



CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS
Previa la obtención del Título de:
Ingeniera (o) Comercial Mención Marketing

TÍTULO

“Evaluación económica y propuesta de canales de distribución en la provincia del Guayas para el incremento de las ventas en la compañía AGRÍCOLA AGROSALVIA S.A. productora de mango.”

AUTORES:

Teresa Agurto Granda
Roberto Valarezo González

DIRECTORA:

Ing. Jennifer Coello Villacís

Guayaquil, Febrero de 2013

DEDICATORIA

Dedico el proyecto de tesis a mi Dios padre, por haber estado conmigo guiándome y dándome fortalezas para salir adelante.

A mi madre que a pesar de su ausencia estuviera muy orgullosa y contenta por este logro, a mis hermanos quienes en su tiempo se preocuparon por mi bienestar y educación. Y a mi esposo Abraham Cifuentes quien fue mi timón para culminar este gran proyecto.

Teresa Agurto Granda

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto final de tesis a mis padres Roberto Valarezo y María González, y a todas esas personas, familiares, amigos que de alguna otra forma influenciaron positivamente para que logre con la culminación ya sea de mi tesis y de mi carrera, y así poder conseguir tan distinguida
mención.

Roberto Valarezo González

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios sobre todas las cosas, por la salud, sabiduría e inteligencia en todo momento de mi vida.

Agradezco a mi hermano Julio Novillo quien a lo largo de mi formación y educación académica he recibido su apoyo y motivación, a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado durante este proceso, a la tutora Ing. Jennifer Coello por su disposición y el poder compartir sus conocimientos, a mi compañero Roberto Valarezo por su paciencia y armonía, y a mi esposo Abraham Cifuentes quien estuvo a mi lado motivándome para darle el tiempo suficiente durante en desarrollo de la tesis.

Siendo este el resultado de todos mi esfuerzos para culminar con éxito esta gran meta de mi vida.

Teresa Agurto Granda

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios porque gracias a su voluntad he conseguido culminar mi proyecto exitosamente, Me brindó fortaleza, voluntad y empeño para superar los obstáculos presentados durante la realización de mi proyecto.

Y a mis padres, que lo dan todo por mi bienestar por mi educación, agradezco el sacrificio que han hecho por mí, reconozco que es muy grande y estaré en deuda con ellos por el resto de mi vida.

Y a mi Tutora de la tesis por la paciencia y la dedicación que ha tenido con nosotros.

Roberto Valarezo González

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Guayaquil, 28 Agosto de 2012

(f) _____
Teresa Agurto Granda

(f) _____
Roberto Valarezo González

ÍNDICE

PORTADA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	IV
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVII
RESUMEN ABSTRACT.....	XVIII

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Justificación.....	4
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivo Específico.....	6
1.5 Hipótesis.....	6
CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7

2.1.	Historia y difusión del Mango en el mundo.....	7
2.2.	Utilización del mango, composición y valor nutritivo del fruto....	8
2.3.	Variedades del Mango.....	9
2.3.1.	Mango Tommy Atkins.....	10
2.3.2.	Mango Edward.....	10
2.3.3.	Mango Haden.....	11
2.3.4.	Mango Kent.....	12
2.3.5.	Mango Keitt.....	13
2.4.	Estrategias de Marketing.....	14
2.5.	Posicionamiento.....	15
2.5.1.	Segmentación de mercados.....	16
2.5.2.	Diferenciación.....	18
2.5.3.	Estrategias de Posicionamiento.....	19
2.5.3.1.	Estrategias básicas de Posicionamiento.....	19
2.5.3.2.	Claves de un Posicionamiento de éxito.....	20
2.6.	Marketing Mix.....	22
2.6.1.	La identificación y elaboración de estrategias.....	22
2.6.2.	El Producto.....	23
2.6.2.1.	Tres categorías de funciones de producto.....	24
2.6.2.2.	Objetivos básicos del producto.....	24
2.6.2.3.	El diseño de estrategias del producto.....	25
2.6.3.	El Precio.....	26
2.6.3.1.	La fijación de precio no es fácil.....	26
2.6.3.2.	Clasificación de precios.....	27
2.6.3.3.	Ciclo de vida del producto en relación al precio.....	29
2.6.4.	Comunicación o Promoción.....	29
2.6.4.1.	Objetivos fundamentales.....	30
2.6.4.2.	Los instrumentos de la comunicación de Marketing..	32
2.6.5.	Distribución o Plaza.....	34

