, económica y financiera.

Este plan de negocios resume las variables producto, producción, comercialización, costos y resultados, finanzas. Esta primera parte es una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas. Se incluye en el plan de negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

CAPITULO 2.

PLAN ESTRATÉGICO

2.1 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

2.1.1 VISIÓN.

En el siguiente quinquenio, la empresa deberá estar posicionada con las siguientes características:

Ser una empresa comercializadora de aceituna y derivados posicionada como el principal proveedor de las más importantes cadenas de retailer y tiendas de abastecimiento con presencia en las principales ciudades ecuatorianas.

Ser reconocido por mantener altos estándares de calidad en los productos que distribuye y excelencia operativa en sus prácticas de negocio.

2.1.2 MISIÓN.

Mediante estrategias exigentes de selección y procesos de control de calidad construir cadenas de abastecimiento con pocos productores de aceituna peruanos que ofrezcan inmejorables productos. De esta manera, también construir sólidas relaciones rentables y de largo plazo.

A través de tecnología e iniciativas comerciales y de marketing, procurar constantes innovaciones en la presentación de los productos y así agregar valor para los consumidores.

Con la participación de empleados motivados, con excelente formación académica y siempre bajo el estricto cumplimiento de la ley, buscar constantemente mayor participación de mercado.

2.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Entre los principales objetivos de la empresa, que se derivan de su visión y misión, se destaca lo siguiente para el periodo anual:

- Crear una empresa comercializadora de aceituna y derivados que se abastezca de productores peruanos de alta calidad.
- Conocer las características de los medios de transporte, utilizados para el traslado del producto, y de las empresas que brinden este servicio.
- En el futuro inmediato, establecer relación con al menos dos de las principales cadenas de abastecimiento para iniciar la distribución del producto.
- Diseñar a través de un estudio de mercado, las mejores formas de presentación del producto para el público objetivo.
- Posicionar el producto en el consumidor final a través de las principales cadenas de distribución en Quito y Guayaquil.
- Lograr entrar en el mercado compitiendo tanto en precio más bajo como en mejor calidad.
- Elaborar un Plan Promocional de Marketing.

2.1.4. METAS

- Lograr que se cumpla el objetivo de ventas proyectado.
- Cumplir con la proyección de crecimiento en cuanto al tamaño de mercado.
- Mantener los márgenes de utilidad esperados.

2.1.5 ESTRATEGIAS

- Utilizar una estrategia de penetración de mercado en cuanto a precio/cantidad.
- La venta se lo hará a través de intermediarios como son las cadenas de distribución.
- La promoción se lo realizará a través de empresas con experiencia en impulsación de productos que se encargarán de la impulsación y degustación del mismo.

En cuanto a las estrategias de mercado se define el mismo en términos de tamaño, estructura, proyección de crecimiento, tendencias y potencial de ventas que se detallan en el capítulo 3, además se estima la participación de mercado que -de manera realista- se piensa tener; cómo se fijará los precios de venta, cómo se piensa promover el producto y sobre todo cómo se va a distribuir. que se detallan en el capítulo 5.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.2.1 ESTRUCTURA ECONÓMICA

La adopción por parte de la República de Ecuador del dólar americano (USD) como única moneda de curso legal, ha permitido al país disfrutar de una estabilidad económica de la que anteriormente carecía y le ha permitido aumentar su comercio exterior, sobre todo las importaciones. (www.oficinascomerciales.es Oficinas Comerciales de España en Ecuador).

En diciembre del 2006 se registró una tasa de ocupación adecuada de 45,94%, una tasa de subocupación total de 45,04% y una tasa de desocupación total de 9,03%.

Al 31 de diciembre del 2006, el saldo de la deuda pública externa alcanzó a USD.10.214,9 millones (75,7%) y el saldo de la deuda pública interna a USD. 3.277,5 millones (24,3%), para un monto total de la deuda pública de USD.13.492,4 millones.

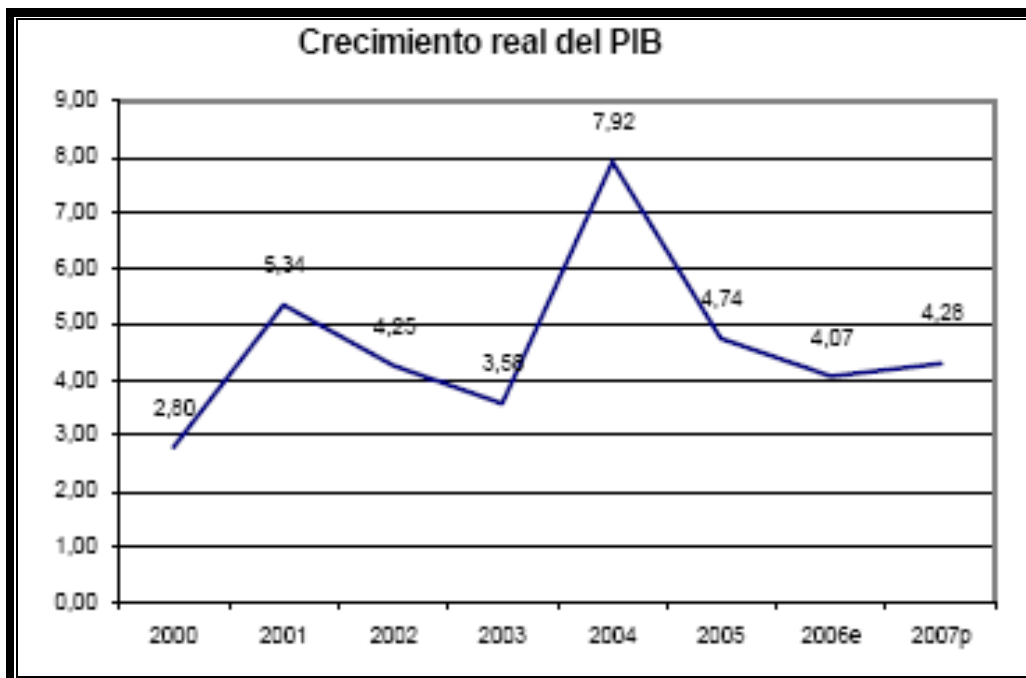
Crecimiento económico

Según previsiones del Banco Central del Ecuador, la economía ecuatoriana registró un crecimiento del 4% en el 2006: El PIB de ramas petroleras 2,6%, PIB ramas no petroleras 4,1% y otros elementos del PIB 7,4%.

De acuerdo a la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), la expansión de la economía se atribuye principalmente al dinamismo del comercio y los servicios, la industria manufacturera y el sector petrolero.

La tasa de crecimiento proyectada para el 2007, será de 4.28%, superior a la alcanzada en el 2006 de 4%.

Figura 3. Crecimiento del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Recaudación de impuestos SRI

Si se considera la meta de recaudación del SRI frente al Presupuesto General del Estado 2006, se tiene un cumplimiento del 110,8%. El desglose es el siguiente: Impuesto a la Renta Global (114,8%); Impuesto al Valor Agregado (110%); Impuesto a los Consumos Especiales (101,2%); Impuesto a los Vehículos Motorizados (136,5%); Intereses por Mora Tributaria (121,3%); Multas Tributarias Fiscales (90,6%) y Otros Ingresos (107,7%). (www.sri.gov.ec)

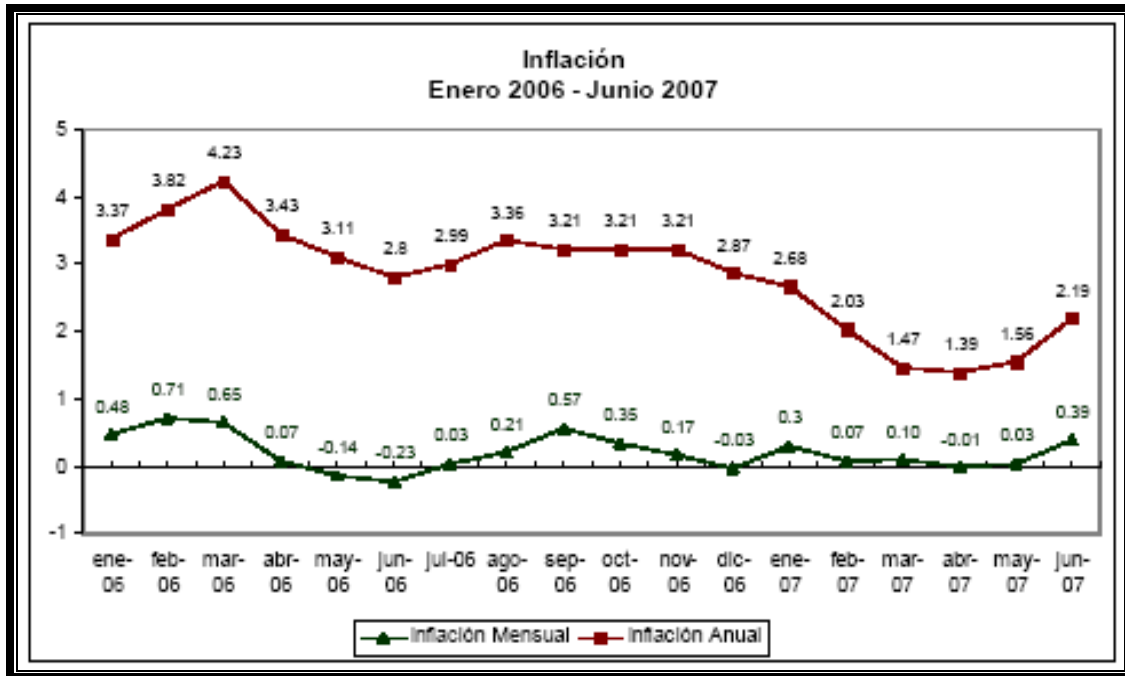
Inflación

La tasa de inflación mensual en enero fue de 0,48%, presentando una tendencia decreciente a partir de febrero hasta alcanzar -0,23% en junio, creciendo

posteriormente al 0,57% en septiembre, para disminuir en los siguientes meses hasta el -0,03% en diciembre.

La inflación anual cerró el año en 2,87%, inferior al 3,14% del 2005. Al respecto, el Banco Central del Ecuador señala que la evolución de la inflación anual tuvo fluctuaciones diversas durante el 2006. Así, en el primer trimestre se observó una evolución hacia el alza en el ritmo de crecimiento de los precios debido a: i) incremento de las remuneraciones unificadas, que provocó el aumento de la demanda agregada; devolución de los fondos de reserva, generándose una inyección importante de liquidez a la economía, y, aumento de precios de varios productos alimenticios, en donde el país debió enfrentar dificultades climáticas tanto en la sierra como en la costa. En tanto que el segundo trimestre, la inflación registró una significativa disminución como resultado de un buen abastecimiento y comercialización de productos alimenticios, para nuevamente aumentar en el tercer trimestre dados los aumentos en los precios de la harina y el rubro educación en el caso de la Región Sierra. Por último, en el cuarto trimestre, la dinámica de la inflación anual evidenció una caída sostenida a partir del mes de septiembre 2006. (INEC - Inflación mensual, anual y acumulada)

Figura 4. Inflación de enero 2006 a junio 2007.



Fuente: INEC www.inec.gov.ec

La tendencia decreciente de la inflación anual cambia a partir de mayo y llega a incrementarse en junio, alcanzando un valor de 2.19%. Sin embargo, el primer semestre del 2007 concluye con una inflación anual inferior a la vigente en junio de año 2006 (2.80%) e incluso inferior a la inflación anual de otros países, como EEUU. (2.7%, mayo/2007).

Distribución de la renta disponible

El rubro más importante en el que se gasta el presupuesto la familia ecuatoriana es el de la alimentación, que se lleva un 41% del mismo, siendo la vivienda el segundo rubro en importancia, a la que se destina el 18% del presupuesto familiar.

El gasto en alimentación es el más importante y esta característica corresponde a las familias con pocos ingresos que no tienen suficiente capacidad adquisitiva

para destinar su gasto a otros rubros. Desde hace unos años, la tendencia para las familias con bajos ingresos es a una ligera reducción del presupuesto en el rubro alimentación. Esta tendencia a disminuir el gasto en alimentos dependerá en el futuro de la mejor situación económica del núcleo familiar.

En las clases sociales medias y altas, el rubro alimentación representa entre el 30 y el 38% de los ingresos familiares, aumentando el gasto en rubros como vestimenta, entretenimiento y ocio.

Balanza Comercial

Después de la dolarización de su economía, Ecuador comenzó a experimentar un aumento de las importaciones y una merma de las exportaciones. Desde el año 2002, este proceso parece comenzar a revertirse. En 2003, se produjo un importante descenso del déficit arrojado por la Balanza Comercial (500 millones de dólares), con exportaciones e importaciones totales que oscilaron alrededor de los 6.000 millones según información del Banco Central.

El incremento de las exportaciones respondió a la recuperación de los sectores productivos tradicionales de Ecuador —entre ellos, la exportación del camarón— así como también a la subida del precio internacional del petróleo y a la depreciación del dólar.

El Banco Central del Ecuador, a través su publicación "Evolución de la Balanza Comercial enero-abril 2007", informa que durante este período se registró un déficit comercial de -32.9 millones de dólares; lo que no sucedió en igual período de 2006, cuando hubo un superávit de 826.0 millones.

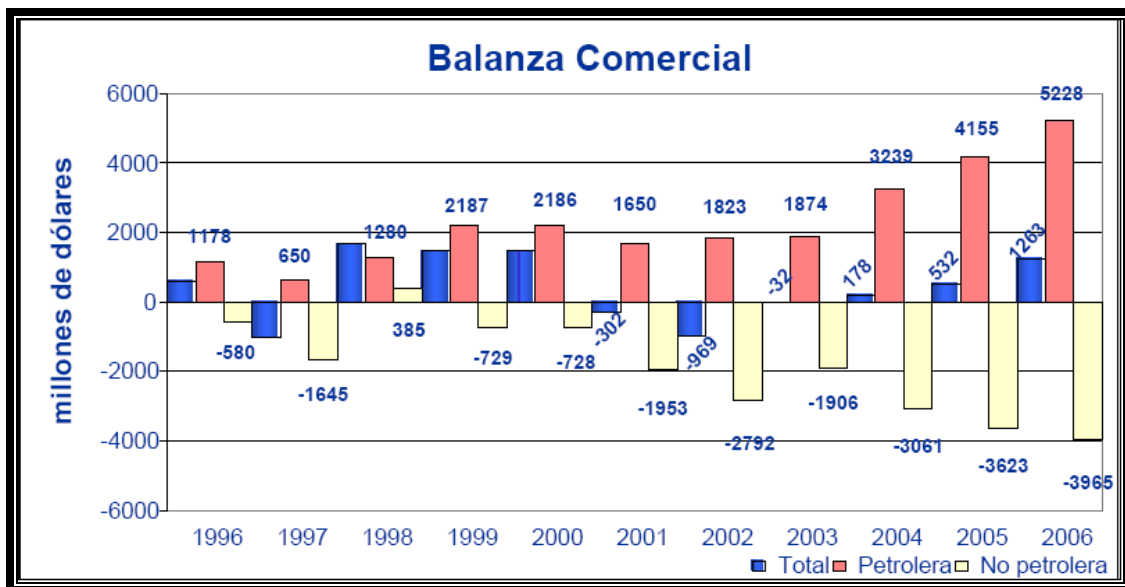
Obedece a la reducción del superávit de la balanza petrolera en -30.1% y el aumento del déficit de la balanza no petrolera de 26.9%. Las exportaciones totales entre enero y abril de 2007 alcanzaron un valor FOB (valor puesto en

puerto) de 3.769 millones de dólares, que significa una reducción en -10.4% con relación al mismo período de 2006; mientras las importaciones totales aumentaron en 12.5% , ya que alcanzaron un valor FOB de 3.801 millones.⁷

Los productos de exportación no petroleros de mayor dinamismo fueron: cacao y elaborados (creció 85.2%), café y elaborados (crecimiento 57.9%), y alimentos industrializados (23.0%).

Los Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones del país (45.8%). Los mercados que más incrementaron su participación respecto del período enero-abril 2006 fueron la Unión Europea (Holanda y España especialmente), Chile y Venezuela; en 3.9 , 1.8 y 1.3 puntos porcentuales, respectivamente.

Figura 5. Balanza Comercial Ecuatoriana



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Información Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (www.sica.gov.ec)

⁷ http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp

Canales de Distribución y logística

En cuanto a los canales de distribución, en el sector agroalimentario las centrales de compra más fuertes son las del grupo Supermercados La Favorita (Supermaxi) y el grupo Czarninsky (Mi Comisariato) que son en las que inicialmente se distribuirá el producto, ya que son las dos cadenas más importantes en las ciudades de Guayaquil y Quito, además de que tienen su propia distribución interna lo que disminuye notablemente este costo. Más adelante se explicará a detalle las características de éstas cadenas y el porque de iniciar la distribución en ellas. Existen otras importadoras como Ortiz & Jácome de Comercio, Almacenes Juan Eljuri, Dibeal, Proesa, o Dispacif que comercializan determinadas líneas de productos: licores, conservas, confitería. Estas empresas tienen un alto poder de negociación, y el sector minorista es su principal clientela.

Los distribuidores y mayoristas diseñan rutas para abastecer a los clientes. Normalmente disponen de su propia flota de transporte y algunas veces subcontratan en situaciones puntuales como las campañas de Navidad.

Política Comercial

Las grandes distribuidoras suelen tener el carácter de exclusivas para los productos importados. El producto importado tiene, como principal ventaja competitiva frente al local, una buena imagen en el mercado, da confianza, y el consumidor aprecia la calidad del producto por el producto en sí y otra serie de atributos como el envase y la presentación, el etiquetado, composición y fecha de caducidad.

Los distribuidores tienen puntos de venta finales, realizan actividades de promoción como descuentos en la compra, “impulsaciones” (degustaciones) y cupones, en el caso de sobreoferta de stocks. En el caso de mayoristas y pequeñas distribuidoras son sólo intermediarias de las actividades de marketing, financiadas por los fabricantes. El minorista realiza campañas de promoción si tiene sobre stocks: descuentos, compra de dos por uno, etc.

Las distribuidoras compran grandes volúmenes de mercancía (especialmente en el caso de importaciones) y obtienen descuentos de hasta un 5% como promedio. Los distribuidores suelen aplicar unas utilidades comerciales del orden del 10%. Puede parecer una ganancia baja pero se compensa con los enormes montos de compra (con descuentos por volumen). En el caso de los productos importados, el beneficio supera el 30% como promedio y también depende de la exclusividad ejercida o no sobre la mercancía. Cuando existe la co-distribución se establecen los precios de forma tácita. El sector detallista aplica unos márgenes que van desde el 20 hasta el 50%.

Requisitos generales para importar

Los principales trámites y procedimientos relacionados con el proceso de importación cuando las personas naturales o jurídicas que dispongan de Registro Único de Contribuyente (RUC) habilitado en el Servicio de Rentas Internas (SRI), pueden registrarse como importadores en el Banco Central del Ecuador (BCE), a través de sus bancos corresponsales. Para el efecto, se debe consignar sus datos en la “Tarjeta de Identificación Importador-Exportador” . El trámite de registro deberá realizarse por una sola vez y dependiendo de la clase de producto que se va a importar, se podrán requerir registros previos que se detallan en el anexo 1

Ver Anexo 1. Guía General del Importador. (Cámara de Comercio de Quito)

2.2.2 ENTORNO PRODUCTIVO PERUANO

La producción de aceitunas ha venido creciendo a un ritmo anual de 3,8% entre 1990 y 2003, tras el incremento de las plantaciones orientadas al mercado externo, aunado a la expansión del rendimiento promedio por hectárea (1,6%) ante el mejor manejo técnico del cultivo. En el 2003 el valor de la producción de aceituna alcanzó los S/. 89 millones de Nuevos Soles, mayor en 17,1% respecto al año anterior, participando del 0,56% del PIB agropecuario.

(<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Aceituna.pdf>)

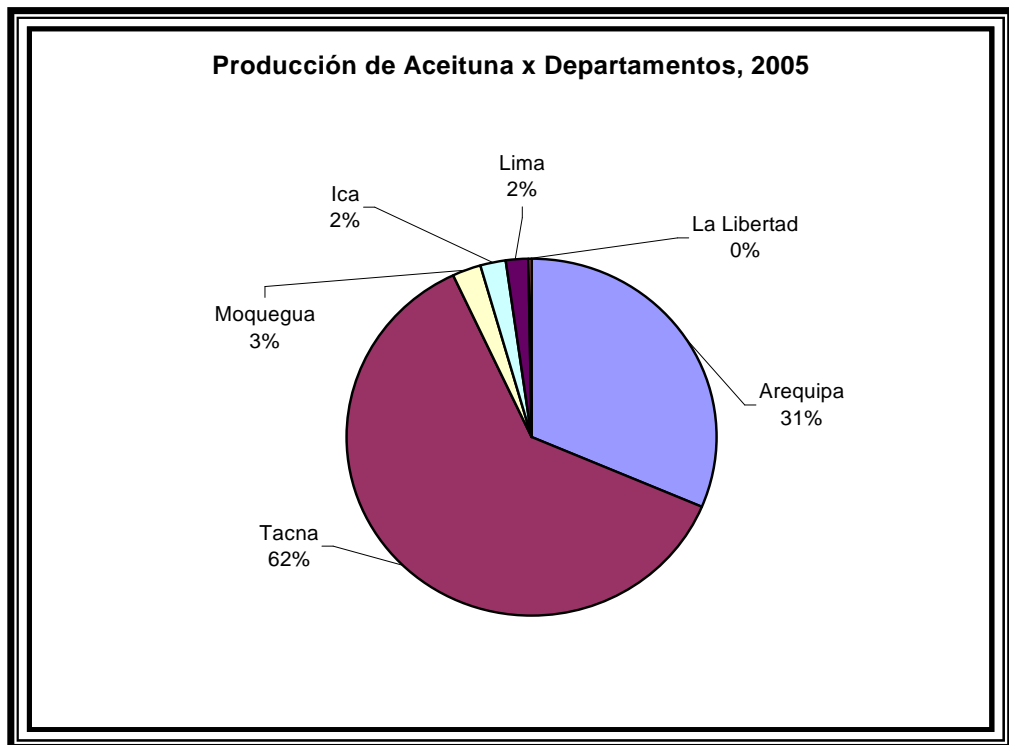
Alrededor del 5% de la producción peruana de olivo se destina a la elaboración de aceite y el resto se procesa en forma de aceituna entera (negras y verdes).

La oferta nacional se concentra sobretodo en la aceituna negra, de color morado intenso, conocida popularmente como “botija”, cuya calidad es superior a las europeas y de otros competidores del hemisferio sur, ya que como se indicó al inicio del estudio, las aceitunas se pueden dejar madurar totalmente en el árbol, antes de ser cosechadas, obteniéndose una aceituna negra natural de delicioso sabor y jugosa pulpa.