2.6.5.1. Funciones de la distribución.....	35
2.6.5.2. Intermediarios.....	36
2.6.5.3. Canales de Distribución.....	36
2.6.5.4. Canales de Distribución principales.....	37
2.7. Análisis Financiero.....	38
2.7.1. Análisis Vertical.....	39
2.7.2. Análisis Horizontal.....	40
CAPÍTULO III.....	41
3. MARCO METODOLÓGICO.....	41
3.1. Estudio de campo.....	41
3.1.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	42
3.2. Encuestas de satisfacción y mejoras de nuestros clientes.....	44
CAPÍTULO IV.....	55
4. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	55
4.1. Segmentación de mercado de consumidores finales para Agrícola Agrosalvia.....	55
4.2. Segmentación de mercado de exportadores para Agrícola Agrosalvia.....	56
4.3. Marketing Mix-Estrategias.....	57
4.3.1. Producto.....	58
4.3.1.1. Labores de cultivo.....	60
4.3.1.2. Labores de floración y cuajado de la fruta.....	62
4.3.1.3. Cosecha.....	63
4.3.1.4. Labores de post cosecha.....	63
4.3.1.5. Plan de inducción Agrosalvia S.A. Programa de pre	

inducción del Mango Edward 2010.....	64
4.3.1.6. Inducción floral del Mango Edward.....	65
4.3.1.7. Programa de inducción y fructificación del Mango Atkins.....	67
4.3.1.8. Inducción floral del Mango Atkins.....	68
4.3.2. Precio.....	71
4.3.2.1. Cálculo y análisis del costo promedio por variedad.	72
4.3.3. Promoción.....	73
CAPÍTULO V.....	75
5. PROPUESTAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	75
5.1. Análisis de la actual forma de distribución de Agrícola Agrosalvia..	75
5.2. Proceso de recolección y comercialización del Mango.....	76
5.2.1. Ventajas de la actual forma de distribución o comercialización.	78
5.2.2. Desventaja de la actual forma de distribución.....	79
5.3. Propuesta de nuevos canales de distribución en la provincia del Guayas.....	79
5.3.1. Distribución directa (Productor-Consumidor final).....	80
5.3.1.1. Ventajas.....	80
5.3.1.2. Desventajas.....	80
5.3.2. Canal corto (Productor-Detallista-Consumidor final).....	81
5.3.3. Distribución directa (Productor-Exportadora de Mango).....	84
5.3.3.1. Ventajas.....	84
5.3.3.2. Desventajas.....	84
5.4. Elección del mejor Canal de Distribución del Mango para Agrícola Agrosalvia.....	91
5.5. Propuesta de mejoras de la actual forma de comercialización de Mango de Agrícola Agrosalvia.....	93

5.5.1. Diseño para cada propuesta planteada.....	95
5.6. Pasos para la comercialización del Mango de Agrícola Agrosalvia..	96
CAPÍTULO VI.....	103
6. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	103
6.1. Comparación del Balance general y análisis histórico de la situación económica de AGRICOLA AGROSALVIA S.A.....	103
6.1.1. Análisis de los resultados vertical y horizontal a los balances (2009-2010-2011).....	106
6.2. Comparación de Estados de Pérdidas y Ganancia (2009-2010-2011).108	
6.2.1. Análisis de los resultados vertical y horizontal	110
6.3. Evaluación de las ventas de Agrícola Agrosalvia 2010-2011.....	112
6.4. Evaluación de precios, volumen de venta 2011.....	112
6.4.1. Cuadro de evolución de precios por semana del 2010-2011... 113	
6.4.1.1. Análisis.....	114
6.5. Evolución del volumen de venta por cliente.....	115
6.5.1. Análisis.....	116
6.6. Volumen de ventas por variedad de Mango.....	117
6.7.1. Análisis.....	118
6.7. Análisis Financiero.....	121
6.7.1. Análisis de Razones Financieras 2011.....	121
6.7.2. Análisis del sistema Dupont.....	123
CONCLUSIONES.....	124
RECOMENDACIONES.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO II