La producción de aceituna se concentra principalmente en Tacna, que abarca más del 60% de la producción nacional, y en donde las áreas de cultivo se encuentran en proceso de expansión incentivadas por el incremento de las ventas al exterior. En contraste, Arequipa, segundo departamento productor, viene reduciendo su producción de olivo afectada por la ocurrencia de las plagas Queresa y Margaronia en Yauca y la Bella Unión, lo cual ha provocado una merma en los ingresos de los productores y el reemplazo del olivo por otros cultivos de mayor rentabilidad.

Sin embargo, en los últimos dos años se han realizado sendos proyectos de apoyo al control de plagas, denominado “Campaña de Control Integrado de Plagas en los distritos de la provincia”, principalmente en las provincias de Caravelí, Camaná, La Unión, Castilla. Estos proyectos han sido promovidos por el Gobierno con apoyo del a Fundación Avina (Suiza) bajo el denominado Proyecto "Competitividad Regional, Liderazgo e Información".

Figura 6. Producción de aceituna peruana por Departamento



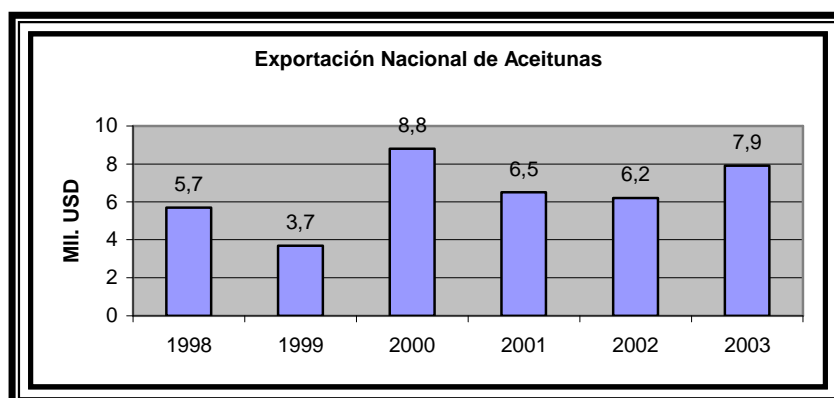
Fuente: Base estadística de exportaciones. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. SUNAT.

2.2.3 MOVIMIENTO EXPORTADOR PERUANO

Las exportaciones de aceituna han evolucionado positivamente, creciendo a un ritmo anual de 6,7% entre 1999 y 2003.

Las exportaciones se han concentrando en una presentación “aceitunas conservadas provisionalmente impropias para la alimentación”, las cuales abarcan más del 90% del total exportado y mantienen un crecimiento anual del 7,5%. (MINAG-OIA. Base estadística de producción, rendimiento y siembras. Ministerio de Agricultura. Lima, Perú).

Figura 7. Exportación de la aceituna peruana en miles de dólares.



Fuente: Base estadística de exportaciones. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. SUNAT.

A continuación se presenta un cuadro de los principales destinos de exportación:

Figura 8. Destino de las exportaciones de la aceituna peruana.



Fuente: Base estadística de exportaciones. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. SUNAT.

Para Ecuador, según la estadística de la SUNAT se ha exportado un valor de 67.640 USD que representa el 0.9% del total exportado y que corresponde a un peso neto de 50.000 Kg. aproximadamente, durante el periodo indicado.

2.3 ANÁLISIS DEL POTENCIAL Y COMPETENCIAS INTERNAS DEL PRODUCTO

En este acápite se describe algunas características cualitativas y técnicas del producto, así como las capacidades y competencias internas que deberá tener la empresa comercializadora para obtener una cuota de mercado.

2.3.1 CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DEL PRODUCTO QUE DEBEN SER EXPLOTADAS.

La aceituna de mesa constituye un alimento de alto valor nutritivo y muy equilibrado, posee todos los aminoácidos esenciales en una proporción ideal, aunque su contenido en proteína es bajo, su nivel de fibra hace que sea muy digestiva. Destacan sus contenidos minerales, especialmente el Calcio y el Hierro, también se encuentra presente la Provitamina A, Vitamina C y Tiamina.

2.3.2 PRINCIPALES VARIEDADES QUE SE PRODUCEN EN PERÚ

En el Perú, las variedades de olivo son en su mayoría de origen europeo y proviene especialmente de España, Italia y Portugal. Las principales variedades cultivadas son la Sevillana, Ascolana y Liguria.

Sevillana.-

- Variedad más antigua del país conocida como “criolla”.
- Se produce principalmente en Huaral, Ica, Pisco, Bella Unión, Yauca, La Ensenada, Mejía, Moliendo, Ilo y Tacna.
- Árbol de tamaño grande, de color negro-morado intenso a la madurez.
- Es la mejor variedad para la preparación de aceitunas botija, machacada y seca por todos los métodos criollos.
- Estos tipos de conservas de aceitunas son las de mayor demanda en el mercado nacional.

Ascolana.-

- Una de las principales variedades italianas de mesa.
- Variedad apta para conserva, produciendo frutas de buenas características pero de cutícula muy delicada y pulpa blanca, que se madura fácilmente al ser cosechada.

- Utilizada en las irrigaciones de La Ensenada y Tacna.

Liguria.-

- Variedad aceitera introducida al país procedente de Chile.
- Árbol de gran tamaño, muy productivo.
- Variedad utilizada exclusivamente para extraer aceite.

2.3.3 PREPARACIÓN COMERCIAL Y FORMAS DE PRESENTACIÓN DE LA ACEITUNA

De acuerdo a la madurez y a los tratamientos

- Aceitunas verdes en salmuera (aderezadas o sin aderezar) (Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceitunas)
- Aceitunas de color cambiante o pintonas en salmuera (aderezadas o sin aderezar)
- Aceitunas negras en salmuera (aderezadas, sin aderezar o arrugadas naturalmente)

Figura 9. Presentación Aceituna rellena verde



Fuente: Perfil del Mercado y Competitividad
Exportadora de Aceitunas – Perú

- Aceitunas negras en sal seca (aderezadas, sin aderezar o arrugadas naturalmente)
- Otros tipos comerciales (aceitunas partidas, seccionadas aderezadas, seccionadas sin aderezar, aderezadas ennegrecidas por oxidación y especiales)

De acuerdo a la presentación

- Enteras: aceitunas que conservan su forma original y a las que no se ha sacado el hueso
- Deshuesadas: aceitunas que conservan prácticamente su forma original y a las cuales se ha sacado el hueso y quitado el pedúnculo
- Rellenas: aceitunas deshuesadas, rellenas con productos como pimientos, cebollas, almendras, apios, anchoas, etc

Figura 10. Presentación Aceituna verde deshuesada



Fuente: Perfil del Mercado y Competitividad
Exportadora de Aceitunas – Perú

- Mitades: aceitunas deshuesadas, rellenas o no, cortadas en dos partes aproximadamente iguales, siguiendo el eje principal del fruto o perpendicularmente a él
- En cuartos: aceitunas deshuesadas, cortadas en cuatro partes aproximadamente iguales, siguiendo el eje mayor del fruto y perpendicularmente a éste

Figura 11. Presentación Aceituna verde deshuesada y cortada



Fuente: Perfil del Mercado y Competitividad
Exportadora de Aceitunas – Perú

- Lonjas o rodajas: aceitunas deshuesadas, rellenas o no cortadas en segmentos paralelos de espesor relativamente uniforme
- Picadas: aceitunas deshuesadas que se han cortado en piezas pequeñas o trozos de formas y tamaños indeterminados
- Rotas: aceitunas que se han roto durante el deshuesado o el relleno

2.4 EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA OBTENER LA MATRIZ FODA

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. (Fred R. David)

Los estrategias nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica.

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años y está íntimamente ligado con la misión de la empresa que es la de posicionar como una empresa de distribución de productos de calidad.

Según las características del producto, del mercado a explotar y de la revisión del entorno competitivo, se puede determinar la matriz FODA para la consecución de los objetivos estratégicos planteados en este documento y que consiste en la comercialización de aceituna en las principales ciudades de Ecuador (Quito y/o Guayaquil).

Se estima conocer a la competencia, apoyándose en la investigación de mercado para estar en condición de manejar mejor el tamaño y las características del mercado.

Dentro del marco analítico para formular estrategias, se tiene tres etapas para lograrlo, la primera que es la etapa de los insumos, donde se desarrolla la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), la matriz del perfil competitivo y la matriz de evaluación de los factores internos (EFI). La segunda etapa, de la

adecuación, que se desarrolla la matriz de las amenazas-oportunidades y debilidades-fortalezas (AODF).

2.4.1. LA MATRIZ PARA FORMULAR ESTRATEGIAS DE LAS AMENAZAS-OPORTUNIDADES DEBILIDADES-FUERZAS (AODF).

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

2.4.1.1 Las estrategias FO

Se usa las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Se seguirá a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde se pueda aplicar estrategias FO. Si se tuviere debilidades importantes, se luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas y cuando la empresa tenga que enfrentar amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

2.4.1.2 Las estrategias DO

Prenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Hay ocasiones que existen oportunidades externas claves, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

2.4.1.3 Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas, pero esto no quiere decir que la empresa fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

2.4.1.4 Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. La empresa como nueva en el mercado enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas que de hecho podría estar en una situación muy precaria.

2.4.1.5. La matriz AODF para la formulación de estrategias.

Ver Anexo 2 Matriz para la formulación de estrategias.

2.4.1.6. Fortalezas.-

- Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente.
- Producto de alta calidad.
- Producto no perecedero.
- Excelente red de distribución a través de las principales cadenas.
- Mantener márgenes altos de utilidad.
- Tener precios competitivos dentro del mercado ecuatoriano.

2.4.1.7. Debilidades.-

- Falta de promoción de las aceitunas peruanas en el mercado internacional, especialmente en el ecuatoriano.
- Fruto no tradicional de consumo en el Ecuador.
- Empresa que está iniciando sus labores.
- Profesionales que serán probados a través de la ejecución de sus funciones en la empresa durante el desarrollo empresarial se aplicarán los correctivos necesarios para minimizar las debilidades.

2.4.1.8. Oportunidades.-

- Demanda de los consumidores de fruta fresca saludable e inocua.
- La demanda de aceituna a nivel nacional es creciente.
- Aprovechando las condiciones agro climatológicas planear un abastecimiento constante, para satisfacer la demanda.
- Incursionar y posicionarse en el mercado con aceituna de buena calidad.
- Promocionar los usos y beneficios de la aceituna en el mercado local
- Excelente red vial que atraviesa el país y permite llegar a ciudades ecuatorianas a más bajo costo que vía marítima y en muy buenas condiciones.

2.4.1.9. Amenazas.

- Mayor penetración de los competidores.
- Políticas económicas gubernamentales en constante cambio o posibles cambios durante la asamblea constituyente como puede ser el cambio de moneda.
- Mantener una estructura de costos baja que permitan mantener precios constantes y competitivos.
- Satisfacer el mercado objetivo ofreciendo volumen, precio y calidad constantes.

- Realizar seguimiento constante de investigaciones, estudios y de la competencia para estar a la vanguardia de los gustos y necesidades del mercado.

2.5 MATRICES FODA PARA DETERMINAR PLANES OFENSIVOS Y DEFENSIVOS

El objetivo de esta etapa es identificar los puntos críticos o factores defensivos, determinando los elementos negativos internos que deben ser corregidos, luego identificar las ventajas competitivas o factores ofensivos es decir, conocer los elementos favorables del entorno que se pueden aprovechar para reforzar la competitividad. Para lograr este propósito, se propone construir matrices de áreas ofensivas y defensivas estratégicas.

2.5.1 MATRIZ DE ÁREA OFENSIVA

Esta matriz se construye cruzando las fortalezas con las oportunidades del entorno. La pregunta que se debe plantear es hasta qué punto la fortaleza X de la cadena permite aprovechar de la oportunidad Y del entorno. Para cada pregunta se define un grado de correlación entre 0, 3 y 5. Si la correlación es fuerte, es decir, si la fortaleza permite aprovechar la oportunidad se coloca el puntaje 5; si la correlación es mediana, se le coloca 3, y si no existe ninguna correlación se pone 0 como se detalla en el anexo 3, en donde se establece que los objetivos estratégicos ofensivos se basan en una demanda creciente, incursionado en el mercado con una aceituna de calidad.

Ver Anexo 3. Matriz de área ofensiva

2.5.2 MATRIZ DE ÁREA DEFENSIVA

Esta matriz se construye en forma inversa a la matriz de área ofensiva; es decir, cruzando las amenazas del entorno con las debilidades de la cadena, pues lo que interesa corregir son las debilidades.

La pregunta que se debe hacer es hasta qué punto la debilidad J empeora la amenaza Z del entorno. Luego, se sigue el mismo procedimiento que en la matriz de área ofensiva, asignando un grado de correlación de 0, 3 o 5 y cruzando las amenazas con las debilidades como se demuestra en el anexo 4, en donde se conoce que para construir los objetivos estratégicos defensivos se tiene que partir de las debilidades más peligrosas para la competitividad como el ser la aceituna un producto de consumo no tradicional y de no tener una promoción en el mercado ecuatoriano.

Ver Anexo 4. Matriz de área defensiva

CAPITULO 3.

PLAN DE MARKETING

3.1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

Cada vez es más común el empleo de investigaciones de mercados para acercarse a un nicho de consumidores específico. La utilidad de la investigación de mercado es variada y en términos generales puede clasificarse en tres subdivisiones: producto (características, probabilidades de éxito versus competencia), consumidor (características de los mercados), y marca (publicidad, imagen).

Resulta fundamental señalar que la función específica de una investigación de mercado es auxiliar al empresario a la planeación estratégica del negocio y así está entendida en este proyecto de Tesis. De hecho, es importante realizarlo para tener una idea de cómo será recibido un nuevo producto en el mercado.

3.1.1. LIMITACIONES A CONSIDERAR.

El objeto de estudio son los consumidores (por tanto las personas) y sus motivaciones, intereses, opiniones y estilo de vida; es decir todo lo que podría influir sobre su decisión de comprar algo. Por ello, cualquier investigación de esta índole, se ve sometida a factores limitantes asociados por lo que deben ser tomados en cuenta para un análisis más realista. (<http://www.contactopyme.gob.mx>) Entro otros, se cita algunas consideraciones generales que suelen afectar a las investigaciones de mercado:

Resistencia a lo nuevo.

Dado que el producto en cuestión en esta tesis trata de marcar una nueva tendencia de consumo, es posible que el cambio en estas costumbres tome más tiempo que el esperado a pesar de las herramientas de marketing que se apliquen para anular o disminuir tal efecto.

Este factor se debe tomar en cuenta considerando que el consumo de aceituna en el Ecuador está en una etapa de Introducción, ya que debido a la casi nula producción agrícola de este fruto, no ha llegado a ser parte de la dieta alimenticia en ningún segmento social.

La Interpretación.

Leer los resultados de una investigación de mercado es más que comprender tablas numéricas. Se puede pensar que el producto que se pretende lanzar (aceituna y derivados) guste a un alto porcentaje de los consumidores potenciales dentro del mercado objetivo, pero esto no significa que en la realidad lleguen a comprarlo o cambien su hábito de consumo a favor del producto.

La investigación de mercados ofrece información fundamental para las estrategias del negocio, es un óptimo "termómetro" del mercado y una herramienta complementaria a las decisiones de una empresa. Hay que tener cuidado de no sobredimensionar sus alcances, ya que se incurre en graves riesgos.

3.1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Los objetivos de la investigación se pueden dividir en tres:

Objetivo social:

Procurar la satisfacción del cliente consumidor de los productos que la Empresa comercializará (aceitunas). Se espera que este producto llegue a las principales ciudades del Ecuador, especialmente Quito y Guayaquil a precios relativamente bajos y con beneficios culinarios y nutritivos que se espera sean de la completa satisfacción de los clientes.

En un principio se enfocará a la introducción del producto en las principales cadenas de distribución de consumo masivo como es Supermercados la Favorita y la cadena Importadora el Rosado, ya que éstas al disponer de sus propia distribución interna en su locales representará un mínimo costo para la distribución del producto.

Objetivo económico:

Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener la Empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir el producto y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.

En el capítulo V se hace un estudio detallado de costos y proyecciones necesarias para tener una idea más clara acerca del volumen de negocio que representaría en el primer año.

Objetivo administrativo:

Ayudar al desarrollo del negocio, mediante la adecuada planeación, organización, y control de los recursos, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

Existen otras características importantes que en la investigación de mercado realizada en esta tesis pretende recoger; se nombra algunas importantes:

- Se ha tomado un conjunto de datos, análisis y muestras estadísticas que permitirán tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de la empresa.
- La información recogida es real y expresada en términos precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.
- Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, tomando en cuenta que se desea introducir un nuevo producto.
- Permitirá determinar las mejores presentaciones del producto a comercializarse, con base en las necesidades de los consumidores.
- Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.

3.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y LA ELABORACIÓN DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

3.2.1. EL MERCADO

“Un mercado es aquel que esta formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o

deseo.”⁸ Es decir está constituido por personas que tienen necesidades específicas no cubiertas y que, por tal motivo, están dispuestas a adquirir bienes y/o servicios que los satisfagan y que cubran aspectos tales como: calidad, variedad, atención, precio adecuado, entre otros.

En el caso de la presente tesis, se encuentra que el mercado de consumo de aceitunas está todavía en una etapa de maduración y crecimiento; en donde, con adecuada impulso de marketing se podrá generar una demanda que más adelante se describe con detalle.

3.2.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

En un mercado global de un producto por lo general se puede segmentar en varias dimensiones diferentes. Para el presente caso se ha realizado una mezcla de criterios como la segmentación geográfica ya que se está realizando el estudio del negocio en dos ciudades como Quito y Guayaquil, demográfica por cuanto después de conocer el estudio de mercado podemos definir que más del 82% de los consumidores de aceituna están sobre los 26 años y que de estos consumidores cerca del 72% son mujeres y por último por los atributos del producto, como el volumen de consumo, practicidad y tamaño de la compra unitaria, ya que se enfoca en los empaques de plástico y de 250 gr. como principales características. Todos éstos criterios se verán con detalle más adelante. (Ver 3.3.7)

3.2.3. EL CONSUMIDOR.

Comportamiento del consumidor.-

⁸ MANUAL PARA ELABORAR PLAN DE NEGOCIOS VERSIÓN 2006, Ing. Co. Jesús Reynaldo Flores L. Pág 38

El consumidor no toma decisiones sin pensar, hay aspectos que influyen en su comportamiento. Su compra recibe una fuerte influencia de las circunstancias culturales, sociales, personales y psicológicas. Casi ninguna de ellas es controlable, pero deben tenerse en cuenta.

- Aspectos culturales: Son las características que ejercen la influencia más amplia y profunda sobre el comportamiento del cliente. Éstas son: cultura, clase social, creencias, costumbres.
- Aspectos sociales: En el comportamiento del consumidor repercuten asimismo factores que tienen que ver con los grupos sociales de que se rodea, entre ellos: grupos de referencia, familia, estatus.
- Aspectos personales: En las decisiones de un comprador influyen las características externas, sobre todo: edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad, moda.

Considerando los aspectos anteriores se tratará de concentrar en los culturales y personales. Esto debido a que se desea explotar las características de calidad y los beneficios nutritivos y saludables que ofrece el consumo de aceituna. En este sentido se tratará de influir en las costumbres de consumo basado en el reconocimiento de sus beneficios, sobre todo de índole saludable.

¿Qué son los valores del cliente?

Los valores son todos los aspectos que el cliente toma en cuenta para decidir qué comprar, dónde comprar y a qué precio. Se pueden pagar precios distintos por un mismo producto, dependiendo del lugar y el tiempo. Por ejemplo, se puede comprar un refresco a un precio en la tienda de la esquina y pagar diez veces más por ese mismo refresco en un restaurante.

Si la tienda decidiera aumentar diez veces el precio del refresco, nadie lo compraría. Igualmente, si en el restaurante se decidiera disminuir 10 veces el precio del refresco, quizá disminuiría el número de personas que van al restaurante porque es "barato", y ellos, como consumidores, están buscando un estatus social.

Algunos medios de publicidad eficientes en el ámbito del comerciante de un micro o pequeño negocio son: volantes, ofertas, publicidad estratégica en el punto de venta, anuncios luminosos, decoración, distribución de la mercancía.

Como se ve en el acápite de "Promoción" correspondiente al mix de marketing, se escogerá la estrategia de promoción en el punto de venta para impulsar y generar demanda, además de dar a conocer las diferentes cualidades que tiene el producto.

3.2.4. EL PRODUCTO.

Ciclo de vida del producto.-

Luego de lanzar un producto nuevo, la empresa espera que la aceptación de esa mercancía o servicio, por parte del mercado, sea duradera y exitosa. La empresa busca conseguir ganancias justas para compensar el esfuerzo y los riesgos en que ha incurrido con ese producto. La empresa confía en que las ventas sean considerables y que duren mucho tiempo. Sabe que cada producto tiene un ciclo de vida, pero desconoce el tiempo y la forma en que el suyo irá desapareciendo.

La introducción es un periodo de lento crecimiento de las ventas, pues marca su lanzamiento en el mercado. No se obtienen utilidades a causa de los fuertes gastos que origina la introducción.

El crecimiento es un periodo de rápida aceptación en el mercado y de ganancias cada día mayores.

La madurez es un periodo de menor crecimiento en las ventas, pues en ella el producto ya alcanzó la aceptación de la mayoría de los posibles compradores. Las utilidades se estabilizan o merman al elevarse los gastos necesarios para defender el producto frente a la competencia.

La decadencia se da cuando un producto está a punto de salir del mercado. Debido a sus bajas ventas no es costeable producirlo, por lo que tiende a desaparecer del mercado.

Actualmente el producto aceituna se considera que está en etapa introductoria, ya que al ser el Ecuador un país que no ha tenido producción agrícola de este fruto, su demanda no ha sido explotada y se conoce muy poco sus beneficios culinarios y nutritivos; así lo demuestra el consumo que se pudo obtener de un importante Supermercado de Quito, el cual pertenece a una de las principales cadenas en estudio.

Estrategia para el producto

Para establecer una estrategia para el producto, es importante que se tomen en cuenta las áreas de mercado y servicio en las cuales la empresa podría expandirse. Para ello, puede utilizar una matriz de productos y mercados, que esquematice las opciones de producto y mercado consideradas por la empresa.

Nota: Producto es un concepto global que abarca objetos y procesos que proporcionan algún valor a los clientes. Bienes y servicios son subcategorías que describen dos tipos de producto.

Cuadro 3. Matriz de Productos y mercados

		Productos o Servicios	
		<i>Presentes</i>	<i>Nuevos</i>
Mer Cado	<i>Presente</i>	Penetración de Mercado	Desarrollo del servicio o productos
	<i>Nuevo</i>	Expansión de mercado	Diversificación

Fuente: El plan de marketing - Monografias_com.htm

Cada sección de la matriz representa una estrategia de mercadotecnia esencial, llevada a cabo con base a combinaciones de enfoques en mercados existentes y nuevos.

Cuatro posibles aproximaciones están disponibles para las empresas de servicios:

- Penetración de mercado.