Tabla 2.1 Valor nutritivo del mango.....	9
--	---

CAPÍTULO IV

Tabla 4.1 Información nutricional mango Tommy Atkins.....	59
Tabla 4.2 Primera aplicación de Etephon Mango Edward.....	64
Tabla 4.3 Primera aplicación de azufre.....	64
Tabla 4.4 Segunda aplicación de Etephon.....	64
Tabla 4.5 Segunda aplicación de azufre.....	65
Tabla 4.6 Primera inducción floral.....	65
Tabla 4.7 Segunda inducción floral.....	65
Tabla 4.8 Primera aplicación de insecticida.....	66
Tabla 4.9 Tercera aplicación de azufre.....	66
Tabla 4.10 Segunda aplicación de insecticida.....	66
Tabla 4.11 Primera aplicación de fungicida y micro elementos.....	66
Tabla 4.12 Segunda aplicación de fungicida y micro elementos.....	67
Tabla 4.13 Primera aplicación de Etephon Mango Atkins.....	67
Tabla 4.14 Primera aplicación de azufre.....	67
Tabla 4.15 Segunda aplicación de Etephon.....	68
Tabla 4.16 Segunda aplicación de azufre.....	68
Tabla 4.17 Primera inducción floral.....	68
Tabla 4.18 Segunda inducción floral.....	69
Tabla 4.19 Tercera inducción floral.....	69
Tabla 4.20 Tercera aplicación de azufre.....	69
Tabla 4.21 Primera aplicación de insecticida.....	69
Tabla 4.22 Segunda aplicación de insecticida.....	70

Tabla 4.23 Primera aplicación de fungicida.....	70
Tabla 4.24 Tercera aplicación de insecticida.....	70
Tabla 4.25 Segunda aplicación de fungicida.....	70
Tabla 4.26 Primera aplicación de calcio.....	71
Tabla 4.27 Segunda aplicación de calcio.....	71
Tabla 4.28 Cálculo del costo promedio por variedad.....	72
Tabla 4.29 Cálculo del costo promedio por gaveta.....	73

CAPÍTULO V

Tabla 5.1 Exportadoras de Mango de la provincia del Guayas.....	87
Tabla 5.2 Estadísticas de comercio internacional de exportadores.....	89
Tabla 5.3 Estadísticas de comercio internacional de importadores.....	90
Tabla 5.4 Propuestas de mejoras de la actual forma de comercialización.....	93
Tabla 5.5 Formato del control de existencia del Mango.....	100
Tabla 5.6 Ejemplo del modelo de el control de existencia del Mango.....	101
Tabla 5.7 Base de datos de clientes 2011.....	102

CAPÍTULO VI

Tabla 6.1 Balances General 2009-2010-2011.....	104
Tabla 6.2 Análisis Vertical y Horizontal 2009-2010-2011.....	105
Tabla 6.3 Comparación de activos fijos según avaluó.....	108
Tabla 6.4 Estados de Pérdidas y Ganancia 2009-2010-2011.....	108
Tabla 6.5 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias.....	109
Tabla 6.6 Cuadro de precios por semanas variedad Atkins.....	113
Tabla 6.7 Cuadro de precios por semanas variedad Edward 2010-2011.....	114
Tabla 6.8 PVP promedio por unidad vendida.....	118
Tabla 6.9 Costo promedio por gaveta producida.....	118

Tabla 6.10 Razones financieras: liquidez, actividad y rotación.....	121
Tabla 6.11 Razones financieras de endeudamiento y rentabilidad.....	122

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I

Figura 1.1 Croquis de la hacienda El Clavo.....	2
---	---

CAPÍTULO II

Figura 2.1 Mango Tommy Atkins.....	10
Figura 2.2 Mango Edward.....	11
Figura 2.3 Mango Haden.....	12
Figura 2.4 Mango kent.....	13
Figura 2.5 Mango Keitt.....	14

CAPÍTULO IV

Figura 4.1 Mango Atkins.....	58
Figura 4.2 Mango Edward.....	60

CAPÍTULO V

Figura 5.1 Maquinaria canguro.....	76
Figura 5.2 Empaque de la fruta para exportar.....	85
Figura 5.3 Comercialización del mango a la exportadora.....	86
Figura 5.4 Hacienda de la exportadora.....	88
Figura 5.5 Plantación del mango en la hacienda El Clavo.....	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II

Gráfico 2.1 Criterios de segmentación de mercado.....	17
Gráfico 2.2 Estrategias básicas de posicionamiento.....	19
Gráfico 2.3 Criterios claves de posicionamiento.....	21
Gráfico 2.4 Esquema de las 4 P's de Marketing.....	22
Gráfico 2.5 Atributos del producto.....	23
Gráfico 2.6 Ciclo de vida del producto.....	29
Gráfico 2.7 Instrumentos de comunicación.....	33
Gráfico 2.8 Canales de distribución.....	37

CAPÍTULO III

Gráfico 3.1 Facilidad de contacto con el representante.....	44
Gráfico 3.2 Asesoramiento técnico.....	45
Gráfico 3.3 Rapidez de respuesta.....	45
Gráfico 3.4 Solución adecuada.....	46
Gráfico 3.5 Conocimiento del producto por parte del representante.....	47
Gráfico 3.6 Calidad del producto.....	48
Gráfico 3.7 Presentación.....	48
Gráfico 3.8 Nivel de satisfacción en cuanto al personal.....	49
Gráfico 3.9 Nivel de satisfacción general de Agrícola Agrosalvia.....	50
Gráfico 3.10 Servicio que le gustaría recibir de Agrícola Agrosalvia.....	51
Gráfico 3.11 Compra Mango a otras Haciendas	52
Gráfico3.12 Otras haciendas que venden mango a nuestros clientes	52
Gráfico 3.13 El uso de la fruta en las empresas.....	53
Gráfico 3.14 Países que exportan los clientes.....	54

CAPÍTULO V

Gráfico 5.1 Comercialización a un detallista.....	83
Gráfico 5.2 Países que exportan los clientes.....	89
Gráfico 5.3 Esquema de distribución del Mango.....	96
Gráfico 5.4 Esquema de comercialización del Mango.....	99

CAPÍTULO VI

Gráfico 6.1 Porcentaje de Ingreso por Cliente.....	115
Gráfico 6.2 Porcentajes de kg. vendidos a clientes.....	116
Gráfico 6.3 Gavetas vendidas.....	117
Gráfico 6.4 Sistema Dupont.....	123

ÍNDICES DE ANEXOS

Anexo 1	
Encuesta de satisfacción y mejoras de nuestros clientes.....	130
Anexo 2	
Tabulación de encuestas de satisfacción y mejoras a nuestros cliente.....	132
Anexo 3	
Tabla de amortización de la deuda con la CFN.....	136
Anexo 4	
Registro de Ventas 2010.....	137
Anexo 5	
Registro de Venta 2011.....	139
Anexo 6	
Cuadro de venta de mango por cliente.....	140
Anexo 7	
Cuadro de venta de mango por variedad.....	141



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN ECONÓMICA Y PROPUESTA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LA COMPAÑÍA AGRÍCOLA AGROSALVIA S.A. PRODUCTORA DE MANGO.

AUTORES:

Teresa Agurto Granda

tagurtog@hotmail.com

Roberto Valarezo González

roberto_valarezo@hotmail.com

DIRECTORA:

Ing. Jenniffer Coello Villacís

jcoello@ups.edu.ec

RESUMEN

La deficiencia administrativa, carencias de estrategias de ventas y falta de definición de un canal de distribución en la compañía “AGROSALVIA” ha ocasionado niveles de ventas pocos satisfactorios, por esta razón se realizó el siguiente estudio.

Se efectuó en la empresa el método de encuestas a los clientes para analizar la situación actual. Que detecto la satisfacción e insatisfacción; del personal, procesos y capacidad de Agrosalvia, y permitió conocer los mercados potenciales de los clientes.

Se elaboró estrategias de marketing, para conocer las variables importantes para la segmentación de mercados a las exportadoras de Mango en la provincia del Guayas, para lograr un mayor alcance hacia los consumidores finales de otros países.

Se desarrolló propuestas de canales de distribución, las ventajas y desventajas de los tipos de canales de distribución: Distribución directa (Productor-Consumidor final), Canal Corto (Productor-Detallista-Consumidor Final), Distribución directa (Productor-Exportadora de Mango).

Mediante el análisis de los estados financieros de los períodos 2009-2010-2011 a través de los métodos vertical y horizontal, se analizó cada movimiento de las cuentas y el porqué del resultado desfavorable ocasionando pérdidas en el año 2009.

Se evaluó las ventas, precios y volúmenes en el período 2010 y 2011 que muestran los mejores precios que favorecen a Agrícola Agrosalvia y el costo de producción para el mango Tommy Atkins y Edward, que presenta que variedad genera mayor rentabilidad a la compañía.

Se analizó los ratios y el Sistema Dupont, para identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad y fija los puntos fuertes o débiles.

PALABRAS CLAVES

Mango, Variedad, Tommy Adkins, Edward, Canales de Distribución, Estrategias de Marketing, Segmentación, Mayorista, Exportador, Consumidor Final, Evaluación Económica, Análisis Horizontal y Vertical, Sistema Dupont.

ABSTRACT

Administrative deficiency, lack of sales strategies and lack of definition of a distribution channel in the company "AGROSALVIA" has caused few satisfactory levels of sales, for this reason the following study was performed.

We had done surveys to the clients in order to analyze the current situation. This survey detected satisfaction and dissatisfaction from Agrosalvia's staff, process, and capability; it also allowed us to know the potential customers.

We also elaborated marketing strategies to know the important variables for market segmentation to Mango exporters in the province of Guayas, to achieve in major quantity the final consumers in different countries.