Al expandir su posición de mercado, intentan penetrar el mercado existente para sus servicios, al atraer clientes que estaban con la competencia y al mejorar su retención de clientes. Esta se ocupa de cómo aprovechar mejor la actual posición en el mercado. Algunos medios para lograrla son:

Una *segmentación más concentrada*, es decir, una mayor delimitación del segmento al que se piensa dirigir la empresa además de definir claramente qué características distinguen a su empresa de la competencia.

Establecer como empleará óptimamente los distintos aspectos que ya conoce de su mercado, tales como: precio, producto, promoción y clientes potenciales (plaza).

- Desarrollo de nuevos productos y servicios.

Implica la introducción de nuevos servicios en el mercado existente. Toma en cuenta categorías de innovación de servicios como las que a continuación se listan:

Innovaciones mayores. Éstas representan nuevos mercados mayores. El perfil de riesgo y recompensa de estas innovaciones, por lo común, es grande.

Negocios de arranque. Son maneras nuevas e innovadoras de atender las actuales necesidades de los clientes y de incrementar el rango de opciones disponibles para ellos.

Nuevos productos para el mercado atendido en la actualidad. Esto permite que el proveedor de los servicios utilice la base de datos conformada por sus clientes para obtener un mayor provecho y vender, de manera alterna, otros productos. El creciente cambio tecnológico aumenta las oportunidades para la innovación y facilita que las empresas puedan hacer uso de ese tipo de información.

Extensiones de líneas de productos. Ofrecen a los clientes una mayor variedad de opciones dentro de los servicios o productos que ya se vienen ofreciendo. Esto es típico de un negocio en su madurez, que ya cuenta con un segmento de mercado esencial que puede ser captado como consumidor del nuevo producto o servicio que se ofrece.

Mejoras de producto. Es alterar o mejorar características de productos y/o servicios existentes.

Cambios de estilo. Implican alteraciones o mejoras de elementos tangibles del producto y/o servicio, como el diseño de una nueva imagen o el cambio en las características propias de la mercancía.

- Expansión de mercados.

Es el alcance de nuevos mercados para servicios existentes. Esto quizá implique la identificación y la acometida de nuevos segmentos de mercado o incluir una expansión geográfica regional.

Ésta puede ser una estrategia alternativa al desarrollo de servicios. Consiste en buscar nuevos grupos de compradores para los productos y/o servicios que actualmente ofrece la empresa. Por ejemplo, la internacionalización es una estrategia con un riesgo mayor que otras y requiere una investigación de mercadotecnia profunda, para asegurar que las necesidades de los clientes foráneos sean comprendidas y cumplidas en términos de competitividad.

- Diversificación.

Es ofrecer servicios o productos a nuevos mercados. Esto implica ofrecer nuevos productos y/o servicios en nuevos mercados. Es una estrategia

riesgosa, que requiere que se lleve a cabo un detallado análisis de mercado, ya que el perfil del nuevo consumidor que quiere captar puede diferir sustancialmente del cliente que ya conoce. Por lo común, es adoptada por una industria madura, cuya infraestructura le permite lanzar sus productos sin incurrir en grandes costos adicionales.

Esta matriz representa un marco de referencia para revisar la manera de mejorar las ventas de los productos de servicios existentes o diseñar nuevos productos y/o oportunidades de mercado.

3.3. ESTUDIO DE MERCADO

3.3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de mercado se realizó en base a encuestas realizadas mediante método aleatorio simple, en las zonas de probable consumo de aceitunas, esto es, en las afueras de los centros comerciales, tanto en Quito como en Guayaquil.

Los objetivos que debe cumplir el estudio de mercado realizado será:

- Conocer su consumo relativo y potencial de las aceitunas.
- Determinar un perfil del consumidor en las principales ciudades como Quito y Guayaquil

3.3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizará será descriptiva, una investigación de tipo concluyente, logrando identificar una potencial demanda así como un perfil del consumidor.

También se podrá identificar características principales en lo que se refiere al tipo de empaque que más agrada al consumidor así como la cantidad preferida que desearía comprar y cuanto estaría dispuesto a pagar por el producto.

Para evitar un sesgo en los resultados se tratará de entrevistar en todos los sitios donde se está enfocando la investigación

Las respuestas de los encuestados se las va a obtener mediante la entrega del formulario, las preguntas son claras y concisas y no necesitan de la ayuda de un moderador o una explicación por lo que pueden ser repartidas libremente.

La encuesta que será realizada en ésta investigación contendrá en casi su totalidad preguntas cerradas a fin de poder motivar a los encuestados a dar siempre una respuesta..

Las primeras preguntas son netamente sobre el consumo de aceituna, conocer el porqué de su consumo, luego se pregunta sobre la frecuencia de consumo que me ayudará a determinar su demanda, el tipo de marcas que conoce, dónde las compra, que cantidades y cuánto paga por ellas. Toda ésta información sumado a la información demográfica nos dará una pauta confiable para el diseño de nuestro producto y el enfoque comercial.

3.3.3. DEFINICIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se plantean las siguientes hipótesis a ser comprobadas:

Hipótesis de primer grado:

Demostrar que la importación y comercialización de aceituna y derivados para el mercado ecuatoriano, tengan perspectivas de crecimiento y rentabilidad, al Implementar una empresa Comercializadora de estos productos.

Hipótesis de segundo grado:

- Existe mercado potencial a nivel nacional para el consumo de aceituna y sus derivados.
- Es más beneficioso para la empresa traer la aceituna y derivados desde el Perú, que cultivarlo en el Ecuador o importarlo de otro país.
- Es más beneficioso para la empresa utilizar el transporte terrestre que otros medios de transporte para traer y distribuir la aceituna en el Ecuador.

3.3.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO MUESTRAL

Para seleccionar la muestra, de acuerdo al VI Censo de Población y V de la Vivienda realizado por el INEC en el año 2001, se realizó una progresión para el año 2007 y se tomó en cuenta a la población económicamente activa de las ciudades de Quito (839.270) y Guayaquil (905.753).

Para poder realizar un diseño adecuado de una muestra representativa de una determinada población es preciso partir de una serie de premisas iniciales relativas a la población o universo al que se destinará la investigación, el tipo de información que se pretende extraer así como los niveles de error con los que se quiere inferir la información.

Para el presente proyecto, la población que se pretende investigar está constituida por personas que realizan sus compras en los principales supermercados de Quito y Guayaquil, por lo que se toma en cuenta a la población económicamente activa

Finalmente y en cuanto a los porcentajes de error de muestreo se partirá de los estándares y se trabajará a nivel de significancia del 85%.

Considerando el caso más sencillo de un muestreo aleatorio simple para la estimación de proporciones de la población, el error de muestreo vendría dada por una expresión del tipo:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del Universo.

P,Q = % de veces que se supone ocurre un fenómeno (0,5 en ambos casos).

Z = nivel de confianza (85%) → 1.44 (Tabla)

E = margen de error. = 0.06

Fuente: Muñiz, 2004

Para este caso las proporciones P y Q no se las conoce por lo que se les asignará un valor de 50 para cada una. Con el 85 % de confianza y con un error del 6 %, la muestra necesaria para conocer las percepciones de las personas sobre las aceitunas es de 144 encuestas por lo que se realizarán 200 con el objeto de cubrir las que puedan no ser llenadas en su totalidad

3.3.5. LA ENCUESTA

La encuesta que se realizó fue diseñada para cumplir con los objetivos del estudio, para esto se tomó la zonas donde se vende este producto que es principalmente en los Centros Comerciales donde se encuentran los principales

supermercados. Los encuestados fueron seleccionados aleatoriamente entre los concurrentes a dichos centros, la encuesta se presenta en el anexo 4.

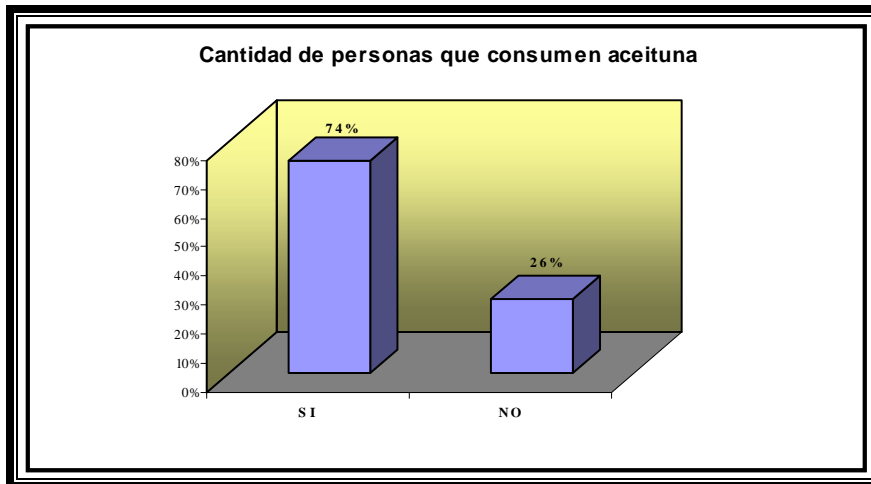
3.3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se realizaron 200 encuestas de las cuales se obtuvieron las siguientes respuestas:

3.3.6.1. Personas que consumen aceitunas

De la encuestada realizada a 200 personas, resulta que 148 de ellas indican haber consumido la aceituna, lo que representa el 74% de la muestra, mientras que el 26% no ha consumido aceituna en ninguna de sus presentaciones, lo que muestra que existe un alto porcentaje que no conoce las características alimentarias y nutritivas de la aceituna y corrobora lo mencionado en el primer capítulo que no existe una cultura de consumo de la aceituna.

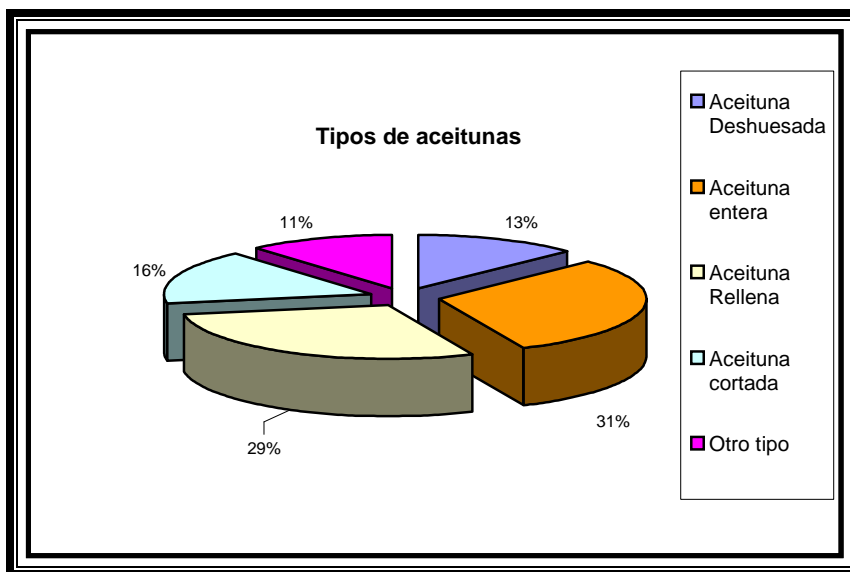
Figura 12. Cantidad de personas que consumen aceituna



3.3.6.2 Tipos de aceitunas consumidas

Se les preguntó a las personas que si tienen consumo, cuál es el tipo de aceituna que consumen, dando como resultado que los más altos consumos son para la aceituna entera y aceituna rellena con 31% y 29% respectivamente, que son los tipos de aceituna que inicialmente se piensa comercializar; con un consumo intermedio esta la aceituna cortada con un 16%, la aceituna deshuesada con 13% y cualquier otro tipo de aceituna con un 11%. En éste 11% las personas hacen relación a los alimentos donde encuentran aceitunas de algún tipo como ensaladas, pizzas, bocaditos, etc.

Figura 13. Tipos de aceitunas

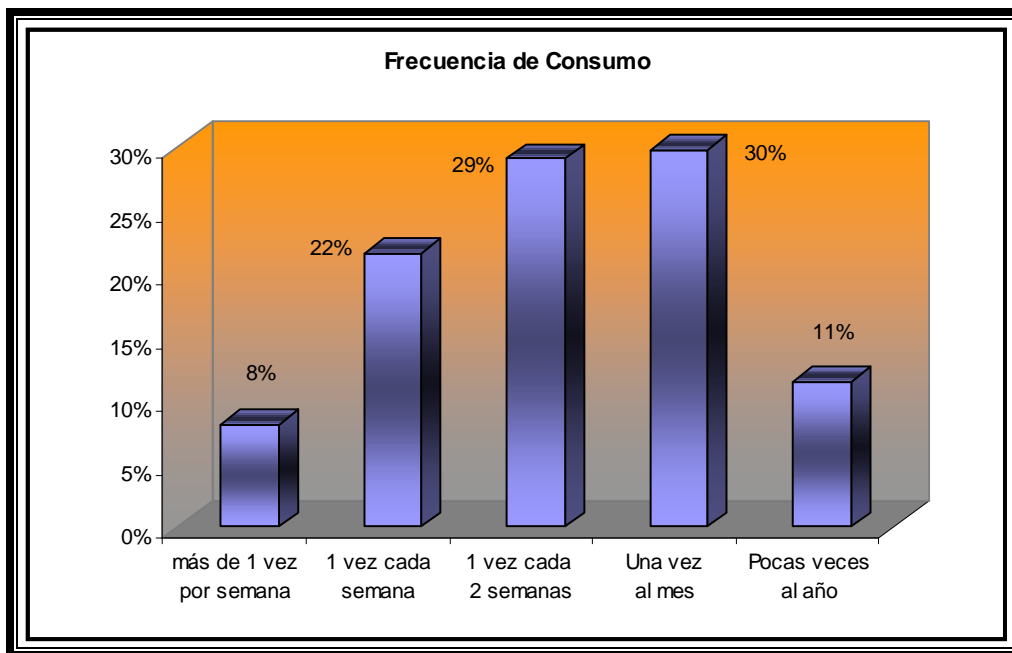


3.3.6.3. Frecuencia de consumo de la aceituna

Con respecto a la frecuencia de consumo de la aceituna se obtuvo que solo el 8% tiene hábitos de consumo con más de una vez por semana, mientras que el 22% consume al menos una vez por semana, el 59% restante lo hace al menos una vez al mes y un 11% lo hace pocas veces al año sin poder determinar el

número de veces que lo hicieron, lo que corrobora la pregunta anterior en que el 11% consumió la aceituna en alguna de sus formas como acompañado de una ensalada, pizza, etc. Como se menciona en el capítulo 1, comparado la aceituna con un producto de consumo habitual como es el durazno, su consumo es siete veces menor, lo que representa una oportunidad al momento de fijar nuestro mercado objetivo.

Figura 14. Frecuencia de Consumo

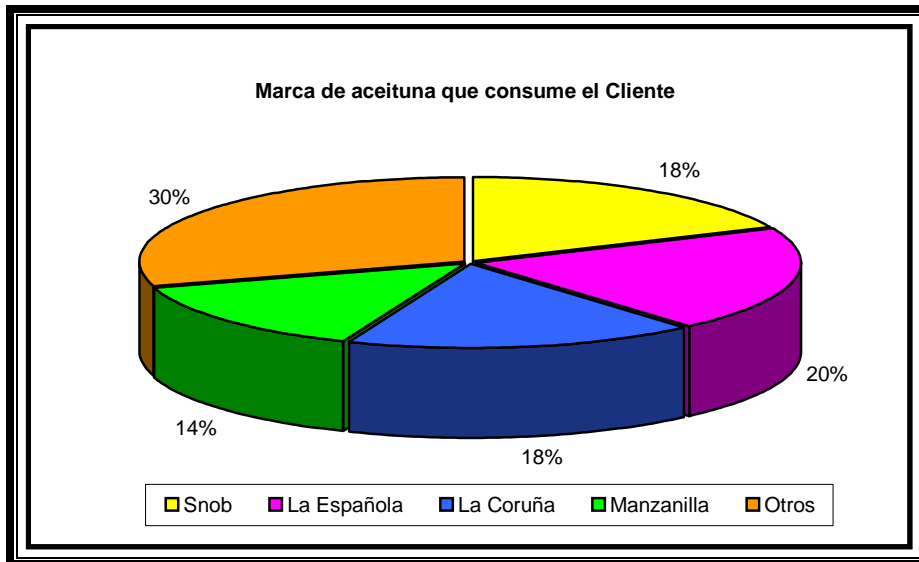


3.3.6.4. Marcas de aceituna que prefiere el Consumidor

Se preguntó en la encuesta cuál es la marca que recordaba en su mente, que el consumidor de aceituna adquiere comúnmente, es decir el “top of mind” para lo cuál se obtuvo que la marca con mayor recordación era “La Española” con el 20%, con el 18% “Snob” y “La Coruña” y con menor recordación “Manzanilla” con el 14%. Algo que llamó la atención es que el mayor porcentaje de encuestados no recordaba que marca consumía y esto representa el 30%; lo que quiere decir que el resultado muestra que no existe una fidelización de

marca y que existe un alto porcentaje de consumidores que podrían comprar otras marcas.

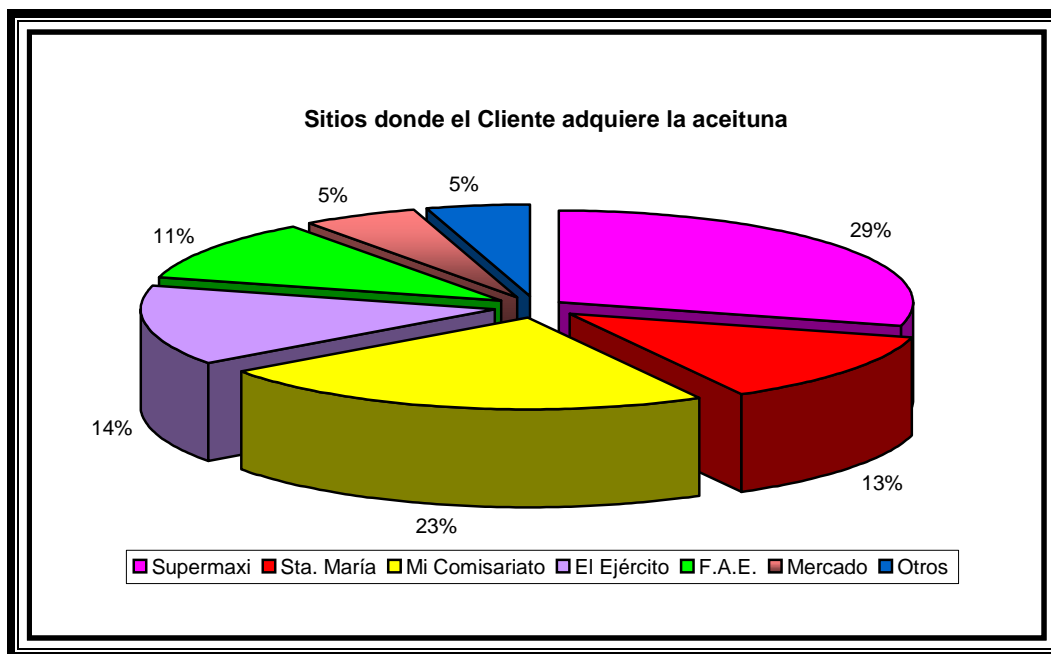
Figura 15. Marcas de aceituna que consume el Cliente



3.3.6.5. Lugar donde adquiere el Cliente regularmente

En cuanto a los sitios donde el Cliente adquiere la Aceituna, vemos que tiene cierta preferencia de hacerlo en los locales de Supermaxi con el 29% , en Mi Comisariato con el 23% y el resto en locales como El Comisariato del Ejército, Santa María, FAE, e incluso algunos Clientes adquieren en los Mercados de la ciudades. Es importante recalcar que más del 50% de los encuestados afirman que compran la Aceituna en Supermaxi y Mi Comisariato, lo que respaldará al momento de seleccionar el mercado objetivo.

Figura 16. Lugar donde el Cliente adquiere el producto

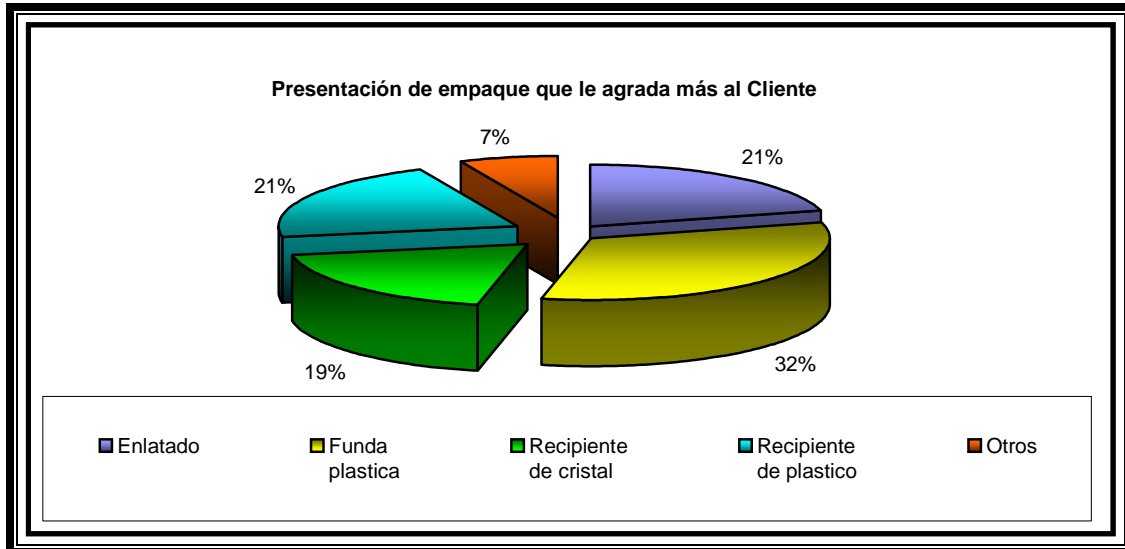


3.3.6.6. Qué presentación de empaque le agrada más para la aceituna?

En esta pregunta se define que tipo de envase es el que le gusta adquirir al consumidor, que generalmente suele estar acompañado de características como el fácil manejo del producto, que se amolde al sitio donde se lo va a guardar, que no sea peligroso para la manipulación de niños, en fin que sea práctico

Los resultados reflejan que casi la tercera parte con el 32% prefiere como envase se utilice una funda plástica, mientras que el 21% prefiere en enlatados y en envases de plástico, el 19% prefiere envases de cristal y el 5% no prefiere ninguno de ellos. Como se puede ver la mayor parte de los encuestados prefiere que el material sea de plástico, principalmente por la seguridad, incluso algunos no recordaban en que envase compraron la aceituna sin embargo a la hora de escoger siempre se inclinaban por el plástico.