Different proposals have been develop for distribution channels, their advantages and disadvantages according to the type: direct distribution (Producer – Final Consumer) Short Channel (Producer-Retailer-Final Consumer) Direct Distribution (Producer-Mango Exporter).

Through the analysis of financial balances corresponding to 2009 – 2010 – 2011, applying horizontal and vertical methods, we have checked the accounts, and the reason for their unfavorable results which ended in lost in 2009.

The sales and prices corresponding to 2010 y 2011 had been evaluated, and as a result we have observed which prices best suit to Agrícola Agrosalvia, and the cost of production for Tommy Atkins and Edward Mango, which represent the variety that generates major profits to the company.

Finally, we analyzed the ratios, and DuPont System, to identify how the company obtains its profit, and how it establishes strengths and weaknesses.

KEYWORDS

Mango, Variety, Tommy Adkins, Edward, Distribution Channels, Marketing Strategies, Segmentation, Wholesaler, Exporter, Consumer, Economic Evaluation, Analysis Horizontal and Vertical, Dupont System.

CONTENIDO

El proyecto esta desarrollado en 6 capítulos, en los que se ha logrado llegar a los objetivos propuesto y se ha desarrollado en amplitud todo el tema de la Tesis.

El capitulo 1 es donde se muestra la introducción de la compañía que se eligió para el estudio es decir, Agrícola Agrosalvia S.A.

Agrícola Agrosalvia” es una compañía que tiene como principal actividad económica de la cosecha y comercialización de la fruta el “mango”, las variedades de mango que cultivan son: Tommy Atkins y Edward. La hacienda “El Clavo” de propiedad de Agrícola Agrosalvia S.A. es el lugar donde se cosecha el mango.

La investigación se origina ya que la deficiencia administrativa, carencias de estrategias de ventas y falta de definición de un canal de distribución en la compañía “AGRÍCOLA AGROSALVIA” ha ocasionado niveles de ventas pocos satisfactorios.

La compañía no cuenta con una buena estrategia para vender su producto, es por esta razón que uno de nuestros objetivos es la propuesta de un nuevo canal de

distribución, ya que no solo es importante producir el producto si no también idear, planificar y desarrollar una estrategia o un canal que permita distribuir de manera efectiva el producto, en este caso el mango de Agrícola Agrosalvia a sus clientes.

El principal objetivo es Analizar la situación económica y definir un nuevo canal de distribución en la provincia del Guayas adecuado para el incremento de las ventas en la compañía AGRÍCOLA AGROSALVIA S.A.

En el segundo capítulo se expone la base teórica en el que se fundamenta la tesis comenzado por la historia y todo lo que respecta al mango, se hace referencia a las estrategias de marketing que se van a utilizar para el desarrollo de la propuesta del nuevo canal de distribución, también se basa en la forma de analizar los estados financieros.

En el tercer capítulo se basa en el método de investigación que se utiliza para obtener información relevante para realizar el tema de Tesis y es: el método inductivo, porque mediante el estudio y el análisis de la información recogida se llega a los objetivos propuestos. También se realizó una encuesta que ayudan a obtener información más veraz de los clientes mayorista.

En el capítulo cuarto se desarrolla las estrategias de marketing que se utiliza para la correcta segmentación de mercado, y se segmenta el mercado en dos partes: enfocado hacia los consumidores finales del mango y enfocado a las exportadoras de mango ubicadas en la provincia del Guayas.

En este mismo capítulo se desarrolla el marketing mix, es decir los elementos del marketing de Agrícola Agrosalvia como son: Producto, precio, promoción, plaza

El capítulo 5 es uno de los capítulos más importantes ya que se enfoca al tema de tesis, en este capítulo se busca plantar el nuevo canal de distribución para Agrícola Agrosalvia.

Lo primero que se comienza a analizar en este capítulo son las ventajas y desventajas que tiene la actual forma de distribución.

Agrícola Agrosalvia no tiene establecido un plan de ventas o un método de distribución de la fruta, ya que es una empresa pequeña que no cuenta con el personal capacitado ni la experiencia para crear y ejecutar un plan de acción que facilite la comercialización y distribución ordenada y efectiva de la fruta. Esto no quiere decir que la forma de comercializar la fruta como lo hacen actualmente en Agrícola Agrosalvia, no ha beneficiado a la empresa.

Una vez analizado la actual forma de comercialización de Agrícola Agrosalvia, se comienza con la propuesta de los nuevos y posibles canales de distribución favorables para Agrícola Agrosalvia.

Distribución directa (productor – consumidor final). Este es el primer canal propuesto para Agrícola Agrosalvia aquí se analiza las ventajas y desventajas que tiene este tipo de distribución.