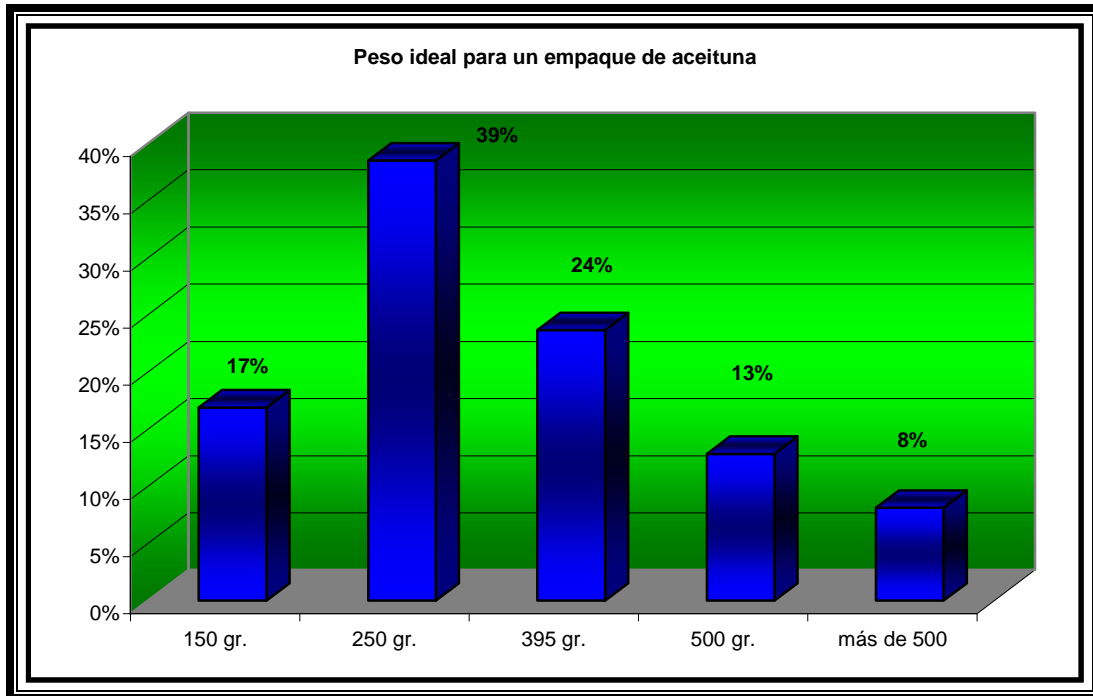
Figura 17. Presentación que más le agrada el Cliente



3.3.6.7. Para Usted cuál sería el peso ideal para un envase de aceitunas?

También se le preguntó al consumidor sobre cual es el peso ideal para un envase de aceitunas, para lo cual se tuvo que cerca del 39% opinaba que el ideal es de 250 gr. de tal forma que es una cantidad que generalmente en una comida se consume todo. El 24% opinó que el peso ideal es de 395 gr., el 17% que es de 150 gr. y el 13% y el 8% que era de 500 gr. o más respectivamente, de lo cual se pudo notar que adquieren éstas cantidades para algún tipo de negocio donde se expende comida.

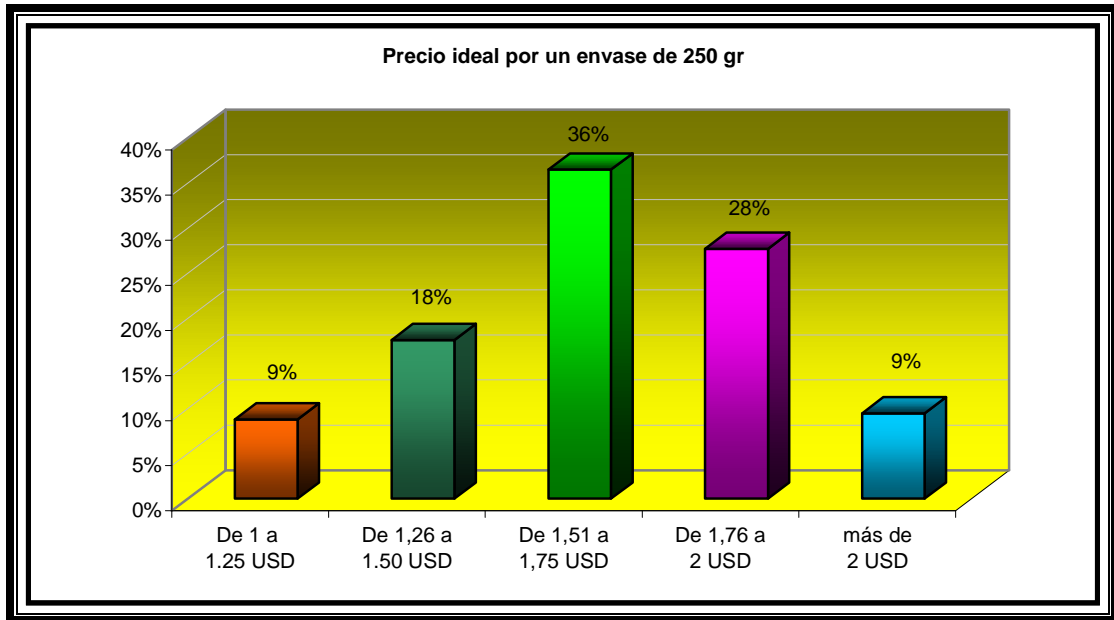
Figura 18. Peso ideal para un empaque de aceituna.



3.3.6.8. Para Usted cuál sería el precio ideal que pagaría por un envase de aceitunas de 250 gr?

El 36% de los encuestados indica que pagaría entre \$1.51 y \$ 1.75 USD. lo que indica y sugiere que el precio final debería estar en este rango, será un marco referencial a la hora de analizar los costos, la utilidad y el precio de venta al público. Con detalle se analiza en el capítulo 5. Es importante ver que el 28% estaría dispuesto a pagar entre \$1.76 y \$2.00 USD y el 9% más de \$2 USD. Se estima que el precio de venta al público estará entre \$1.55 USD y \$1.65 USD lo cuál hace tener un precio muy competitivo comparado con las principales marcas.

Figura 19. Precio ideal por un empaque de 250 gr.



3.3.6.9. Datos Demográficos

Para un mejor entendimiento se cruzó los datos demográficos con las personas que consumen aceituna, obteniendo que más del 82% de los consumidores de aceituna están sobre los 26 años y que de estos consumidores cerca del 72% son mujeres.

Luego de haber analizado la encuestas se puede deducir que se aceptan las hipótesis de primero y segundo grado, ya que se demuestra que la importación y comercialización de aceituna para el mercado ecuatoriano, tenga perspectivas de crecimiento y rentabilidad, al Implementar una empresa Comercializadora de estos productos así como existe mercado potencial a nivel nacional para el consumo de aceituna.

3.3.7. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

Se parte de la proyección de la población de Quito (2'143.216) y Guayaquil (2'366.902) para el 2008 como datos iniciales para poder encontrar una demanda potencial, luego se conoce que la familia promedio en éstas dos ciudades es de 5 miembros, lo que da el número de familias estimadas. Una vez conocida el número de familias, a través del estudio de mercado realizado, se utilizan las variables utilizadas para llegar al objetivo. Primero se estima las familias que consumen aceituna, luego de las que consumen se escogen las que realizan sus compras en el Supermaxi y en el Mi Comisariato, luego se escoge las que consumirían el tipo de aceituna que se va a comercializar (aceituna entera y rellena) como siguiente se escoge las que consumen el producto en envases y cantidades similares. De éste último dato se proyecta en porcentaje la demanda inicial que se la fija en 5%. Todos los datos numéricos se detallan en el anexo siguiente.

Ver Anexo 5 Cálculo demanda potencial

3.4. ESTUDIO DEL PRODUCTO 'ACEITUNAS DE MESA' DENTRO DEL MERCADO DE LAS CIUDADES QUITO DE Y GUAYAQUIL (PRODUCTO).

Para este análisis se centra en el estudio de mercado constituido por los denominados Supermercados, lugar que ofrece la mayor oferta y demanda de aceitunas. Un estudio detallado de la dinámica de crecimiento y expansión de los supermercados se encuentra en el siguiente acápite.

3.4.1. IMPORTACIÓN Y OFERTA DEL PRODUCTO ACEITUNA.

Según estadísticas del año 2005 los productos relacionados a la aceituna y uno de sus derivados que es el aceite de oliva, provienen principalmente de España. En el universo de productos agroindustriales, se tiene las siguientes cifras:

Cuadro 4 Importación de aceituna y derivados, procedencia España

Producto	Valor CIF (miles USD)	Part.	Valor FOB (miles USD)	Volumen (TM)
Aceite de oliva virgen y refinado	192	3.1%	175	81
Aceitunas en conserva	55	0.9%	48	45

Fuente: www.sica.gov.ec - Importación de productos agroindustriales

Existen también otros proveedores del exterior como Italia que ha ingresado aceituna y/o sus derivados, por ejemplo

Cuadro 5 Importación de aceite de oliva, procedencia Italia

Producto	Valor CIF (miles USD)	Valor FOB (miles USD)	Volumen (TM)
Aceite de Oliva	256	238	78

Fuente: www.micijp.gov.ec - Análisis del Comercio Exterior
Ecuatoriano con la Unión Europea

3.4.2. ESTUDIO DE CONSUMO GENERAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS Y DE CONSUMO DE ACEITUNA EN SUPERMERCADOS EN QUITO Y GUAYAQUIL.

En primera instancia se presenta un cuadro del consumo de “Alimentos y Bebidas no Alcohólicas”, tanto a nivel nacional, como en las dos primeras ciudades del país que son Quito y Guayaquil. Este cuadro conlleva importancia debido a que el consumo de Aceitunas se encuentra situado dentro de este rubro de gasto de las familias encuestadas.

La información presentada corresponde a una investigación de mercado realizada y publicada por la empresa Pulso Ecuador (febrero 2006), cuya actividad es la consultoría e investigación de diferentes rubros del sector comercial y de consumo masivo.

Metodología de la encuesta

Se basa sobre una muestra aleatoria de 3,650 hogares urbanos distribuidos en las 15 ciudades con mayor densidad poblacional. “Los parámetros estadísticos de la encuesta se ajustan a las normas más frecuentes de investigación, es decir se plantean a los participantes varias preguntas sobre su comportamiento, intenciones, actitudes, conciencia, motivaciones y características demográficas y de estilo de vida con preguntas estructuradas, es decir un cuestionario formal con un orden preestablecido”.⁹ La información obtenida corresponde a un 97% de nivel de confianza y 2% de error.

Se consideran los siguientes conceptos guías de esta investigación:

- Índice estocástico de recordación: suma ponderada de la posición en la que es mencionada una marca por el consumidor. Al contrario del ‘Top of

⁹ Investigación de mercados – MALHOTRA Naresh Pág. 196

Mind', el Índice estocástico de recordación mide la calidad de la recordación.

- Top of mind: la primera marca que menciona el consumidor cuando se le pregunta por un nombre en específico en una categoría de productos. En términos generales el Top of Mind mide la fuerza de recordación de una marca.
- Share of mind: Conjunto de marcas (para este caso se limitó a tres) de una misma categoría de productos que el consumidor tiene en su mente.

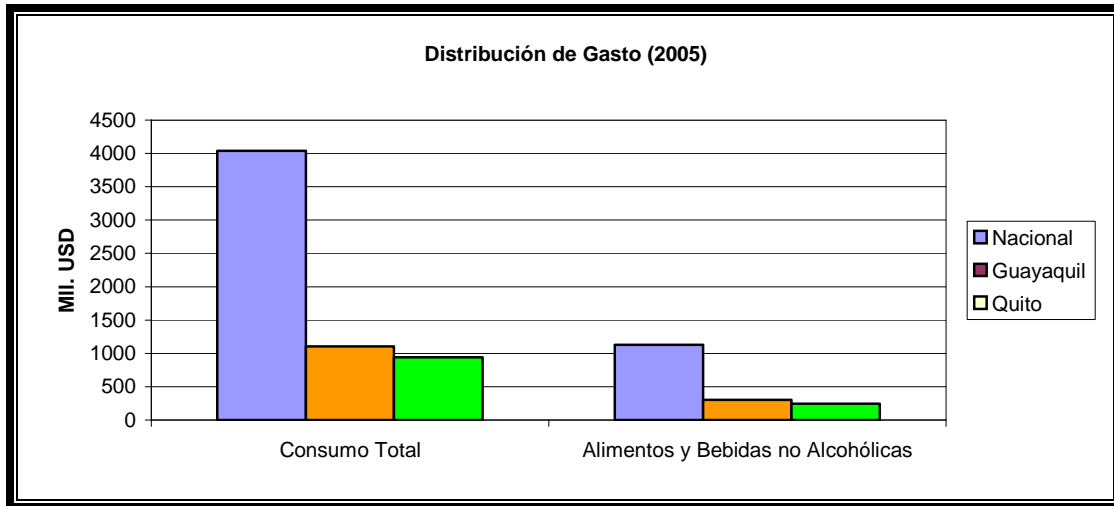
Cuadro 6 Distribución del consumo por rubro de gasto

Distribución del Consumo por Rubro de Gasto												
Análisis Periodo 2005												
	Nacional				Guayaquil				Quito			
	Ene.	Feb.	May.	Ago.	Ene.	Feb.	May.	Ago.	Ene.	Feb.	May.	Ago.
Consumo Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Consumo Total (millones USD)	991,4	1012	1005	1031	251,5	277,5	276,8	295,1	252,1	228,1	214,3	247,3
Alimentos y Bebidas no alcohólicas	289,5	288,4	264,4	289,6	76,96	77,42	67,54	82,63	66,05	62,5	54,86	62,57
	29,2%	28,5%	26,3%	28,1%	30,6%	27,9%	24,4%	28,0%	26,2%	27,4%	25,6%	25,3%

Fuente: Consultoría Pulso Ecuador (Feb / 06)

Del cuadro anterior, se presenta un primer gráfico con la comparativa acumulada para los meses investigados con el Consumo Total (es decir el gasto total por familia) versus el Gasto en Alimentos y Bebidas no Alcohólicas.

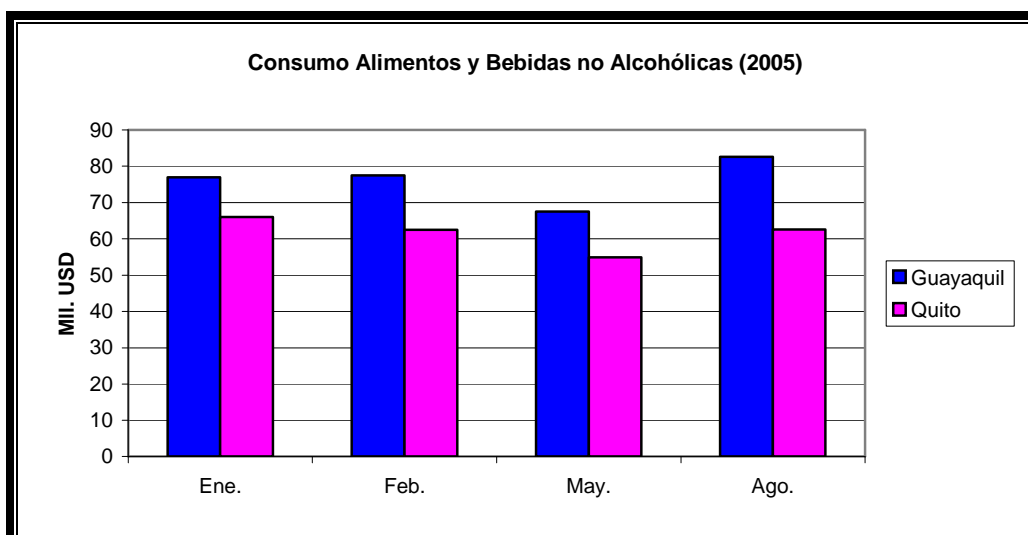
Figura 20. Distribución del Gasto en el país



Fuente: Consultoría Pulso Ecuador (Feb / 06)

Asimismo, se presenta un cuadro con la comparativa de Consumo Total versus el Gasto en Alimentos y Bebidas no Alcohólicas pero mes a mes de acuerdo a los datos investigados y recolectados.

Figura 21. Consumo de Alimentos y bebidas no alcohólicas



Fuente: Consultoría Pulso Ecuador (Feb / 06)

La investigación realizada por la firma mencionada, indicaba la tendencia respecto de una caída de la participación en el Consumo Total de las familias con ingresos medios, que, según observaciones de meses anteriores realizadas por este reporte, están optando por marcas de menor trayectoria (segundas marcas) y de menor precio, lo cual disminuye el gasto en estos productos.

En Quito y Guayaquil se movió un 48,5% del mercado nacional de alimentos y bebidas para consumo en casa e implicó un volumen estimado de gasto de 140 millones de dólares.

Aprovisionamiento y Consumo del producto Aceitunas.

A continuación se presenta un análisis resumido del seguimiento de la rotación del producto Aceituna en varias presentaciones en un importante supermercado del sector Norte en Quito (se guarda reserva de los datos de este supermercado por solicitud de la fuente).

Para tener un mejor entendimiento de los cuadros estadísticos relacionados con el aprovisionamiento y consumo del producto Aceituna, se describirán sus principales presentaciones en percha dentro del supermercado.

Cuadro 7. Detalle de productos en el mercado ecuatoriano

Código de Barra	Descripción del Producto
7861001943047	Aceituna con hueso Envase Doypack P. Neto 220 gr. Marca: Snob Producido por Sipia S.A.
7861001943054	Aceitunas rellenas / Nov Envase: Doypack P. Neto: 220 gr. Producido por Sipia S.A.
7861001941029	Snob / Aceituna rellena P. Neto: 270 gr. Envase: Frasco vidrio Elaborado y envasado x Agro Aceitunera S.A. La Rioja. Industria Argentina para Sipia S.A.
8410226017027	La Española Aceituna negra con hueso Marca: Plain Envase: Lata Imp. Y distribuido x Diveal Cía. Ltda.
7861001941012	Snob / Aceituna con hueso Envase: Frasco Vidrio P. Neto: 270 gr. Importado x Sipia
7861001942149	SNOB Aceituna con Hueso 360 gr. P. Neto: 360 gr. Elaborado y envasado x Agro Aceitunera S.A. La Rioja. Industria Argentina para Sipia S.A.
8410226069057	La Española Picardia Tapa P. Neto: 350 gr.

	Envase: lata Aceituna negras y verdes rellenas de verduras Imp. Y distribuido x Diveal S.A.
8410226017645	La Española Aceituna Negra 300 gr. Aceituna negra sin hueso P. Neto: 300 gr. Envase: lata Imp. Y distribuido x Diveal S.A.
7702312010021	Aceituna Manzanilla 250 gr. aceituna con hueso Frasco de Vidrio P. Neto: 250 gr. Marca: La Coruña Importado por Distr. Paulina S.A.

Fuente: Supermercado al norte de Quito

El siguiente cuadro presenta el esquema en que el Supermercado se ha provisto de productos de Aceituna en diferentes presentaciones y marcas. Este cuadro corresponde al último periodo anual de abastecimientos:

Cuadro 8. Cuadro de Aprovisionamiento real de un supermercado al norte de Quito

Compras – Aprovisionamiento													
Código Barra	Producto	Feb.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	C.Prom.
7861001941029	SNOB Aceituan Rellana 250 gr.	96	48	240	120	120	288		120	480	0	60	1.41
8410226069040	La Española Picardia Brava 395 gr.						36			48	0		1.93
8410226017027	La Española Acetiunas Lata 395 gr.				36		36		60	48	0		1.78
7861001942149	SNOB Aceituna con Hueso 360 gr.	96	48	192		120	120	0	0	360	0	0	1.61
8410226069057	La Española Picardia Tapa 395 gr.						36	60	0	48	0		1.93
8410226017645	La Española Aceituna Negra 300 gr.									48	0		1.58
7702312010021	Aceituna Manzanilla 250 gr.								72	480	0	0	0.96
7861001941012	Snob / Aceituna con hueso	96	168	120			216		72	480	0		1.25
7861001943054	Aceitunas rellenas / Snob	72	120	164	120	120				264	0	120	0.77
7861001943047	Aceituna con hueso	96	120	120	120	120	168		120		0	120	0.62
	Total por Mes	456	504	836	396	480	900	60	444	2256	0	300	

Fuente: Supermercado al norte de Quito

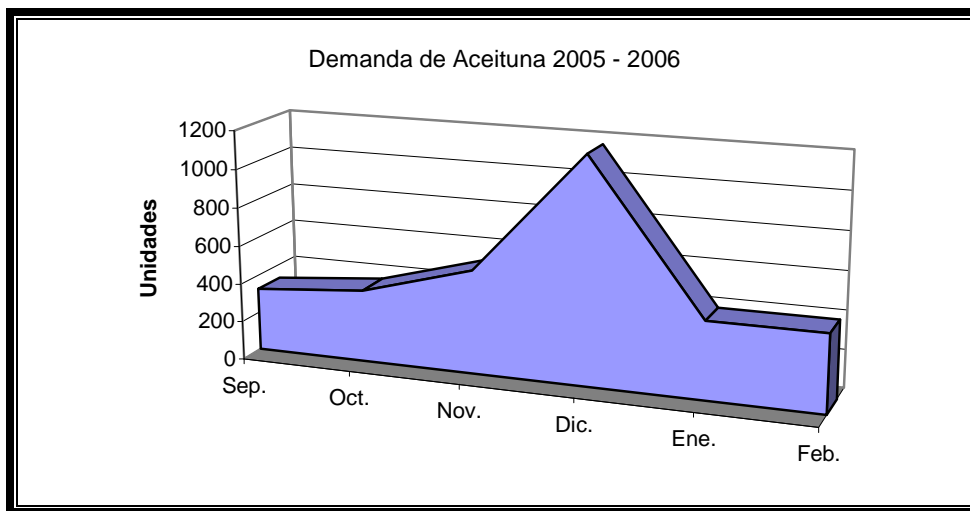
Notas.-

1. Compras en unidades de empaque
2. Ver referencia de detalles de presentación en cuadro adjunto
3. El Costo Promedio de compra oscila entre 0.62 y 1.93 USD por unidad de empaque

El cuadro anterior presentó las compras mensuales (aprovisionamiento) que el Supermercado en estudio realizó durante el último año; sin embargo, el cuadro más significativo se presenta a continuación y constituye las ventas de los últimos seis meses, por lo cual se puede ver la fluctuación de la demanda.

El siguiente cuadro indica las ventas totales del último semestre en unidades por mes:

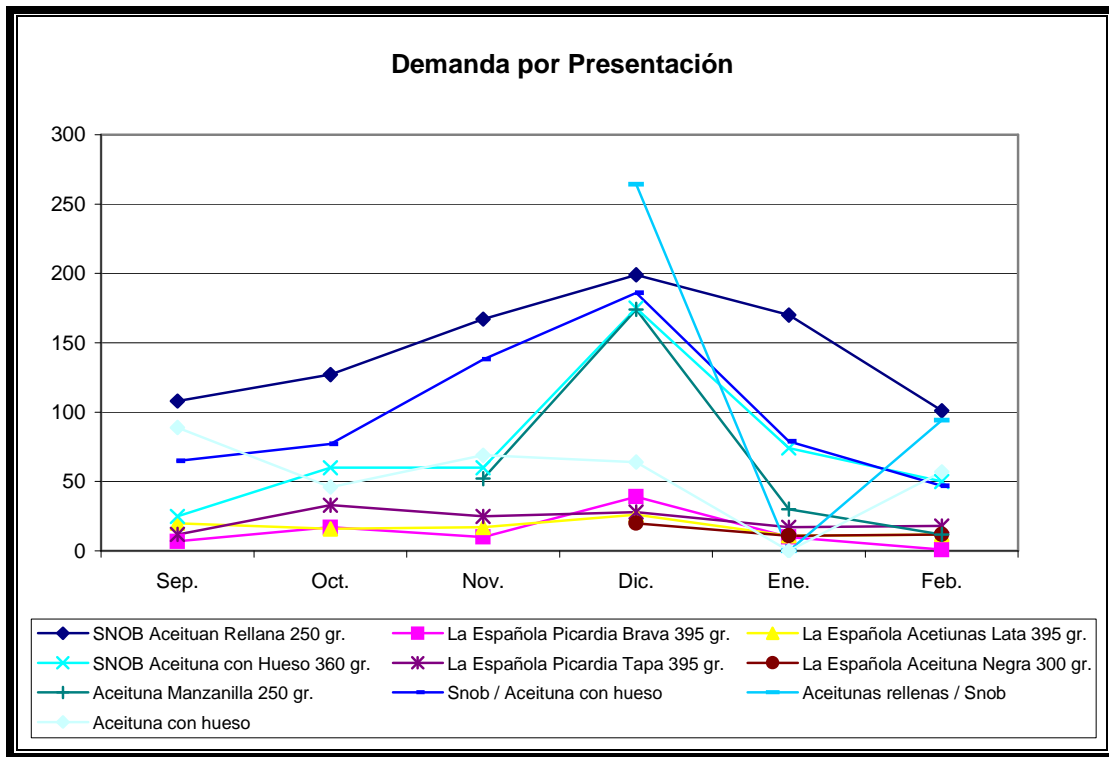
Figura 22. Gráfico de la demanda periodo 2005 - 2006



Fuente: Supermercado al norte de Quito

El siguiente cuadro indica las ventas por tipo de presentación del último semestre en unidades por paquete:

Figura 23. Gráfico de la demanda por tipo de presentación.



Fuente: Supermercado al norte de Quito

El informe tabular de los gráficos anteriores se presenta en el siguiente cuadro (contiene las ventas en unidades por paquete):

Cuadro 9. Demanda por tipo de producto

Ventas – Demanda del Producto (Unid)							
Código Barra	Producto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.
7861001941029	SNOB Aceituan Rellana 250 gr.	108	127	167	199	170	101
8410226069040	La Española Picardia Brava 395 gr.	7	17	10	39	10	1
8410226017027	La Española Acetiunas Lata 395 gr.	20	16	17	26	11	12
7861001942149	SNOB Aceituna con Hueso 360 gr.	25	60	60	175	74	50
8410226069057	La Española Picardia Tapa 395 gr.	12	33	25	28	17	18
8410226017645	La Española Aceituna Negra 300 gr.				20	11	12
7702312010021	Aceituna Manzanilla 250 gr.			52	174	30	12
7861001941012	Snob / Aceituna con hueso	65	77	138	186	79	47
7861001943054	Aceitunas rellenas / Nov				264	0	94
7861001943047	Aceituna con hueso	89	46	69	64	0	57
	Total por Mes	326	376	538	1175	402	404

Fuente: Supermercado al norte de Quito

El significado de estas ventas en importe monetario en forma condensada se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Consumo real en Kg y USD.

	Consumo Real (Sep.-Feb. 2006)					
	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.
Consumo Aceitunas en Kg.	89	110	150	321	118	109
Consumo Aceitunas en USD.	466,4	561,5	752,9	1667,8	576,8	587,5

Fuente: Supermercado al norte de Quito

Toda esta información de consumo en el Supermercado objeto de este análisis, posteriormente será usado para determinar tanto la proyección de la demanda en unidades y kilos, así como su contraparte en importe monetario. Este análisis se realizará en el capítulo 5.

3.5. ESTUDIO DE POTENCIALES LOCALES DE ABASTECIMIENTO (PLAZA) Y EXPANSIÓN DE LOS SUPERMERCADOS EN EL ECUADOR.

En cuanto a los canales de distribución, en el sector agroalimentario las centrales de compra más fuertes son las del grupo Supermercados La Favorita y el grupo Czarninsky con Importadora El Rosado por lo que son las cadenas a ingresar en un principio con sus mas de 60 locales a nivel nacional.

Existen otras importadoras como Ortiz & Jácome de Comercio, Almacenes Juan Eljuri, Dibeal, Proesa, o Dispacif que comercializan determinadas líneas de productos: licores, conservas, confitería. Estas empresas tienen un alto poder de negociación, y el sector minorista es su principal clientela.

Como es el caso de Almacenes Juan Eljuri que es la empresa líder en importaciones y distribución en el Ecuador. Esta empresa cuenta con una extensa oferta comercial, más de 30.000 ítems de líneas de productos muy diversas; ferretería, coches, herramientas, cosméticos, perfumería, licores, electrodomésticos, entre otros. Sin datos oficiales, se estima que esta distribuidora tiene una cuota superior al 50% del mercado.

Cuenta con una cartera de 5.000 clientes, entre los que se puede destacar a las cadenas de superficie de tamaño grande como Supermaxi y Mi Comisariato (cadenas de alimentación), Fybeca (farmacias), grandes mayoristas y más de 4.000 tiendas.

A nivel general, en lo que al sector de bienes de consumo se refiere, los distribuidores cuentan con una estructura de logística desarrollada, tanto en la Sierra como en la Costa.

El mercado ecuatoriano se caracteriza por ser un mercado de precios, por lo que la estrategia comercial se basa fundamentalmente en ser competitivos vía precios. En otras ocasiones, la diferenciación en productos mediante la exclusividad o servicios adicionales es la estrategia empresarial, sobre todo, en aquellos casos en que el distribuidor ejerza la exclusividad en la venta del producto.

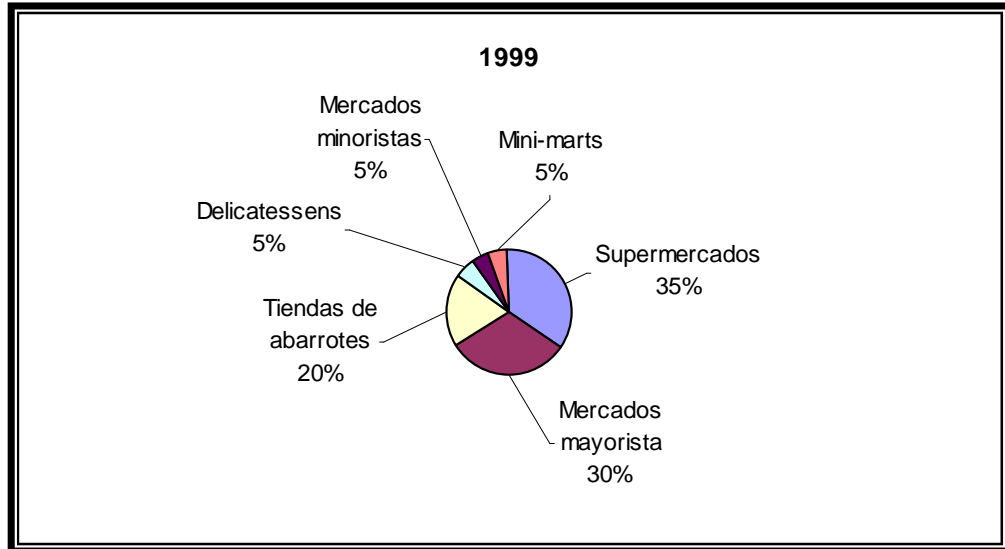
3.5.1. COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA DEL SECTOR DE SUPERMERCADOS EN EL ECUADOR.

Los supermercados en Latinoamérica han crecido en participación en el mercado detallista de esta región, llegando a duplicar y hasta triplicar su participación en la última década. Los supermercados son protagonistas de los

principales cambios en las economías agroalimentarias de la mayoría de los países de la región.

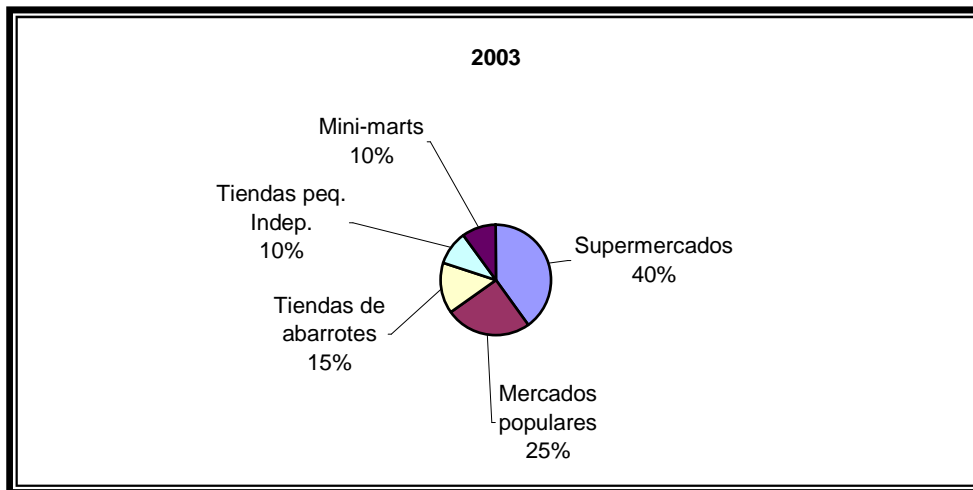
En Ecuador, las cadenas de supermercados casi doblaron su número de tiendas en los últimos años, de alrededor de 85 a mediados de 1998 a alrededor de 170 para agosto del 2006 y con próximas aperturas en el presente año. El número de supermercados por millones de personas también ha aumentado en los últimos cinco años en Ecuador de alrededor de siete en 1999 a casi trece tiendas por millón de personas en el 2006. El mayor número de tiendas detallistas (alrededor del 70% según un estudio de la Agencia Americana de Servicio de Agricultura) se encuentra en Quito y Guayaquil. El sector de supermercados ha aumentado su participación en el sector detallista del país. Según cifras del estudio citado, la participación de los supermercados en el mercado minorista aumentó de 35% en 1999 al 40% en el 2003 y según datos estadísticas llegaría a un 46% de participación en la actualidad. Además, las cadenas más grandes están expandiéndose a sectores populares en Quito y Guayaquil y a ciudades medianas y pequeñas en el resto del país. (www.dlh.lahora.com.ec)

Figura 24. Participación en Mercado detallista de diferentes agentes en 1999



Fuente: www.planetretail.net - Blanco 1999; Alarcón 2003.

Figura 25. Participación en Mercado detallista de diferentes agentes en 2003.



Fuente: www.planetretail.net - Blanco 1999; Alarcón 2003.

La figura 24 y 25 muestra un crecimiento en la participación de los supermercados y una disminución en la participación de las tiendas de abarroterías en el mercado detallista del Ecuador en los últimos cuatro años. Se estima que de los cerca de 19,000 establecimientos registrados como tiendas de abarroterías o tiendas de barrio que existían en 1998, al menos el 15% de ellos habrían desaparecido. Se atribuye este hecho en especial a la competencia con las tiendas detallistas más grandes (supermercados).

El siguiente cuadro muestra los resultados de una reciente encuesta realizada por MCG Consulting a 2,000 consumidores de diferentes estratos económicos (alto, medio y bajo) en Quito y Guayaquil. Esta encuesta muestra que los consumidores compran sus víveres y comida principalmente en las cadenas Supermercados La Favorita (SLF) e Importadora El Rosado (IER).

Cuadro 11. Lugar donde los encuestados realizan las compras de víveres y comida en Quito y Guayaquil

Tienda Detallista	Guayaquil			Quito		
	Bajo %	Medio %	Alto %	Bajo %	Medio %	Alto %
SLF	12	38	42	59	61	55
IER	38	41	40	16	14	4
Mercados Varios*	48	15	14	10	10	38
Santa Isabel / Santa María	2	6	4	15	15	3

*Mercados varios incluye otras tiendas detallistas y mercados populares.

Fuente: www.dlh.lahora.com.ec--paginas--debate--paginas--debate1391.htm

Según cifras de la encuestadora Pulso cuenta que 30% del consumo total de los hogares del Ecuador pasa por supermercados y 40% por mercados populares y cerca de un 25% en tiendas de barrio, ferias libres, bodegas y micro-mercados.

Sin embargo, la investigación resalta que los comerciantes de estos mercados populares sienten que las ventas han disminuido en los últimos años.

Las ventas del sector moderno de distribución de abarroterías (SMDA), que incluye a las cadenas de supermercados, crecieron en el 2004 alrededor del 66% con respecto a 1999 (proporción similar para ventas de alimentos). Sin embargo, las mayores cadenas de supermercados, SLF e IER aumentaron sus ventas totales en más del 200% en ese período (ver cuadro 12).

Para el 2005 según la consultora Market Watch, en cuanto al porcentaje de crecimiento de ventas, Supermaxi lo duplicó comparado con 2004, Mi Comisariato tuvo el mismo porcentaje de crecimiento que en 2004, y Tía tuvo un menor crecimiento, bajando del 35% al 19%. “Las tres cadenas disminuyeron su margen neto de 2005 comparado con 2004”.¹⁰

Sin embargo, dentro del reducido número de supermercados surgen varios indicadores que sugieren que se está dando un lento reacomodo en el mercado de parte de las empresas que están involucradas en esta línea.

Un estudio de la misma consultora indica que -para tener una idea de lo que acontece- es necesario analizar otro tipo de indicadores aparte de los comunes como la facturación anual. Entre ellos están el apalancamiento y el endeudamiento.

Para Gonzalo Rueda, director ejecutivo de la consultora, Supermaxi es la cadena menos endeudada y de mayor liquidez, Tía es la que tiene mayor margen neto y rotación de ventas, mientras que en período medio de pago están todas en un promedio de 65 días”.

¹⁰ Diario de Negocios - Quito, Jueves 2 de Noviembre de 2006

En opinión de Javier Vásquez, Jefe de Mercadeo de Supermaxi, el éxito de la cadena está en centrarse no solo en el precio. “Por eso mantenemos nuestra campaña de carnes, de verduras y frutas, y de ubicación de locales”.

De su parte, Paúl Torres, jefe de Mercadeo de Santa María, aunque no fue citado por el estudio, indica que se concentran en su clientela con ofertas. “Realizamos 3 500 transacciones diarias en cada uno de nuestros ocho locales. Para este cliente se traza zonas, como la del mayorista y la de compra al peso”.

Por su parte, Tía ha posicionado su estrategia en los segmentos de menores recursos y en la apertura de más tiendas. (CVN)

Cuadro 12. Estimados de ventas totales y ventas en alimentos en millones de dólares, participación y número de tiendas de las principales cadenas de supermercados en Ecuador para 1999 y 2004

CADENA	Ventas Totales*		Participación Total (%)		Ventas Alimentos*		Número Tiendas	
	1999	2004	1999	2004	1999	2004	1999	2004
SLF	173	570	12.3	24.2	144	351	28	58
IER	92	293	6.5	12.4	54	179	23	39
TIA	60	93	4.3	3.9	54	79	28	44
Subtotal	325	956	23.1	40.5	252	608		
Otras	1,080	1,403	76.9	59.5	960	1,409		
Total SMDA	1,405	2,356	100.0	100.0	1,212	2,017		

Fuente: M+M Planet Retail, 2004;

Alarcón, 2002; Blanco, 1999; Brito, 2004; Superintendencia de Compañías, 2004 y comunicaciones personales con representantes de cadenas detallistas.

Es importante señalar que las ventas de productos alimenticios representa aproximadamente 85% del total de ventas de este sector, a diferencia con el

sector detallista general (incluyendo moderno y no moderno), cuyas ventas de alimentos representa un 61% de las ventas totales (Fuente: M+M Planet Retail 2006). Esto último demuestra la importancia del sector alimenticio para los supermercados.

3.5.2. LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS

Como el cuadro 13 muestra, **SLF (Supermercados La Favorita)** es la principal cadena de supermercados en el país con sus tres formatos: los hipermercados Megamaxi, los supermercados Supermaxi y Supertiendas (AKI), este último destinado al nivel socio-económico bajo y a ciudades más pequeñas. Es la cadena líder en el sector de la alimentación. Pertenece a un grupo empresarial poderoso, SLF ha desarrollado una estructura vertical, donde cuenta con procesadoras de carnes y de aves, panificadoras e industrias de lácteos. Supermaxi cuenta con un 63% de la cuota del mercado nacional, teniendo mayor cuota en la Sierra que en la Costa, un 73% frente a un 45%. Cuenta con un desarrollado sistema de distribución (interna) que abastece a sus puntos de venta diariamente. Dispone de una central de compras en Miami para abastecerse de la oferta internacional.

Tiene un alto poder de negociación y realiza sistemáticamente controles de calidad a los productos que maneja. SLF es una de las empresas más grandes en el país, considerada como la empresa no financiera del Ecuador más grande en ventas. SLF estuvo en la lista de la revista América Economía de las 500 empresas más eficientes de Latinoamérica en el 2004. Además, SLF se está difundiendo a ciudades más pequeñas y a estratos socio-económicos más bajos, especialmente con su formato AKI (ver cuadro 13).

IER y TIA también han aumentado sus tiendas fuera de Quito y Guayaquil. Este comportamiento coincide con el observado en otros países de Latinoamérica y

del mundo en desarrollo, donde los supermercados luego de afianzar su posición en las ciudades más grandes del país, buscan aumentar su participación en ciudades más pequeñas y en estratos más pobres dentro de las ciudades grandes.

Cuadro 13. Crecimiento de tiendas de SLF desde finales de 1999 a finales del 2006, por formato de tienda

Formato	Número de Tiendas		Participación en Ventas de SLF (%)		Participación en área de SLF (%)	
	1999	2006	1999	2006	1999	2006
Megamaxi	1	5	10	12	13	18
Supermaxi	22	32	82	70	83	70
Akí	5	28	8	18	4	12

Fuente: M+M Planet Retail, 2004; Alarcón, 2002; Blanco, 1999; Brito, 2004; Superintendencia de Compañías, 2004 y comunicaciones personales con representantes de cadenas detallistas.

En los últimos 4 años ha abierto nuevas tiendas en grandes centros comerciales en las ciudades más importantes del país. Estos locales son el gancho o el también llamado ancla para la visita del público. Son tiendas muy modernas, similares al concepto de supermercado estadounidense; muy limpios, mucha iluminación, amplia gama de marcas comerciales por producto, parking gratuito, horarios amplios que satisfacen las preferencias y los nuevos hábitos del consumidor ecuatoriano de clase media-alta.

Al tener un alto poder de negociación frente a clientes: “exigiéndoles” las tarjetas de afiliación (al presentar la tarjeta en el momento de la compra, se obtiene un descuento del 5%) que pueden representar al año unos 10 millones de dólares de ingresos para la cadena de supermercados.

Política comercial de Supermaxi y Mi Comisariato

Promociones: realiza campañas de promoción de forma estacional (la campaña de Navidad es la más importante), en algunos casos semanalmente, o también en el caso de acumular altos niveles de stocks. Pero la publicidad, las degustaciones, el colocar en sitios relevantes de las estanterías las mercancías y las muestras son soportadas por el fabricante y el supermercado es un simple canalizador de esas actividades de promoción.

Producto: posee un amplio surtido de marcas comerciales por producto. Los productos son sometidos a rigurosos controles de calidad, presentan etiquetados y fechas de caducidad, envases adecuados y códigos de barras que permiten un control más riguroso de las entradas y salidas de un determinado ítem. Debido a la entrada de nuevos competidores, se aprecia una remodelación en algunos locales, haciendo un mayor énfasis en la higiene, luz, ambientación y presentación de los mismos.

Precio: para los productos importados se aplica un margen del 10% como promedio, a veces menor para aquellos productos básicos como aceites, que pueden actuar como “gancho” para adquirir otra mercancía más costosa. Sin embargo, el margen de ganancia en el producto importado es superior al 25%.

Financiación: los proveedores financian mediante el cobro en cheques pagaderos a 30 días pero aplican asimismo descuentos por volúmenes de compra. Sin embargo, a los clientes finales no les conceden facilidades de crédito, aunque si se presenta la tarjeta de afiliación se aplica a la compra realizada un 5% de descuento sobre el importe total.

Estrategia de comercialización: la estrategia que aplican es ser competitivos vía precios, pero SLF apuesta por la diferenciación y ha adoptado las tendencias que imperan a nivel mundial: locales modernos instalados en centros

comerciales, con amplios parqueaderos, horarios de apertura mayores, higiene en local, iluminación y promociones.

IER con sus formatos: Mi Comisariato (supermercados), Hipermercados, Comisariatos Jr. (tiendas más pequeñas, para ciudades más pequeñas y estratos socio-económicos más bajos especialmente) y Mi Canasta (para niveles socio-económicos más bajos) es la segunda cadena más importante en Ecuador. IER se ha enfocado tradicionalmente a las clases medias del país.

Tiene un 32% de cuota de mercado, siendo la Costa con Guayaquil a la cabeza su punto fuerte de ventas. Esta cadena ha desarrollado una estructura horizontal, centrándose en la venta directa mediante 22 locales de tamaño medio.

El arma competitiva de esta cadena es ofrecer sus mercancías a precios súper competitivos, en torno al 3-5% más bajos que su competencia directa Supermaxi. La oferta comercial de Mi Comisariato es menor que la de Supermaxi, en cuanto a servicios como ambientación de la tienda, presentación de productos, locales más antiguos, menor variedad de productos.

Las tiendas de IER se pueden aproximar levemente al concepto de la tienda de discount, en que lo primordial son los precios haciendo caso omiso a otros factores como la atención al cliente, servicio posventa o atmósfera de los locales.

Los aspectos relacionados con el proceso comercializador, logística, política comercial, para IER son similares a los comentados en el caso de SLF.

La cadena que les sigue es TIA, facturando alrededor de la tercera parte de las ventas de IER, aunque el sector de productos alimenticios perecibles frescos es de mucha menor importancia para TIA comparado con las otras cadenas de

supermercados (según ejecutivos de la cadena). TIA enfoca a las clases medias y medias bajas del país. TIA posee la mayor presencia en el mercado ecuatoriano llegando a 34 ciudades en 13 provincias con más de 50 tiendas en sus tres formatos. TIA ha seguido aumentando su presencia en diferentes ciudades en el país (abriendo 7 tiendas en los últimos 9 meses, especialmente en ciudades fuera de Quito y Guayaquil)

Mega Santa María, con seis locales (cinco en Quito y uno en Ambato), ha crecido también en el mercado, especialmente en Quito, convirtiéndose en una de las principales cadenas en la ciudad (la cadena más importante en Quito después de SLF). Todas las cadenas reconocen a SLF como el principal actor en este mercado seguido por IER. (www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp)

3.5.3. DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO Y LA DIFUSIÓN DE LOS SUPERMERCADOS

Determinantes del lado de la demanda.