Canal corto (productor –detallista –consumidor final). Esta forma de comercialización del mango tiene las mismas ventajas y desventajas de la forma de distribución directa al consumidor final, con la excepción de que se evitaría la creación de varios puntos de ventas.

Distribución directa (productor – exportadora de mango). Este es otro canal propuesto para Agrícola Agrosalvia ya que se identificó un segmento de mercado enfocado a las exportadoras de mango ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Adicionalmente en la investigación y estudio de esta posible distribución se realiza un cuadro de las principales exportadoras de mango en la provincia de Guayas y esta información revela que distribuir el mango por medio de las exportadoras no resulta rentable para Agrícola Agrosalvia, porque

las exportadoras cuentan con sus propias haciendas en donde producen mango y no tienen la necesidad de comprar mango a otras haciendas. Al menos que, no completen algún embarque por lo que tendrían que comprar mango a otras haciendas para completar su embarque.

Se llega a la siguiente conclusión: Se han propuesto 3 canales de distribución y ninguno de ellos es factible aplicarlos para comercializar la fruta de Agrícola Agrosalvia, esto quiere decir que solo queda seguir comercializando la fruta de Agrícola Agrosalvia de la misma forma como lo han estado haciendo. Se encuentra que no hay problemas en la comercialización de la fruta según los datos mostrados en los cuadros de ventas del año 2011 ya se vende el total de la producción de mango.

Se realiza una propuesta de mejora de la actual forma de comercialización que tiene Agrícola Agrosalvia, esto se realiza de acuerdo a las desventajas que se analizaron.

El capítulo final se realiza el análisis financiero de los Estados Financieros de Agrícola Agrosalvia de los años 2009 al 2011.

Se realiza el análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros de los años de estudio en donde relévela información acerca de la situación actual de Agrícola Agrosalvia.

Adicionalmente se realizó un estudio de precios para la gaveta de mango de cada variedad.

Según los cuadros del cálculo del costo unitario y precio unitario promedio, es que una gaveta de mango Tommy cuesta producir (0.80 cent.) más que el mango Edward, pero sin embargo el análisis de los cuadros revela que la gaveta de mango Edward fue vendido a un precio unitario promedio de \$20 mayor al de la gaveta del mango Tommy, por lo tanto quiere decir que el mango

Edward genera mayor rentabilidad que el mango Tommy, ya que cuesta menos producirlo y se gana más al venderlo.

CONCLUSIONES

Se puede expresar: Que es muy importante el estudio y análisis de la situación económica, financiera y administrativa de una empresa. Ya que esto permite conocer la realidad y la situación de dicha empresa, también si revela una situación desfavorable para la empresa se puede tomar decisiones que ayuden a cambiar el panorama.

Por medio del estudio realizado en Agrícola Agrosalvia, se puede decir que en varios años su situación fue cambiando positivamente. Lo más importante fue analizar el movimiento de las cuentas contables para evidenciar donde fueron sus variaciones.

Tomando un dato muy importante del análisis horizontal y vertical de los balances de los años en comparación, se ve que la cuenta de depreciación durante el 2011 no tuvo movimiento y reveló que los activos fijos de la compañía en lo que se refiere a valores monetarios no son los correctos. Por lo tanto se llega a la conclusión de que Agrícola Agrosalvia no cuenta con un inventario de los activos fijos que existan en sus instalaciones, y según lo investigado no hay registro de los activos, es decir hay cuentas dentro del balance que no tienen un soporte contable. Esto es muy perjudicial para la empresa ya que es muy importante declarar los valores reales de la compañía, por medio de un avalúo a la hacienda “EL CLAVO” es aquí donde revaloriza los activos de Agrícola Agrosalvia.

Se recuerda que para el 2012 todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) sujetas a control y vigilancia por la Superintendencia de Compañías deberán obligatoriamente según Resolución No. SC.ICI.CPAIFRS.11.010, presentar sus informes financiero bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en donde una de las actividades muy importantes es el avalúo de los activos de las compañías para reportar valores de mercado para cada activo.

En lo que se refiere al canal de distribución, la conclusión es que Agrícola Agrosalvia no tiene problema, según lo investigado y analizado durante la realización del proyecto, en distribuir o comercializar la totalidad de su mango. Esto se debió a mejoramientos en varios aspectos de la hacienda durante el año 2011, año que representó ganancias para la compañía y adicionalmente se acota que la buena calidad de mango que produce Agrícola Agrosalvia lo beneficia a la hora de vender la fruta.