Varios autores identifican las siguientes variables como algunas de las determinantes del crecimiento de los supermercados a nivel mundial y en Latinoamérica.

a) El precio de los productos en los supermercados

En algunos tipos de frutas y vegetales frescos (FVF), algunos supermercados han alcanzado incluso un precio menor al de los mercados populares en días con promociones (ej: "Feria de legumbres" en SLF los miércoles, con 20% de descuento en FVF). En las diferentes visitas que se realizó a los mercados populares y a supermercados se notó que los días miércoles, el precio de la papa (y de muchos otros vegetales) para afiliados en SLF puede llegar a ser en

promedio inferior al precio obtenido en los mercados populares cercanos, y similar al precio en mercados populares cercanos para no afiliados de SLF. Los precios de IER son parecidos a los precios de SLF en días regulares, esto hace que muchas personas que tradicionalmente compraban en mercados populares se están empezando a dar cuenta de esto y cambiando sus costumbres de compra.

b)

. El costo de oportunidad del tiempo de las mujeres.

La participación femenina en el mercado laboral en Ecuador aumentó de 37.2% en 1990 al 46.1% en 1998. Existe también un número creciente de mujeres que trabajan fuera de casa. En 1982, sólo el 23% de las mujeres en Ecuador trabajó fuera de casa, 31% en 1997, y 33% en el año 2000.

Esto podría interpretarse como un aumento en el costo de oportunidad del tiempo de las mujeres en Ecuador. Si se asume que las mujeres son los principales agentes de compra de la casa, al aumentar el costo de oportunidad de su tiempo, ellas necesitarán hacer las compras usando la menor cantidad de tiempo posible. Los supermercados tienen una gran variedad de productos en un sólo lugar y con precios competitivos; por consiguiente, los supermercados aparecen como una excelente alternativa para las compras de la casa en Ecuador. Además, los supermercados tienen horarios mucho más convenientes para las personas que trabajan, ya que mientras la mayoría de los mercados populares en Ecuador cierra a las 16h00 o 17h00 máximo (cuando la mayoría de las personas que trabaja en Ecuador aún están trabajando o recién salen del trabajo), los supermercados suelen atender hasta la noche

c) Urbanización

La proporción de la población urbana en Ecuador como porcentaje de la población total aumentó del 49% en 1982, al 55% en 1990, y al 66.2% en el 2001 (INEC 2004). Las ciudades en Ecuador continúan creciendo. Es más fácil para los supermercados suplir la demanda por víveres de estas personas geográficamente concentradas.

d) El ingreso per cápita

El ingreso per cápita en Ecuador aumentó todos los años en la década de los 90's, excepto en 1999 cuando una crisis económica-financiera afectó al país y el Producto Nacional Bruto tuvo un crecimiento negativo (-6.3%). Desde entonces, el ingreso per cápita en Ecuador se ha estado recuperando y en el 2003 finalmente alcanzó los niveles pre-crisis al superar \$2,350 y de \$3,050 en el 2006. (Banco Central del Ecuador) Con la ley de Bennet se sabe que al aumentar los ingresos, las personas tienden a consumir más alimentos procesados y de mejor calidad, como FVF (frutas y vegetales frescos) y leche.

Determinantes del lado de la oferta

La "dolarización" en Ecuador trajo mayor estabilidad macroeconómica, lo cual también ha ayudado al crecimiento de los supermercados a través de la inversión local. Sin embargo, la dolarización también ha vuelto menos competitivo al sector productivo del país, ya que ha aumentado los costos de producción en comparación con los países de la región.

La Inversión extranjera directa (IED) no ha influenciado mucho la oferta de supermercados en Ecuador, éstos son propiedad, principalmente, de inversores nacionales y muchos también son negocios familiares que crecieron para convertirse en grandes empresas. Sin embargo, es importante señalar que la IED ha sido un factor importante para el crecimiento de los supermercados en Latinoamérica.

3.5.4. EFECTO DE ESTOS CAMBIOS EN LAS CADENAS SELECCIONADAS

Los cambios descritos anteriormente han influenciado para que el número de supermercados en Ecuador haya aumentado. Ejemplos en Centroamérica, Brasil y Argentina muestran que los supermercados para poder ganar terreno a los mercados de alimentos tradicionales necesitan principalmente bajar sus costos y diferenciar sus productos. Para esto imponen y hacen cumplir una serie de "normas y estándares" (N&E) y condiciones en las transacciones a sus proveedores. Para poder hacer cumplir estos N&E y condiciones de transacción (atributos de proceso y transacción en los diferentes productos) los supermercados se enfocan en la centralización del sistema de aprovisionamiento, el uso de listas de proveedores preferidos y agentes especializados ("dedicados" y/o "especializados"). A nivel mundial, los productores, procesadores e intermediarios han necesitado realizar diferentes cambios organizacionales, tecnológicos y de manejo para poder cumplir con los diferentes requerimientos de proceso y transacción y mantenerse y crecer en este mercado. Los consumidores se han beneficiado de productos de "mejor calidad" y a menor precio.

En Ecuador también se está observando esta tendencia. SLF es un ejemplo del uso de todos estos principios para reducir costos, mejorar procesos, diferenciar sus productos y aumentar participación. Los N&E que SLF utiliza para los productos han aumentado también. Esto ocasionó que SLF pase de tener 2,500 proveedores de FVF en el 2002 a tener sólo alrededor de 240 proveedores a finales del 2005 (más de 90% proveedores excluidos en poco más de dos años). Sin embargo, SLF aumentó sus compras de FVF de 120,000 dólares o 350 toneladas métricas (MT) por día a 150,000 dólares o 400 MT por día en el mismo período (un aumento de 15% en volumen y 25% en dólares en un año).

3.5.5. EL SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS

SLF ha tenido un sistema centralizado de aprovisionamiento por más de 25 años, manteniendo las bodegas principales en las afueras de Quito en la vía Sangolquí-Amaguaña. La centralización le ha significado a SLF obtener una calidad y variedad uniforme de sus productos en todas sus tiendas, invertir en la mecanización de los procesos, bajar el costo de almacenamiento ya que el costo por metro cuadrado de bodega es mucho menor en el centro de distribución que en las tiendas (especialmente las localizadas en centros comerciales). Los proveedores también son beneficiados al tener que entregar su producto en un sólo lugar y no en diferentes tiendas en todo el país. Todos estos logros SLF los ha tenido ya por varios años en los que se ha beneficiado de la centralización. Para esto, SLF cuenta con uno de los centros de distribución más modernos de la región andina que le permite conectar en línea todos los puntos de venta, aumentar volúmenes de comercialización y tener mejores facilidades para el almacenamiento, cuidado, presentación, control y distribución de sus productos.

IER tiene un sistema más regional y menos nacional de aprovisionamiento, manteniendo dos centros de distribución en el país (Quito y Guayaquil) para abastecer sus diferentes tiendas. TIA también tiene dos bodegas centrales donde se aprovisiona de producto. TIA compra producto de varios mayoristas y no piensa cambiar su sistema de aprovisionamiento en el corto plazo. Los proveedores de Santa María entregan los productos en las diferentes tiendas de esta cadena lo cual representa un alto costo de distribución para el proveedor.

3.6. ESTUDIO DE PRECIOS (PRECIO).

3.6.1. DETERMINACIÓN DEL PRECIO.-

La determinación del precio se puede realizar en función de cuatro variables, que no son excluyentes sino que más bien se combinan de acuerdo a los objetivos que se planteen. Tales variables son:

- Los costos variables del producto.
- Demanda. Para generarla se puede disminuir el precio.
- Competencia. Analizar cuánto se paga por el producto en el mercado.
- Prioridades del cliente. Si éste se oriente por bajo costo o por diferenciación del producto

Reconociendo entonces que el tipo de producto 'Aceitunas', es un producto que está en etapa inicial o de crecimiento y que no existe aún un reconocimiento por las propiedades tanto culinarias como nutritivas y saludables que ofrece, es necesario que se considere entre los factores antes mencionados los costos principales del producto y el análisis de precios de la competencia.

Además, se debe tener en cuenta que en este tipo de producto, en el que se pretende una distribución masiva, será necesario siempre orientar el modelo de negocio a obtener los precios más bajos posibles.

Los principales componentes de costo que influirán el precio del producto son:

- Costo del producto
- Costo de fletaje
- Gastos de almacenaje y distribución.

Sobre estos criterios se aplicará un porcentaje de margen de utilidad que se desea obtener y de esta manera conseguiremos un precio estimado final. Será necesario para esta determinación realizar una proyección de la demanda del producto dentro del periodo analizado.

Los precios de la competencia, según se desprende del acápite anterior (3.3 - Producto) oscilan en el siguiente promedio:

Cuadro 14. Precios promedio por Unidad de 250 gr.

Código Barras	Producto	Precio	Peso Drenado (gr)	Prom.x Unid. de 250gr.
7861001941029	SNOB Aceituan Rellana	1,36	160	2,1
8410226069040	La Española Picardia Brava	2,01	185	2,7
8410226017027	La Española Acetiunas Lata	1,84	185	2,5
7861001942149	SNOB Aceituna con Hueso	1,57	220	1,8
8410226069057	La Española Picardia Tapa	2,01	150	3,4
8410226017645	La Española Aceituna Negra	1,63	130	3,1
7702312010021	Aceituna Manzanilla	1,01	160	1,6
7861001941012	Snob / Aceituna con hueso	1,35	160	2,1
7861001943054	Aceitunas rellenas / Snob	1,5	100	3,8
7861001943047	Aceituna con hueso	1,32	100	3,3

Fuente: Supermercado al norte de Quito

Se ha realizado un cálculo en unidades de empaque de 250 gr. ya que según se desprende del acápite anterior (3.3 – Producto), ésta es la presentación que tiene mayor demanda, por tanto se lo marcará como referente.

Según se desprende del cuadro anterior, el precio promedio x unidad de empaque de 250 gr. es de 2,60 USD.

Según los objetivos que se plantea, el precio deberá oscilar en este promedio con tendencia a ser menor. Además, se nota con particular importancia que los precios deben ser analizados frecuentemente para aprovechar los cambios que el mercado pueda generar.

En cuanto al costo de producto, se puede encontrar como precio techo de aceituna de primera calidad (verde natural de calibre 1) en aproximadamente 2,0 USD. el Kg. Sin embargo, para efectos de mantener un panorama moderado, en el capítulo 5 se ha considerado un precio superior. Otro de los componentes de costo es el fletaje y transporte hasta la ciudad de Quito; para esto se ha escogido el medio terrestre en consideración de algunas oportunidades que se deben explotar:

- El costo vía terrestre es más barato que el marítimo.
- Las carreteras actualmente gozan de un buen estado y dado su naturaleza de concesión, es altamente probable que permanezcan así o aún mejoren (en ambos países)
- El producto no es perecible, por lo que puede transportarse sin mayores inconvenientes.
- Actualmente, muchos supermercados en la ciudad de Quito ofrecen productos del agro que son transportados desde el sur de Lima (Cañete y otros), por lo que se puede considerar que es una alternativa adecuada.
- El comercio Ecuador-Perú se ha visto incrementado notablemente desde 1997-98, fecha en la que se firmó el tratado de paz entre ambos países.

El detalle de este análisis se presenta en el capítulo 5, en el acápite 'Determinación del Precio de Venta'.

3.6.2. POLÍTICAS DE VENTA

Como se desprende de las Visión y Misión de este proyecto, así como del estudio del acápite '(3.4) Plaza', el mercado objetivo se encuentra dentro de las cadenas principales de Supermercados en la ciudad de Quito y Guayaquil

En general, estas cadenas tienen una política en la que el proveedor tiene poca o ninguna capacidad de negociación con respecto a las políticas de venta y pagos. Es común y generalizado que estas cadenas tienen como política de pago de las ventas del producto, de 30 a 45 días posteriores a la presentación de la factura; por tanto se debe tener en cuenta este dato al momento de realizar las proyecciones financieras correspondientes.

3.7. ESTUDIO DE PROMOCIÓN DE VENTA (PROMOCIÓN).

Para este modelo de negocio se ha escogido la técnica de 'Promoción en el Punto de Venta' como parte del plan de Comunicación de marketing en lo relacionado a la Promoción de Ventas.

Esta técnica brinda la fuerza necesaria para que la imagen del producto se haga más fuerte frente a sus directos competidores. Esa diferenciación le dará más vida y a la vez mayor volumen de ventas. Más del 70% de las promociones se realizan hoy en puntos de ventas.

Las Promociones de Ventas, se han convertido en un medio para adicionar valor a los bienes o servicios que se comercializan. La participación en sorteos a partir de la compra de un producto, la suma de puntos para obtener luego ciertas ventajas, un regalo o directamente una atención diferenciada del resto de los

consumidores, son incentivos a los que diariamente el consumidor accede (campañas de publicidad) y por los cuales muchas veces se deja seducir.

Esta Publicidad en el Punto de Venta va a permitir una diferenciación con los competidores tanto de iguales productos como de aquellos que puedan considerarse sustitutos y lo que facilitará al seducir al consumidor hacia el producto en el momento que realiza su elección de compra.

La gran ventaja de esta fórmula es precisamente su capacidad de influir gracias a estar presente durante la ejecución de la compra. Al contrario que en la publicidad masiva y en el resto de formas de las acciones de comunicación no convencional, con algunas excepciones, no transcurre un tiempo indeterminado entre la recepción del mensaje y la compra del producto. En este periodo el público puede olvidar las ventajas, la oferta y hasta la marca o recibir otros mensajes más competitivos, por lo que siempre actúa en contra de la efectividad buscada.

Para promocionar las ventas, a más de realizar convenios con los distribuidores mediante la implementación de descuentos en función del volumen de ventas, también se enfocará el descuento al consumidor final, ofreciendo en este caso ofertas de producto en las que obtengan un 10% más de producto por el mismo precio.

3.7.1. PRESENTACIÓN.

La empresa Comercializadora de Aceituna empezará sus actividades con la comercialización de aceitunas de mesa negras y verdes deshuesadas, que son aquellas que conservan su forma original y a las que se les ha sacado el hueso. Posteriormente se ampliará la línea ofreciendo aceitunas en rodajas

deshuesadas o rellenas (con pimienta, cebolla, anchoa, atún, etc.), cortadas en segmentos uniformes o en salsa de aceituna.

3.7.2. ENVASADO Y ETIQUETADO.

Debe considerarse a este como un proceso dinámico ya que se deberá observar las exigencias del cliente y adaptarse cada vez más a esta demanda y sus características.

La comercialización –en cuanto a envases– se hará a través de envases pequeños de 250 gr. tipo doypack, ya que en el estudio de mercado se observa que este tipo de envase tiene la mayor demanda.

Debe reconocerse además que la comercialización del producto se orientará a Supermercados por lo que su presentación debe ser atractiva y con una marca propia; para esto se ha diseñado una etiqueta que toma en cuenta las siguientes disposiciones.

Ver Anexo 6 Etiqueta

- El nombre del alimento que habrá de declararse en la etiqueta será “aceitunas” o “aceitunas de mesa”.
- Se deberá indicar el tipo de aceituna (verde o negra)
- El tamaño de las aceitunas presentadas.
- La variedad de las aceitunas.

Figura 26. Etiqueta



Fuente: Diseño propio

3.8. PLAN PROMOCIONAL DE MARKETING

La finalidad del plan promocional de marketing consistirá en alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un target determinado. Lo que se obtuvo al realizar el estudio de mercado es que más del 82% de los consumidores de aceituna están sobre los 26 años y que de estos consumidores cerca del 72% son mujeres lo que define claramente cuál es el target en donde apuntaremos nuestro plan promocional.

El objetivo de la promoción será el ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de la aceituna a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.

Dentro de las variables que se ha considerado en el plan son:

- Originalidad. Se aportará dosis de novedad e innovación a las promociones, ya que de lo contrario hará pasar totalmente desapercibidos.
- Identificación plena del target. De esta forma la promoción tendrá un mayor ratio de respuesta positiva, además que el estudio de mercado realizado ha permitido identificarlo claramente.
- Incentivo “Ad Hoc”. Cada promoción debe estar enfocada a su target.
- Temporal. ¿Cuándo lo realizamos? ¿Cuándo se vende más o menos? Dar respuesta a estos interrogantes es parte del éxito y es una decisión estratégica, lo que si hay que tener en cuenta es que no debe perdurar en el tiempo.
- Ser proactivo. Saber aprovechar las posibles oportunidades que surjan, y no esperar que las ventas nos puedan bajar, para utilizar el Marketing Promocional.

3.8.1. OBJETIVOS

Entre los principales objetivos que se destaca al implementar el plan promocional están los siguientes:

- Incrementar las ventas. Cumplir con la proyección estimada de ventas que se analiza en el acápite 5.1 (estimación de la demanda)
- Contrarrestar acciones de la competencia. Estar siempre pendientes de los movimientos de la competencia.
- Conseguir nuevos clientes. Inicialmente son las cadenas grandes de distribución, y con el tiempo llegar a todo tipo de supermercados, medianos y pequeños.
- Potenciar la marca. Especialmente enfocada en la calidad del producto.

- Generar liquidez económica. Para esto se necesita una recuperación eficaz de la cartera. En el caso Supermaxi se conoce que al momento de facturar en 30 o 45 días se tiene el depósito en la cuenta del banco, para el caso de Mi Comisariato la negociación del plazo de pago es fundamental ya que ellos basarán su pagos en los términos en que se negocie.
- Fidelización. Para lograrlo se tendrá que desarrollar y aplicar estrategias de fidelización de Clientes por medio de la filosofía CRM (Customer Relationship Management).
- Introducir nuevos productos. Ampliar la gama de productos con el fin de no depender exclusivamente de uno o dos, esto se realizará con el tiempo con la introducción paulatina del producto, y estudiando los gustos y necesidades del mercado.
- Motivar equipos de venta. Para motivar al personal, se tomará en cuenta al mejor empleado del mes, con diplomas de felicitación y bonos monetarios establecidos previamente por la gerencia. También se espera motivar al personal a través de cursos con convenios con empresas especializadas en ventas y servicio al cliente.
- Reforzar la campaña publicitaria.
Una vez definida la campaña, independientemente de cuál se haya escogido y en que medios, tendrá que ir acompañada de degustaciones en los principales locales donde se este vendiendo el producto.

3.8.2. LA COMUNICACIÓN

Una parte importante dentro del plan es la comunicación, que comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetivos de la empresa, como así también a los canales de comercialización y al público en general.

La comunicación permitirá:

- Captar la preferencia del consumidor.
- Que se conozca el producto “Aceitunas de Mesa”
- Instalar y consolidar la marca “Aceituna de Mesa”.
- Establecer un puente entre la empresa y el mercado.
- Destacar características positivas y neutralizar las negativas.

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- La venta personal

3.8.2.1. Publicidad

El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda de la aceituna. La publicidad es una de las formas de la comunicación que se establece entre la empresa y el consumidor, como parte del programa de comunicaciones.

El consumidor a través de la publicidad puede conocer cualidades distintivas de nuestro producto, con el ahorro de tiempo que significa haber evitado la exploración en cada punto de venta.

El objetivo de la publicidad será generar, en el grupo de compradores o segmento de mercado, una actitud favorable respecto de la “Aceituna de Mesa”.

Los medios que se utilicen para lograr los objetivos publicitarios deben ser capaces de efectuar eficazmente este tipo de comunicación. Estos medios son los vehículos a través de los cuales se hará llegar el mensaje según la estrategia creativa diseñada.

Los medios publicitarios más utilizados son los diarios, revistas, radio, televisión, cine, vía pública y transportes; donde cada uno de ellos tiene un cierto impacto, llega a un determinado público y tiene condiciones técnicas acordes con los fines creativos de realización y los objetivos de audiencia que se han establecido para la campaña. Sin embargo para el caso de estudio “Aceituna de mesa” después de un análisis (Ver Anexo 7 Pauta radio y televisión) se determina que se lo hará para el año siguiente tomando en cuenta en su presupuesto un rubro importante para esta acción, y escogiendo como medios la radio y la televisión para lanzar su campaña

3.8.2.2. Promoción de ventas para incremento de la demanda.

La importancia del merchandising, que es el conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta para motivar el acto de compra de la manera más rentable, tanto para el fabricante como para el distribuidor, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades del consumidor, es cada vez más primordial. De hecho, está comprobada la influencia que tiene en la venta que el producto esté colocado en uno u otro espacio, que cuente con atención especial al cliente o que brinde servicios adicionales que agreguen valor. Por ejemplo, si el producto no está colocado en el lugar correcto decrece notablemente su ratio de ventas. Por tanto, de acuerdo a la forma en cómo se planee la Publicidad en el Punto de Venta, la manera de atraer a los clientes hacia nuestro producto será diferente.

Se debe aprovechar al máximo el punto de venta, debido a los siguientes aspectos: el producto sale al encuentro del comprador, el comprador se

encuentra a gusto en el punto de venta, el ambiente, la comodidad al percibir los productos, la decoración del punto de venta, el «servicio» en general que recibe.

Según las investigaciones de mercado, las compras previstas sólo representan el 45% del total de las realizadas, lo que consolida la idea de que el punto de venta juega un papel crucial a la hora de aumentar el volumen de ventas, de él dependerá el porcentaje de compras impulsivas.

Dado que este producto se pretende que sea consumido en forma masiva y una vez seleccionado el mercado a través de las cadenas de Supermercados existentes, se plantean las siguientes actividades promocionales:

- Promoción a través de impulsadoras en los mismos locales de venta.
- Promociones del producto. Entrega de muestras gratuitas o sampling, mayor entrega de producto por el mismo precio, regalos de producto.
- Concursos. Quizás es un clásico del marketing promocional, pero se siguen obteniendo buenos resultados, ya que en la mayoría de los casos requiere participación activa de la persona.
- Elaboración de pequeños “recetarios” que se entregarán junto con el producto donde se resalte las principales características de la aceituna.
- Promociones económicas. Incluimos todas aquellas que tienen algún tipo de recompensa económica: descuentos directos, vales o cupones descuento, el clásico 2x1
- Entrega de pequeños dípticos del producto resaltando el precio bajo, la variedad de formas de preparación y las cualidades nutritivas que posee.
- Al igual que se hará entrega de un video institucional en el que se resaltarán aspectos importantes de la empresa como misión, visión, objetivos y metas sociales, a la vez que se mostrará al cliente el estado del cultivo y las diferentes etapas que tiene la aceituna hasta llegar a sus manos.

Estas actividades se realizarán hacia el consumidor final y tendrán lugar dentro de las principales cadenas donde se expende el producto, ya que el objetivo es crear cultura de consumo en interacción directa con el comprador final. Es importante destacar que la promoción no reemplaza la publicidad sino que se complementan y a través de ella se trata de demostrar que el producto existe.

3.8.2.3. Relaciones públicas

Según el Instituto Británico, las Relaciones Públicas constituyen el "esfuerzo deliberado, planificado y continuado para establecer y mantener un entendimiento mutuo entre una organización y su público".

Las relaciones públicas se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, con mayor o menor intensidad. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la empresa tiene con las personas, clientes o proveedores.

Este aspecto de la comunicación tiene que ver con la inserción de la empresa en el medio en que se desenvuelve. Todo intercambio de mensajes entre la empresa y el entorno constituye una forma de relación y tiene incidencia en la estrategia de marketing.

Principales actividades de las relaciones públicas:

- Relaciones de prensa. El objetivo consiste en colocar noticias informativas en los medios noticiosos para atraer la atención hacia un producto o servicio.
- Propaganda del producto. Consiste en ganar espacio en distintos medios de información para promover nuestro producto. Los productos nuevos,

los eventos especiales, las ferias de alimentos, los productos adecuados a las nuevas tendencias de consumo, son aptos para la propaganda.

- Comunicación corporativa. Comprende las comunicaciones internas y externas para fomentar el conocimiento de la organización. Por ejemplo las circulares informativas de la empresa.
- Lobby . Comprende la negociación con funcionarios gubernamentales para promover o eliminar las leyes y reglamentaciones. Las grandes empresas emplean a sus propios lobbystas, mientras que las empresas pequeñas lo hacen a través de sus asociaciones locales.

3.8.2.4. La venta personal

La venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para fomentar la preferencia del consumidor, la convicción y la compra.

En comparación con la publicidad, la venta personal tiene varias cualidades destacables. Implica un contacto directo entre dos o más personas, permitiendo a cada una observar las necesidades y las características de las demás y realizar cambios rápidos. La venta personal también permite que surjan todo tipo de relaciones, que varían desde una relación de venta hasta una profunda amistad personal.

El vendedor eficaz se preocupa por los intereses del cliente con el objetivo de establecer una relación a largo plazo y dar respuesta a sus necesidades. En la venta personal, se produce una comunicación más integral que posibilita un conocimiento más amplio del consumidor y existe una mayor necesidad de escuchar y responder.

CAPITULO 4.

PLAN DE OPERACIONES

4.1. PLANTA INDUSTRIAL

Las instalaciones de la empresa se ubicarán en una propiedad ubicada en el Valle de los Chillos a una cuadra de la autopista Sangolquí-Amaguaña; cuenta con patios amplios de alrededor de 500 m2. para la recepción del producto. En la planta baja se realizará todo el proceso necesario para la obtención del producto final, mientras que en el segundo piso se utilizará para oficinas.

4.1.1. INSTALACIONES DE LA PLANTA

La planta cuenta con:

- Área de recepción donde se descarga la materia prima la cual llega en bidones de 190 kg,
- 3 bodegas (materia prima, insumos y materiales, y producto terminado)
- Área de procesamiento.
- Laboratorio de control de calidad
- Baños y vestidores para los empleados
- Oficina de producción
- Oficina de ventas
- Área de carga de producto terminado

Para observar la Planta se puede ver en el anexo 8.

Anexo 8. Gráfico de Planta

4.1.2. PROCESO DEL PRODUCTO

El procesamiento del producto se describe a continuación:

4.1.2.1. Recepción de la materia prima:

Antes del ingreso de la materia prima se realizan los análisis de laboratorio respectivos para la liberación de la materia prima: medición del pH, porcentaje de acidez, porcentaje de sal y controles microbiológicos planificados.

Una vez que los análisis indican que la materia prima puede ser aceptada, se realiza la descarga de la misma y se pesa en la balanza antes de ingresarla a la bodega de producto terminado, en la cual permanecerá hasta ser utilizado para su procesamiento.

4.1.2.2. Llenado de envases:

Los bidones conteniendo las aceitunas se descargan en una tolva que alimenta a una llenadora semiautomática la cual llena envases doy-pack de 250 gr.

4.1.2.3. Pesado de envases:

Los envases llenos con aceitunas son pesados en una balanza industrial. El peso drenado, es decir sin salmuera, solo aceitunas debe contener como mínimo 150 gr., así exige la norma del registro sanitario.

4.1.2.4. Preparación de líquido de gobierno:

El líquido de gobierno o salmuera se prepara en una marmita a una temperatura de 80 °C donde se mezcla agua, sal y ácido cítrico

4.1.2.5. Llenado de líquido de gobierno:

Una vez preparada el líquido de gobierno y realizado los análisis necesarios para determinar que cumple con las especificaciones de porcentaje de sal, porcentaje de acidez y pH; este líquido es transportado a un equipo conocido como cascada, donde se lleva a cabo el llenado de los envases que ya han sido pesados.

4.1.2.6. Sellado de envases:

Una vez que los envases han sido llenados con las aceitunas y el líquido de gobierno se procede a sellar con una selladora automática para envases doy-pack.

4.1.2.7. Codificado, etiquetado, y embalaje:

Una vez que se realiza el control de calidad de los envases sellados para eliminar cualquier unidad defectuosa, se procede al codificado de la fecha de elaboración y vencimiento; el respectivo etiquetado el cual cumple con las regulaciones y normas vigentes y posteriormente al embalaje del producto en cajas de cartón.

4.1.2.8. Almacenamiento del producto terminado:

El producto terminado pasa por un periodo de cuarentena de 7 días dentro de los cuales se lo tiene bajo inspección para asegurar que en el futuro el producto no tenga problemas de estabilidad en percha. Una vez que las inspección y los análisis de producto terminado determinan que el producto está apto se procede a la liberación del mismo y a su almacenamiento hasta el momento de su despacho.

4.1.2.9. Procesos de apoyo

- **Control de calidad:** Desde la recepción hasta el despacho del producto terminado se realizan controles para asegurar la inocuidad del alimento y el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura. Éstas son normas establecidas por la dirección de alimentos y medicinas de los Estados Unidos (FDA), para asegurar que todos los alimentos se elaboren bajo condiciones inocuas y sanitarias. Se convirtió el Ley en 1938 para proteger al público contra alimentos adulterados o peligrosos.

En resumen las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) son principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos de contaminación de los alimentos, contribuyendo a la calidad, seguridad alimenticia, la salud y satisfacción del cliente.

Dentro de los controles principales que se realizan están los siguientes:

- **Control de materia prima.:** Estos controles se los realiza en el laboratorio propio de la planta.
 - Análisis físico - químicos (pH, acidez, sal)
 - Análisis microbiológicos
- **Control de limpieza al inicio y al final del proceso**
 - Control de pesos drenados
 - Control de salmuera: físico- químicos, y temperatura
 - Control de sellado

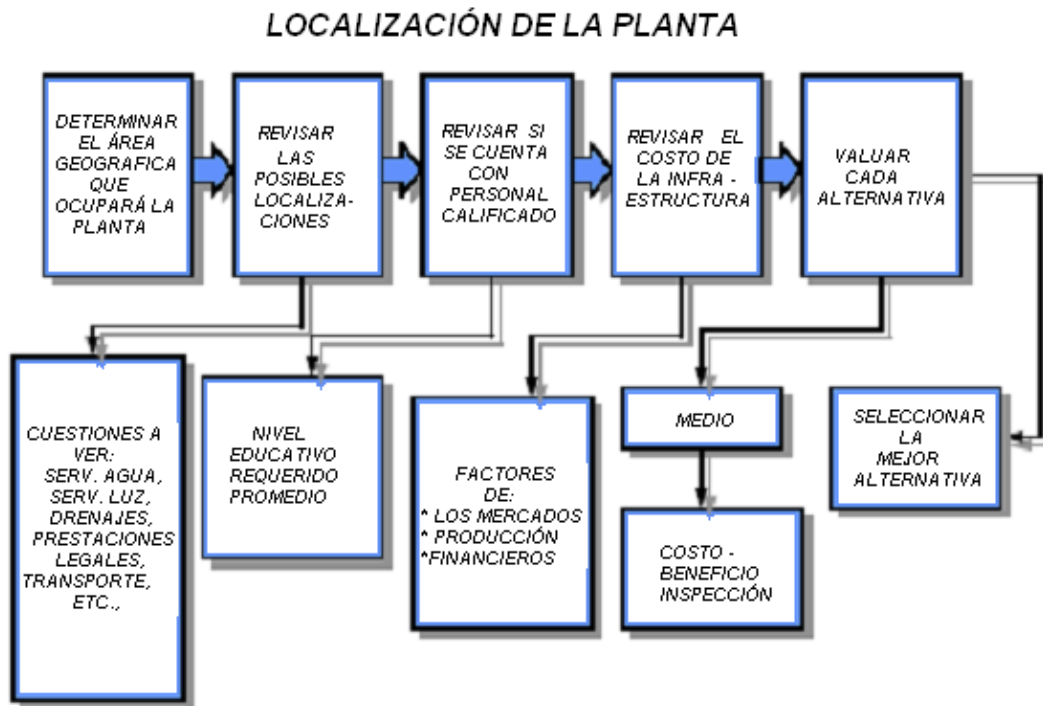
- Controles microbiológicos aleatorios de equipos, mesas en contacto con el producto, producto en proceso, manos y guantes de operadores, utensilios, etc.

- **Control de producto terminado:**
 - Controles físico-químicos
 - Controles de estabilidad en percha
 - Controles microbiológicos

- **Recepción de insumos y materiales:** Para la recepción de insumos y materiales se solicita previamente al proveedor las fichas técnicas de los productos que ingresan a la planta y se realiza un muestreo para determinar a través de los análisis respectivos que dicho producto cumple con la especificación del mismo.

4.2. LOCALIZACIÓN

Figura 19. Características para la localización de la Planta



Fuente: Manual elaboración Plan de Negocios 2006 – Ing. Jesús Flores

El tomar la decisión de dónde localizar el sistema productivo frecuentemente tiene una influencia para el éxito o el fracaso de la operación de la empresa.

Después de un análisis exhaustivo, la planta estará ubicada en el valle de los Chillos, en Sangolquí a una cuadra de la autopista que une Sangolquí con Amaguaña. Varias fueron las variables analizadas (ver Anexo 9).

Anexo 9. Matriz factores locacionales

Se analizan variables como el costo de la infraestructura que sería prácticamente nula ya que en la propiedad donde se instalaría la actual planta,

anteriormente se encontraba otra planta de producción, por lo que presta todas las condiciones necesarias para el proceso.

Posee absolutamente todos los servicios como agua, luz, teléfono, drenajes internos, transporte, etc. También posee para la maquinaria que lo necesite conexiones de alta tensión. En cuanto a la mano de obra, no se necesitaría personal calificado para el envasado, sellado y almacenamiento del producto, sin embargo debido a la alta oferta de mano de obra en el sector, se podría hacer una selección minuciosa del personal con experiencia en labores similares.

La ubicación se cree que es estratégica, primero porque la materia prima (aceituna lista para el consumo) viene desde el Perú vía terrestre, lo que facilitaría para que la carga no tenga que ingresar en la ciudad de Quito, sino directamente por el ingreso a los valles. Otro factor importante es que la planta se encuentra a cinco minutos de las bodegas de Supermercados la Favorita que se encuentra en la entrada a Cotogchoa, lo que también ayuda, ya que el principal objetivo es que el producto se distribuya a través de ésta cadena que cabe mencionar es muy exigente en cuanto a fecha y hora de entrega, además que las entregas pueden ser hasta de tres veces por semana y como se conoce, ellos distribuyen internamente a todos sus locales a nivel nacional lo que disminuye el costo de distribución.

La otra cadena, Importadora el Rosado, sus puntos de entrega en la ciudad de Quito son los siguientes: Mi Comisariato del Centro Comercial Quicentro Shopping en la cual se entrega en su respectiva bodega en la calle el Telégrafo y Av. De los Shyris y en el Mi Comisariato Ofelia en la Av. de la Prensa donde se encuentran las bodegas de Ofelia y Guayaquil. En la bodega Guayaquil se deja el producto que luego será distribuido a nivel país.

4.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

Como se ha indicado, el primer objetivo es lograr distribuir el producto a través de las cadenas principales y más grandes del país como es Supermercados La Favorita e Importadora El Rosado. Luego de esto, una vez logrado la introducción, será ingresar en el resto de Cadenas de distribución que son más a nivel local, como Comisariatos Santa María, Comisariatos del Ejército y de la FAE.

En cuanto a la entrega en las bodegas de Mi Comisariato son más permisivos ya que sus horarios de entrega no se rigen a una hora y fecha, sino que más bien pueden entregarse de lunes a sábado desde las 7h:00 hasta las 18h:00 y la orden de pedido tiene una validez de hasta siete días, lo que facilitaría aún mas ya que se haría una sola entrega semanal tanto en el Mi Comisariato del Quicentro Shopping, en la Prensa y en la bodega Guayaquil.

Debido a que el producto no requiere que su transporte tenga características especiales, su distribución se lo hará en los autos propios.

CAPITULO 5.

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

El presente capítulo contiene el análisis de costos e ingresos que se deben efectuar para que se lleve a cabo el plan de negocios propuesto. Para dar inicio a estas proyecciones se debe empezar considerando la estimación de la demanda:

5.1. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para el cálculo de la posible demanda se describen algunos supuestos que se esperan cercanos a la realidad. Tales supuestos son los siguientes:

- Estadística real tomada en 1 Supermercado de tamaño mediano.
- Considerar que las tiendas son en promedio 2 y 3 veces más grandes que la analizada en el capítulo 3 de este documento. Éste Supermercado analizado es parte de las cadenas donde se desea distribuir el producto. La misma fuente indica que este local es considerado mediano, por la superficie en metros cuadrados, por el número de parqueaderos, pero sobre todo por la facturación. Es por esta información se ha escogido un factor llamado "Tamaño tienda".

Factor 'Tamaño Tienda' → 1,75

Por tanto, se usa este factor para estimar el consumo real promedio por supermercado.

- Supermercados Objetivo:

Cuadro 15. SLF - Supermercados La Favorita (Supermaxi y Megamaxi)

Tiendas objetivo a nivel nacional (2006)	36
Ventas 2006 (MII USD)	570
Ventas Alim. y Beb.No.Alcoho. 2006 (MII USD)	351

Fuente: www.supermaxi.com

Cuadro 16. IER - Importadora El Rosado (Mi Comisariato)

Tiendas objetivo en UIO y GYE (2006)	12
Ventas 2006 (MII USD)	293
Ventas Alim. y Beb.No.Alcoho. 2006 (MII USD)	179

Fuente: www.importadoraelrosado.com

Total tiendas (mercado objetivo)	48
---	-----------

- Considerar un incremento continuo del consumo por inteligencia de negocios del 2% en el primer trimestre, se aumente a un 4% en el segundo trimestre, 6% en el tercer trimestre y se llegue a un 8% en el cuarto trimestre. La Inteligencia de Negocios o Business Intelligence (BI) no es más que el proceso de analizar los bienes o datos acumulados en la empresa y extraer una cierta inteligencia o conocimiento de ellos. Dentro de la categoría de bienes se incluyen las bases de datos de clientes, información de la cadena de suministro, ventas personales y cualquier actividad de marketing o fuente de información relevante para la empresa. BI apoya a los tomadores de decisiones con la información correcta, en el momento y lugar correcto, lo que permite tomar mejores decisiones de negocios que incrementa la efectividad de la empresa

Según Kobana Abukari y Vigía Job [2], "BI es una de las iniciativas administrativas más robustas que los administradores inteligentes pueden emplear para ayudar a sus organizaciones a crear más valor para los accionistas".

La siguiente es una lista de las áreas más comunes en las que las soluciones de inteligencia de negocios son utilizadas:

- Ventas: Análisis de ventas; Detección de clientes importantes; Análisis de productos, líneas, mercados; Pronósticos y proyecciones.
 - Marketing: Segmentación y análisis de clientes; Seguimiento a nuevos productos.
 - Finanzas: Análisis de gastos; Rotación de cartera; Razones Financieras.
 - Manufactura: Productividad en líneas; Análisis de desperdicios; Análisis de calidad; Rotación de inventarios y partes críticas.
 - Embarques: Seguimiento de embarques; Motivos por los cuales se pierden pedidos.
-
- Participación de mercado que se estima obtener: 12% Tomando en cuenta las estrategias de marketing y promoción en el punto de venta, se plantea este crecimiento:

Etapa Lanzamiento (3 primeros meses):	5%
Etapa Asentamiento (4 meses siguientes):	9%
Etapa Consolidación (8vo. Mes en adelante):	12%

- Se define como stock de seguridad un porcentaje de la demanda del 10%.
- La siguiente información estadística es tomada del capítulo 3 en unidades de empaque.

Cuadro 17. Venta Real del Producto en Unidades de empaque

Ventas - Demanda del Producto							
Código Barra	Producto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.
7861001941029	SNOB Aceituna Rellana 250 gr.	108	127	167	199	170	101
8410226069040	La Española Picardia Brava 395 gr.	7	17	10	39	10	1
8410226017027	La Española Aceitunas Lata 395 gr.	20	16	17	26	11	12
7861001942149	SNOB Aceituna con Hueso 360 gr.	25	60	60	175	74	50
8410226069057	La Española Picardia Tapa 395 gr.	12	33	25	28	17	18
8410226017645	La Española Aceituna Negra 300 gr.				20	11	12
7702312010021	Aceituna Manzanilla 250 gr.			52	174	30	12
7861001941012	Snob / Aceituna con hueso	65	77	138	186	79	47
7861001943054	Aceitunas rellenas / Snob				264	0	94
7861001943047	Aceituna con hueso	89	46	69	64	0	57
	Total por Mes	326	376	538	1175	402	404

Fuente: Supermercado al norte de Quito

A partir del cuadro anterior se calcula la demanda en Kg.

Cuadro 18. Consumo de aceituna en kg.

Consumo Real en Kg.								
Código Barra	Producto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Subtotal x empaque
7861001941029	SNOB Aceituna Rellana 250 gr.	29	34	45	54	46	27	235
8410226069040	La Española Picardia Brava 395 gr.	2	6	4	14	4	0	29
8410226017027	La Española Aceitunas Lata 395 gr.	7	6	6	9	4	4	36
7861001942149	SNOB Aceituna con Hueso 360 gr.	9	22	22	63	27	18	160
8410226069057	La Española Picardia Tapa 395 gr.	4	12	9	10	6	6	47
8410226017645	La Española Aceituna Negra 300 gr.	0	0	0	6	3	4	13
7702312010021	Aceituna Manzanilla 250 gr.	0	0	13	44	8	3	67
7861001941012	Snob / Aceituna con hueso	18	21	37	50	21	13	160
7861001943054	Aceitunas rellenas / Nov	0	0	0	58	0	21	79
7861001943047	Aceituna con hueso	20	10	15	14	0	13	72
	Subtotal por mes	89	110	150	321	118	109	897

Fuente: Supermercado al norte de Quito

La estimación de demanda de períodos faltantes se realizó el siguiente método:

- Se eliminó el mes de estacionalidad alta (diciembre)
- Al conjunto de datos restante, se eliminó los picos extremos
- Al conjunto de datos restante, se realizó un promedio y será la demanda estimada del mes siguiente.

Cuadro 19. Demanda calculada en Kg. periodos faltantes

Demanda Periodos Faltantes		
Mes	Meses promedio	Kg.
Marzo	Promedio(Oct, Ene, Feb)	9422
Abril	Promedio(Oct, Feb, Mar)	9260
Mayo	Promedio(Ene, Mar, Abr)	9530
Junio	Promedio(Mar, Abr, May)	9404
Julio	Promedio(Ene, Mar, Abr, May, Jun)	9505
Agosto	Promedio(Mar, Abr, May, Jun, Jul)	9424

Fuente: Cálculo diseño propio

De los datos que se ven en los cuadros anteriores, y de los datos que se quiere proyectar se obtiene lo siguiente:

Cuadro 20. Proyección de la demanda

	Consumo estimado. (Kg)											
	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.
Consumo Real Muestra un Supermercado (tam. pequeño)	89	110	150	321	118	109						
Consumo estimado por tienda (Factor 'Tamaño Tienda')	156	192	263	562	206	190						
Consumo estimado en cadena de tiendas objetivo (SLF, IER)	7.471	9.232	12.628	20.233	9.909	9.125						
Consumo estimado en cadena de tiendas objetivo (SLF, IER) - Anualizado*	7.471	9.232	12.628	20.233	9.909	9.125	9.422	9.260	9.530	9.404	9.505	9.424
Demanda esperada con Intelig. Mercado	7.620	9.416	12.880	21.042	10.306	9.490	9.987	9.815	10.102	10.156	10.265	10.178
Demanda estimada del negocio	381	471	644	1.894	928	854	899	1.178	1.212	1.219	1.232	1.221

Fuente: Cálculo diseño propio

5.2. PLAN DE APROVISIONAMIENTO

Antes de tomar una decisión sobre cual sería el medio a utilizar se revisó los medios de transporte disponibles. En cuanto al transporte marítimo se analizó FOB (franco a bordo) y para el transporte terrestre y aéreo el CIP:(costo FCA, flete y seguro)

El costo FOB según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) en su base de datos para el transporte internacional (BTI) se tiene un costo de 739 USD por tonelada métrica y tomando en cuenta que son 3 toneladas por importación, más flete (Guayaquil – Quito), más seguro, mas despacho de aduanas, alcanzaría un costo de 4100 USD.

Para el transporte aéreo la misma fuente indica que el costo por tonelada métrica es de 1550 USD, que más seguro y despacho de aduana, el costo CIP tendría un costo de 5350 USD.

Ante el elevado costo de los medios marítimo y aéreo, y tomando en cuenta que es un producto no perecible se analizó el transporte terrestre que tiene un costo de 2500 USD y se detalla a continuación

Para la elaboración del plan de aprovisionamiento se están tomando datos obtenidos de una cotización tanto de una empresa productora de aceituna así como de una empresa de carga internacional para efectos de fletaje y traslado.

Cuadro 21. Total kg. por despacho

Peso por Despacho (Kg)		
Peso por tambor	190	Kg.
El volumen indicado equivale	15	Tambores
Total Carga x Despacho	2.850	Kg.

Cuadro 22. Costo materia prima

Costo materia prima		
Aceituna Verde Natural calibre 1		
Precio referencial x Kg.	2,2	USD
Empaque en Origen:		
Tambores	190	Kg
Precio Referencial x Tambor	418	USD
Precio Tambor	20	USD
Total x Tambor	438	USD
El volumen indicado equivale	15	Tambores
Precio Producto en Container	6.570	USD

Fuente: Empresa Productora de Aceituna

Para el transporte se tienen los siguientes datos:

Cuadro 23. Costo fletaje

Fletaje		
Origen	Tacna - Perú	
Destino	Quito - Ecuador	
Vía	Terrestre	
Tipo de Container	Liftvans	
Volumen estimado	19	m3
Precio Estimado Flete Container	1.800	USD
Despacho de Aduana	200	USD
Gastos de Importación	500	USD
Precio x Fletaje en Destino Final	2.500	USD

Fuente: Empresa de transporte

Con esto, se tienen los siguientes datos de consolidación:

Cuadro 24. Costo importación

Costo Total Importación		
Precio Producto en Container	6570	USD
Precio x Fletaje en Destino Final	2500	USD
Precio Total Container en Destino	9070	USD

Fuente: Cálculo propio.