Además el mango es una de la frutas de mayor consumo a nivel mundial, es por eso que en varios países se producen millones de toneladas de esta fruta, ya sea para la exportación o para el consumo local, puesto que también es una fruta que se utiliza como materia prima para la elaboración de otros productos como: manjares, yogures, mermeladas, etc.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

- ✓ BAENA Diego, “*Análisis Financiero Enfoque y proyecciones*”, Ed. ECOE, Bogotá, 2010.
- ✓ CAMACHO Juan Carlos, “*La Administración en la Empresa Rural*”, Primera edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, 1988.
- ✓ DELGADO Elena y GAZQUEZ Miguel, “*Dirección de Productos y Marcas*”, Ed. UOC, 2004.
- ✓ ESTUPIÑÁN Rodrigo y ESTUPIÑÁN Orlando, “*Análisis Financiero y de Gestión*”, Segunda edición, Ed. ECOE.
- ✓ GALAN Víctor, “*El cultivo del Mango Segunda edición*”, Edi. Mundi-Prensa, 2009.
- ✓ JOBBER David y FAHY John, “*Fundamentos de Marketing*” Segunda Edición MCGRAW-HILL, España- Madrid, 2007.
- ✓ MARKETING PUBLISHING, “*El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007.
- ✓ MARKETING PUBLISHING, “*La Estrategia Básica del Marketing*”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2008.

- ✓ MARKETING PUBLISHING, “*Promoción de ventas*”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007.
- ✓ MARTÍNEZ María, “*2 + 2 estratégicamente 6: marketing y comercial*”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007.
- ✓ MUNUERA José y RODRÍGUEZ Ana, “*Estrategias de Marketing*”, Ed. Esic, Madrid, 2007.
- ✓ OLLÉ y otros, “*Nuevos retos del posicionamiento estratégico*”, Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., España, 2004.
- ✓ RIVERA Jaime y VIGARAY Ma. Dolores, “*La promoción de ventas: variable clave del marketing*”, Ed. ESIC, Madrid- España, 2007.
- ✓ RODRÍGUEZ ARDURA Inma, “*Principios y Estrategias de Marketing*”, Ed. UOC, Barcelona, 2006.
- ✓ SERGENT Eduardo, “*El Cultivo del Mango (Mangifera L). Botánica, manejo y comercialización*”, Caracas-Venezuela, 1999.
- ✓ STANTON William y otros, “*Fundamentos De Marketing*” Decimo Cuarta Edición, Ed. Mc Graw Hill/Interamericanas Editores S.A. México, 2007.
- ✓ RODRÍGUEZ Moguel Ernesto A., “*titulo de Libro*” Quinta edición, Ed. Universidad Juárez autónoma de tabasco, México, 2003.

Referencias electrónicas

- ✓ *Edward (Mango), [www.wikipedia.org/wiki/Edward_\(mango\)](http://www.wikipedia.org/wiki/Edward_(mango))*

- ✓ *Variedades de Mango Ecuatoriano, Fundación Mango Ecuador, www.mangoecuador.org/variedades-mango*

- ✓ *Valor Nutritivo del Mango, Fundación Mango Ecuador, www.mangoecuador.org*

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

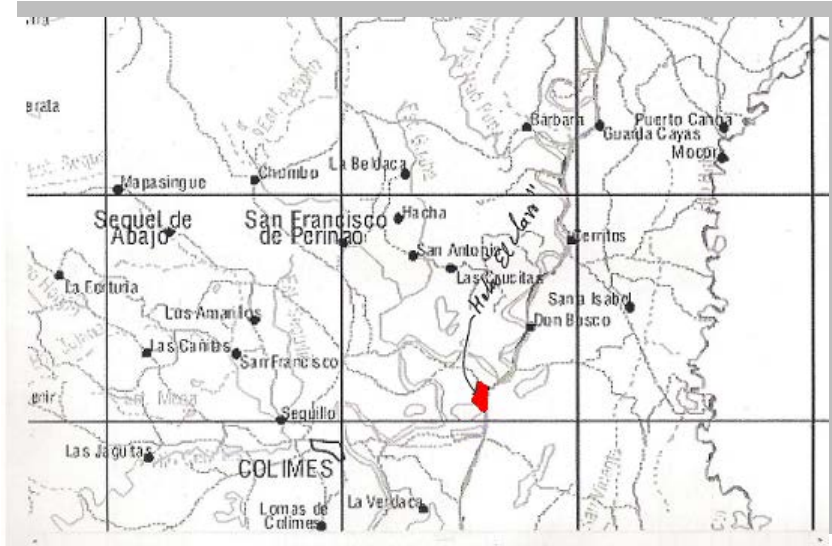
1.1. Antecedentes

“Agrícola Agrosalvia” es una compañía Anónima constituida en la ciudad de Guayaquil en 1986. En algunos años ha cambiado de propietario en varias ocasiones y se vendieron acciones, hasta conformar el grupo actual de accionistas.