Nota: El tiempo de entrega establecido por ambas partes es menor a un mes, para esto se establecerá un contrato en base a las normas de Comercio Internacional

Con base a estos antecedentes, y conociendo la demanda proyectada de consumo de aceituna, se procede a elaborar el siguiente plan de aprovisionamiento:

Cuadro 25. Plan de aprovisionamiento materia prima

Plan de Aprovisionamiento (Kg)													Prom.
	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	
Previsión de la Demanda	381	471	644	1.894	928	854	899	1.178	1.212	1.219	1.232	1.221	1.011
Situación Inicial de los Stocks													
Stock Inicial	0	2.431	1.951	1.290	2.121	1.290	443	2.390	1.184	-31	1.599	366	
Stock Seguridad Requerido	38	47	64	189	93	85	90	118	121	122	123	122	
Faltante Stock Seguridad	38	-9	-17	-125	97	7	-4	-28	-3	-1	-1	1	
Stock Disponible	-38	2.422	1.934	1.165	2.218	1.297	439	2.362	1.181	-32	1.598	367	
Req. Netos del Producto													
Req. Bruto	381	471	644	1.894	928	854	899	1.178	1.212	1.219	1.232	1.221	
Invent. Disponible	-38	2.422	1.934	1.165	2.218	1.297	439	2.362	1.181	-32	1.598	367	
Total Req. Neto	419	-1.951	-1.290	729	-1.290	-443	460	-1.184	31	1.251	-366	854	
Recepción Programada	2.850	0	0	2.850	0	0	2.850	0	0	2.850	0	2.850	
Saldo Stock Fin de Mes	2.431	1.951	1.290	2.121	1.290	443	2.390	1.184	-31	1.599	366	1.996	

Fuente: Cálculo propio.

5.3. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA.

El marco teórico alrededor del método utilizado para la determinación del precio se ha especificado en el capítulo 3. En resumen, se considera el cálculo del costo unitario y la aplicación de un margen esperado.

Los enunciados principales son los siguientes:

- Se aplica un margen de utilidad al precio de un 15% sobre su costo, ya que frente a una economía dolarizada se piensa que es una utilidad razonable y que además avaliza un proyecto rentable.

- Para la distribución se considerara lo siguiente:
 - Supermercados La Favorita tiene centralizado el almacén de recepción.
 - Supermercados Importadora El Rosado tiene 3 centros de recepción en Quito, uno es para Mi Comisariato en Quicentro Shopping y los otros dos que están en el mismo sitio es para Mi Comisariato Ofelia y el otro para Guayaquil.

Cuadro 26. Costo unitario materia prima

Cantidad de Material Directo		
Cantidad estándar de empaque	0,250	Kg.
Costo Unitario / Kg.	3,182	USD
Costo Total Unitario MD	0,796	USD

Cuadro 27. Costos indirectos

Costos Indirectos de Fabricación		
Materiales Indirectos		
Bolsas plásticas para empaques de 250 gr. 10 USD el ciento	0,10	USD
Demanda mensual promedio	1011,02	Kg.
Importe x Empaques	101,10	USD
Total CIF (MI)	101,10	USD

Cuadro 28. Mano de obra indirecta

Mano de Obra Indirecta		
Salario Almacenero/Empacador	200	USD
Total	200	USD

Cuadro 29. Gastos generales

Gastos Generales		
Alquiler planta	200	USD
Energía Eléctrica	30	USD
Agua	20	USD
Total	250	USD

Cuadro 30. Costo unitario de fabricación

Total CIF (MI + MO + GG)	551	USD
CIF Unitario	0,55	USD

Fuente: Cálculo propio.

Finalmente, con base a todos los cálculos anteriores se puede establecer un precio de venta:

Cuadro 31. Fijación del precio de venta

Fijación de Precios						
Método de Costos Totales						
Concepto	Cto. Unit.		Unid.Prom.Vta.		Ctos.Totales	
Material Directo	0,80	USD	1.011	USD	804,38	USD
CIF	0,55	USD	1.011	USD	551,10	USD
Total Cto. Fabricación	1,34	USD	1.011	USD	1355,48	USD
Cto. Distribución	0,03	USD	1.011	USD	30,00	USD
Gasto de Ventas y Adm.	0,03	USD	1.011	USD	30,00	USD
Total Cto. Ventas	1,40	USD	1.011	USD	60,00	USD
Margen Utilidad (15%)	0,21	USD	1.011	USD	212,32	USD
Precio Vta. Estimado x Unidad	1,61	USD	1.011	USD	1627,80	USD

Fuente: Cálculo propio.

5.4. PRESUPUESTO DE VENTAS.

Una vez conocido el precio de venta y la demanda proyectada de consumo, se establece el presupuesto de ventas para este plan de negocio.

Considerar el precio de venta por unidad = 1,61 USD

Cuadro 32. Proyección de ventas.

Presupuesto de Ventas													
	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Total
Previsión de la Demanda (Kg.)	381	471	644	1.894	928	854	899	1.178	1.212	1.219	1.232	1.221	
Unidades estimadas de venta (250 gr.)	1.524	1.883	2.576	7.575	3.710	3.416	3.595	4.711	4.849	4.875	4.927	4.885	
Ingresos por Vtas. Presupuestadas (USD)	2.454	3.032	4.148	12.197	5.974	5.501	5.789	7.585	7.807	7.849	7.933	7.866	78.134

Fuente: Cálculo propio.

5.5. PRESUPUESTO DE OPERACIÓN.

En este acápite se determinan los costos en los que se prevé incurrir para cumplir con los objetivos de ventas planteados. Se consideran los siguientes enunciados:

- El Vendedor recibe un ingreso fijo de \$400,00 mensuales durante el primer año, y para el siguiente año de funcionamiento se establecerá un ingreso fijo más un variable que será un porcentaje de sus ventas.
- Se agregan costos de preservantes y otros.
- Las Cadenas de distribución reciben un descuento del 15% al 20% que se definirá al momento de negociar con el Dpto. de Compras de cada una de ellas. Este tipo de negociación se conoce debido a que anteriormente ya se negocio con otros productos con estas mismas cadenas.

Cuadro 33. Presupuesto de Operación

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN													
	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Total
Previsión de la Demanda Kg.	381	471	644	1.894	928	854	899	1.178	1.212	1.219	1.232	1.221	
Materia Prima Directa													
Compras Programadas (Kg.)	2.850	0	0	2.850	0	0	2.850	0	0	2.850	0	2.850	
Container (Kg)	2.850												
Cantidad de Containers	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	
Costo Container en Destino Final (USD)	9.070												
Costo Importación (USD)	9.070	0	0	9.070	0	0	9.070	0	0	9.070	0	9.070	45.350
Materiales Indirectos de Fabricación													
Bolsas Plásticas para empaques	38	47	64	189	93	85	90	118	121	122	123	122	
Preservantes y otros	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
Costos Materiales Indirectos (USD)	78	87	104	229	133	125	130	158	161	162	163	162	1.693
Costos Indirectos Fab. / Comercialización													
Costo Mano Obra Indirecta (USD)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
Gastos Generales de Comercialización	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
Comisión Supermercado (20%) (USD)	491	606	830	2.439	1.195	1.100	1.158	1.517	1.561	1.570	1.587	1.573	
Total CIF (MO + GG) (USD)	941	1.056	1.280	2.889	1.645	1.550	1.608	1.967	2.011	2.020	2.037	2.023	21.027
Otros Gastos													
Costos de Distribución (USD)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Gastos Adm. y Vtas. (USD)	11	14	19	56	28	25	27	35	36	36	37	36	
Comercialización (USD)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
Total Otros Gastos (USD)	441	444	449	486	458	455	457	465	466	466	467	466	5.520
Total Costos de Operación (USD)	10.530	1.587	1.833	12.675	2.235	2.131	11.264	2.590	2.639	11.718	2.666	11.722	73.590

Fuente: Cálculo propio.

5.6. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

De acuerdo a los presupuestos y estimaciones efectuadas en los acápites anteriores, ahora se está en capacidad de determinar un análisis de resultados de este proyecto.

Cuadro 34. Estado de resultados

Estado de Resultados al 31-Ago-2008	
Ventas Netas	78.134
- Costo de Ventas	-68.070
Utilidad Bruta	10.064
-Gastos administrativos y Ventas	-5.520
Utilidad operativa	4.544
-Gastos Financieros	892
Utilidad A.I.R.	5.436
Impuesto a la Renta (25%)	-1.359
Utilidad ejercicio (USD)	4.077

5.7. BALANCE GENERAL.

Se realizan dos balances, al inicio del periodo y al final. Adicionalmente, se enumeran algunos datos de base para estos balances. El detalle se encuentra a continuación:

- Los socios aportan con 3,500 USD de capital y 800 USD en muebles y enseres.
- La empresa, para iniciar operación realiza un crédito bancario de 7,000 USD. al segundo día de su creación de tal manera que no aparece en su balance inicial. El crédito bancario será cancelado en 15 meses a una tasa del 15% anual que es la tasa activa efectiva referencial vigente para septiembre de 2007, según el Banco Central del Ecuador y la tasa máxima para este segmento está en 20.11%
- Como se ve del presupuesto de Tesorería (expuesto en el siguiente acápite), en el mes de Diciembre se necesita un crédito de 7,000 USD adicionales a pagarse en 6 meses, esto se debe principalmente a que diciembre es un mes en que se distorsiona, al elevarse notablemente las ventas de la aceituna ya que es uno de los productos típicos de la canastilla navideña, lo que implica una importación para este mes.

- Obligaciones Bancarias a fin del periodo: Préstamo:

Capital 1400 USD

Interés 210 USD

El balance al inicio de las operaciones de la empresa, se refleja a continuación:

Cuadro 35. Balance Inicial

Balance al 1-Sep-2007			
ACTIVOS		PASIVO	
Caja y Bancos	3.500	Obligaciones bancarias	0
Cuentas por Cobrar	0	Cuentas por pagar	0
Existencias	0	Impuestos por pagar	0
Gastos pagados por anticipado	0	Otras cuentas por pagar	0
Inmuebles maquinaria y equipo	800	TOTAL PASIVO	0
Depreciación Acumulada	0	PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVO	4.300	Capital	0
		Aportes Socios	4300
		Resultado del ejercicio.	
		TOTAL PATRIMONIO	4.300
TOTAL ACTIVO	4.300	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.300

Nota al balance: Para la ejecución del proyecto es necesario que desde el 2 de septiembre se tramite el crédito bancario de 7000 USD como se vio anteriormente.

Al final del periodo tenemos el siguiente balance:

Cuadro 36. Balance final proyectado al 31/08/08

Balance al 31-Ago-2008			
ACTIVOS		PASIVO	
Caja y Bancos	785	Obligaciones bancarias	1.400
Cuentas por Cobrar	7.866	Cuentas por pagar	0
Existencias	1.685	Impuestos por pagar	1.359
Gastos pagados por anticipado	0	Otras cuentas por pagar	0
Inmuebles maquinaria y equipo	800	TOTAL PASIVO	2.759
Depreciación Acumulada	0	PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVO	11.136	Capital	3.500
		Aportes Socios	800
		Resultado del ejercicio.	4.077
		TOTAL PATRIMONIO	8.377
TOTAL ACTIVO	11.136	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	11.136

Nota al balance: el crédito bancario tiene un saldo por pagar de 1400

Como se puede ver el crédito al inicio del proyecto prácticamente se ha recuperado, faltando solo 3 cuotas, y el crédito adquirido en el mes de diciembre fue ya cancelado en su totalidad, por lo que se puede decir que es un proyecto viable.

5.8. PRESUPUESTO DE TESORERÍA.

El resultado de este presupuesto fue utilizado en el cálculo de los balances anteriores. Se debe considerar los siguientes antecedentes:

- La política general de los supermercados es pagar a 30 días.
- Los costos de importación se realizan al contado al proveedor.
- El rubro otros gastos se cancelan en el mes de la cobranza.
- En el mes de Diciembre es necesario solicitar un préstamo adicional de corto plazo de 7000 USD .

Cuadro 37. Presupuesto de tesorería

Presupuesto de Tesorería													
	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	
Entradas													
Saldo Anterior	10.500	-126	207	874	-1.152	7.007	9.074	1.539	2.973	6.147	463	5.110	
Ingresos x Ventas													
Contado - 0%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Crédito - 100%		2.454	3.032	4.148	12.197	5.974	5.501	5.789	7.585	7.807	7.849	7.933	7.866
Otros Ingresos (préstamos)				7.000									
Efectivo Disponible	10.500	2.328	3.239	12.022	11.044	12.981	14.575	7.328	10.558	13.954	8.312	13.043	
Salidas													
Costo de Importación	9.070	0	0	9.070	0	0	9.070	0	0	9.070	0	9.070	45.350
Costos de CIF	1.019	1.144	1.384	3.119	1.777	1.676	1.738	2.125	2.173	2.182	2.200	2.185	
Otros gastos	0	441	444	449	486	458	455	457	465	466	466	467	
Total Salidas antes de Préstamos	10.089	1.585	1.828	12.638	2.264	2.133	11.263	2.582	2.638	11.718	2.666	11.722	
Efectivo Disponible antes de Préstamos	411	744	1.411	-616	8.781	10.848	3.312	4.746	7.920	2.237	5.646	1.321	
Obligaciones Bancarias	537	537	537	537	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	537	537	1.610
Efectivos al final del periodo	-126	207	874	-1.152	7.007	9.074	1.539	2.973	6.147	463	5.110	785	

Como se puede ver, en el mes de diciembre se tiene una distorsión y como se ya se explicó anteriormente este es un mes atípico, que afecta drásticamente al flujo, ya que se tiene realizar una importación para inicios de diciembre y de esta manera satisfacer la demanda, lo que implica financieramente un crédito bancario a corto plazo para que el proyecto se mantenga viable.

CAPÍTULO 6.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- La elaboración de éste trabajo de investigación, ha permitido analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial viable, de importación y comercialización de aceituna peruana en el mercado ecuatoriano, evaluando la factibilidad técnica, económica y financiera.
- El mercado objetivo está bien focalizado ya que es aquí (Quito y Guayaquil) donde se concentra alrededor del 50% del consumo nacional de alimentos y bebidas.
- Al ser un producto no perecedero y que no necesita refrigeración facilita notablemente para que el medio de transporte escogido sea el terrestre.
- El transporte terrestre es ostensiblemente más económico que el marítimo y ni siquiera pensarlo en el aéreo donde los costos prácticamente pondrían al producto afuera del mercado.
- Los canales de distribución escogidos son los ideales, ya que en el sector agroalimentario las centrales de compra más fuertes son las del grupo Supermercados La Favorita (Supermaxi) y el grupo Czarninsky (Mi Comisariato) que son las dos cadenas más importantes en las ciudades de Guayaquil y Quito,
- El mercado de consumo de aceitunas en el mercado ecuatoriano está todavía en una etapa de maduración y crecimiento; esto se pudo comprobar al comparar su consumo con otros productos tradicionales que se importan y se producen localmente.
- La aceituna de mesa es un alimento de alto valor nutritivo y muy equilibrado, posee todos los aminoácidos esenciales en una proporción

ideal además de poseer altos contenidos en minerales, especialmente el Calcio y el Hierro, lo que justifica plenamente ser parte de la dieta de la alimentación del ciudadano ecuatoriano.

- Existe una excelente red vial a ambos lados de la frontera, lo que justifica los altos costos en los peajes, al tener carreteras de primer orden especialmente en la provincia del Guayas.
- El crecimiento sostenido de la producción y de control de calidad de la aceituna peruana asegura el aprovisionamiento con estándares de alta calidad del producto.
- Al no ser el Ecuador un país productor de aceituna, las tasas arancelarias o esquemas de protección interna para este producto son nulas lo que ayuda a tener precios bajos y competitivos.
- Se determinó que el producto cuyo peso neto es de 250 gr. es el que genera más consumo en los supermercados, pese a que hay contenidos de más y de menos peso.
- La estrategia que más se adapta, es la mercadotecnia de masas, ya que se tiene un solo producto y los clientes potenciales son todos los que realizan sus compras en Supermaxi y Mi Comisariato en Quito y Guayaquil, además se basa en la suposición de que reduce al mínimo los costos y el precio, creando así el máximo mercado potencial.
- Competir con precio y calidad frente a productos similares importados de, Chile, Argentina y España
- La 'Promoción en el Punto de Venta' brindará la fuerza necesaria para que la imagen del producto se haga más fuerte frente a sus directos competidores. Estos son incentivos a los que diariamente el consumidor accede (campañas de publicidad) y por los cuales muchas veces se deja seducir
- El control de calidad es parte fundamental en todo el proceso productivo, desde la recepción hasta el despacho del producto terminado se realizan controles para asegurar la inocuidad del alimento y el cumplimiento de las Buenas Practicas de Manufactura.

- La ubicación se cree que es estratégica, posee absolutamente todos los servicios y de mano de obra así como la cercanía frente a uno de sus principales canales de distribución.
- La estimación de la demanda parte de datos reales de ventas en uno de los supermercados donde se distribuirá el producto lo que acerca más a la realidad esta estimación.
- Las tasas actuales para pequeñas y medianas empresas (PYMES) son exageradamente altas, fluctuando entre el 14.77% y el 20.11% lo que indica el poco apoyo por parte de la banca para este segmento.
- El estudio ha permitido tener un conocimiento del proceso de importación de productos hacia el Ecuador, conocer temas arancelarios, tarifas a través de los distintos medio de transporte.
- El estudio de mercado ha proporcionado información precisa de las características del consumidor y del producto como el tipo de empaque, el peso ideal, frecuencia de compra, tipos de aceituna y precio que estarían dispuestos a pagar.
- Se ha conocido con detalle los canales de distribución escogidos y que poseen la mayor cobertura a nivel país y con mayor reconocimiento. De igual forma se conoce la negociación de precios, descuentos, promociones que cada uno de ellos lo imponen.
- Como se pudo determinar, la factibilidad económica financiera es favorable teniendo ya un saldo positivo al final del primer año, tomando en cuenta que el primero es un año de inversión y de aprendizaje del negocio.
- El estudio de mercado también confirma el cumplimiento de la hipótesis al demostrar que existe un mercado potencial y en crecimiento.

6.2. RECOMENDACIONES

- Una vez que este producto (aceituna de mesa) se vaya posicionando en el mercado, se recomienda que el siguiente paso sería la importación de productos derivados que tengan ya un antecedente de buena acogida por sus cualidades alimenticias como pueden ser el aceite de oliva y otros aderezos.
- Debido a que el mercado de consumo de aceituna también están en otros sectores como restaurantes, pizzerías y otros, se recomienda tener otro tipo de envases, que se ajusten a las necesidades de estos mercados.
- Esta claramente definido el segmento de mercado al que se enfoca el producto en un inicio con la distribución en las dos principales cadenas del país, sin embargo se recomienda que este es el inicio para que luego se comercialice en otros supermercados que se enfocan en otros segmentos como el Comisariato del Ejército, Mega Santa María, Comisariatos de la FAE, Comisariatos TÍA, y otros a nivel local que tienen buena cobertura. Inclusive se debería a futuro pensar en otra marca con empaques más económicos y precios más bajos para ingresar en las mismas cadenas de distribución pero en sus tiendas que se enfocan en segmentos económicos más bajos como AKI de Supermercados la Favorita y MI Canasta de Importadora el Rosado.
- Aparte de la promoción propia que se hace del producto con impulsación y degustación, es muy importante entrar en las promociones que las mismas cadenas realizan, ya que siempre será bien visto por parte de sus Administradores además de estrechar lasos de amistad y respeto.
- Para el ingreso del producto en estas cadenas se tendrá citas con los Gerentes de Compras respectivos, por lo que se recomienda tener una banda de precios y descuentos, de tal manera que las dos cadenas lleguen o estén cerca al mismo precio de venta, y esto se vea reflejado en el precio de venta final en percha. Es importante ya que éstas cadenas

realizan constantes estudios de precios de su competencia lo que puede generar molestias e incluso no vender el producto hasta obtener mayores descuentos.

- Realizar un análisis de impacto económico y financiero ya que al tener una economía dolarizada nuestros vecinos pueden devaluar sus monedas e incentivar las exportaciones, tomando en cuenta que a finales del 2008 se generó la crisis económica mundial.
- Se debe realizar nuevos estudios de mercado con el fin de encontrar y ofrecer nuevos productos en nuestro mercado.
- Para quienes deseen continuar con el estudio, el siguiente paso será establecer convenios con instituciones agroalimentarias para ver la factibilidad de tener aceituna sembrada y cosechada en Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

- MALHOTRA, Naresh, Investigación de Mercados: Un Enfoque Practico, Prentice Hall Hispanoamericana, 6ta edicion, 1998, Mexico.
- GRANDE I. y ABASCAL E., Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial, Esic, 2002. España.
- RAMOS, Rafael, Creación de Empresas y Gestión de Pymes, CEPADE, 1999, España.
- Ingenieros Consultores Asociados Cía. Ltda.. Pulso Ecuador ®, Reporte mensual: Tamaño del mercado, Gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas, # 7 Abril 2004, Quito – Ecuador.
- VITERI DIAZ, Galo, La Economía Ecuatoriana en el 2006 , #78, 2007, Quito – Ecuador.
- CASILLA E. Rentabilidad de la producción y comercialización de la aceituna en el departamento de Tacna. Universidad Nacional
- Jorge Basadre Grohmann. 1997, Tacna, Perú.
- Comisión Nacional de Fruticultura. Cultivo del olivo: aspectos de la producción, manejo en post cosecha y comercialización. 1998.Lima, Perú.
- OLIVOS, L. Análisis de la exportación de aceituna en salmuera del departamento de Tacna. 1998 Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima, Perú.
- Revista Vistazo, Banco Central fija nuevos límites para tasas de interés, Septiembre 2007, Guayaquil – Ecuador.
- Diario El Comercio, El Banco Central fijó las tasas de interés transitorias para agosto, 10/Septiembre/2007, Quito – Ecuador.

REFERENCIAS DE INTERNET

- Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, Comercio Generado entre Ecuador y Perú.
http://www.sica.gov.ec/comext/docs/14acuerdos_comerciales/141can/1413acuerdo_peru/comercio_generado.html
- Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, Acuerdos Comerciales entre Ecuador y Perú.
http://www.sica.gov.ec/comext/docs/14acuerdos_comerciales/141can/1413acuerdo_peru/convenio%20aceleracion.html
- Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, Balanza Comercial entre Ecuador y Perú.
http://www.sica.gov.ec/comext/docs/14acuerdos_comerciales/141can/1413acuerdo_peru/balanza_comercial_ecuador_peru.htm
- Diario El Mercurio. (30/Jun/2007), Balanza Comercial.
http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?nuevo_mes=06&nuevo_año=2007&días=30&seccion=xJoURMC
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Perfiles de transporte y de comercio Internacional de países latinoamericanos.
www.eclac.cl/transporte/perfil/bti.asp;
- Diario Expreso, Especial de Economía
www.expreso.ec/especial_economia

- Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador
www.corpei.org
- Banco Central del Ecuador
www.bce.fin.ec
- ADUANAS. Base estadística de exportaciones. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria del Perú. SUNAT
www.sunat.gov.pe
- Ministro de Industrias y Competitividad, Análisis del Comercio Exterior
http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=253&Itemid=187
- Inteligencia de Negocios
www.businessintelligence.com
- Supermercados La Favorita
www.supermaxi.com
- Importadora “El Rosado” - Mi Comisariato
www.elrosado.com

ANEXOS