La principal actividad económica de la compañía es la cosecha y comercialización de la fruta el “mango”, cuentan con dos variedades; Tommy Atkins y Edward. La hacienda “El Clavo” de propiedad de Agrícola Agrosalvia S.A. es el lugar donde se cosecha el mango, tiene una superficie de 71.87 ha’s, de las cuales 62 ha’s están dedicadas al cultivo de mango, 45 ha’s de la variedad de Tommy Atkins y 28.87 ha’s de Edward la 19 ha’s restantes son construcciones de la hacienda como (galpón, Casas, Baños, Bodegas).

La hacienda “El Clavo”, se encuentra ubicada en vía Balzar después del peaje.

Figura 1.1 Croquis de la hacienda El Clavo



Fuente: Archivo privado de la Compañía IZURIETA CAVANNA Carlos A., imagen
Avaluo Predio Rural, 11 de enero 2011, pág. 27

Agrícola Agrosalvia S.A. es una pequeña compañía que cuenta con 20 empleados, de los cuales, uno se encarga de la parte administrativa, un chofer, uno hace varias funciones como mensajería, depósitos, etc. Y el resto del personal son trabajadores de la hacienda, este número de empleados es fijo hasta que llega la época de cosecha y preparación del mango para la venta que son en los meses de Agosto a diciembre, en donde es necesario la contratación de un promedio de 60 trabajadores agrícolas eventuales para cubrir el volumen de trabajo que genera la hacienda durante esos meses.

Con más de 20 años en el mercado “Agrícola Agrosalvia S.A.” ha reportado resultados variables en sus ejercicios económicos, ya que han existido, temporadas buenas y temporadas desfavorables. La deficiente gestión administrativa, el desconocimiento de técnicas de marketing y la falta de una evaluación económica minuciosa y administrativa, ha ocasionado un descenso

notorio en la columna de ingresos en el año 2009 en la compañía “Agrícola Agrosalvia S.A.”, año desde el cual empezará el estudio para el análisis económico.

Agrosalvia S.A. realizó un análisis en las ventas a partir del periodo del 2009, el resultado fue desfavorable para la compañía, esto quiere decir que en ejercicios fiscales de años anteriores al 2009 los ingresos no cubrían los costos dando como efecto que “Agrícola Agrosalvia S.A.” no obtenga utilidades en dichos periodos.

En el 2009 año en el que tuvo perdida, como se mostrara en los Estado Financieros durante el desarrollo del proyecto, analizaremos las causas por lo que se dio dicho resultado, durante los años siguiente la situación fue cambiando favorablemente, es decir tiene un mejor control del dinero, los gastos de insumos de materiales y otros rubros debían ser bien justificados. En el 2009 se negoció con una exportadora, el resultado de esta negociación fue desfavorable económicamente para la compañía y esta fue una de las causas que originaron perdidas en dicho periodo. (Dicha negociación generó costos muy elevados de personal, de materiales, de transporte, rechazo de la carga y por si fuera poco se vendió mango a crédito y no cancelaron la diferencia de la deuda se presume fue víctima de una estafa).

En el 2011 se comenzó a utilizar técnicas nuevas de cultivo, la aplicación de nuevos productos químicos (fertilizantes), se contrató asesoramiento de un profesional en el área agrícola especializado en la fruta (mango). Esta inversión dio buenos resultados como lo vamos a ver en los Estados financieros del 2011, las ventas en ese año fueron muy buenas, porque se negoció con clientes confiables interesados en comprar mango de Agrícola Agrosalvia, si es verdad que no cuenta con un sistema de venta establecido o no tiene bien definido su

canal de distribución para distribuir el mango a los consumidores finales. El procedimiento de venta de la fruta es prioritario para el mejor “postor”, (cliente que pague a tiempo y pague bien). Esperan seguir mejorando económicamente y aplicar nuevas técnicas sea en el área administrativa o en el área agrícola para el que el ejercicio fiscal del 2012 sea un año mejor que el anterior y seguir creciendo como empresa agrícola.

1.2. Planteamiento del problema

Deficiencia administrativa, carencias de estrategias de ventas y falta de definición de un canal de distribución en la compañía “AGRÍCOLA AGROSALVIA” ha ocasionado niveles de ventas pocos satisfactorios.

1.3. Justificación

La deficiente gestión administrativa, la falta de conocimiento de técnicas de marketing y la falta de una evaluación económica minuciosa y administrativa, ha ocasionado resultado desfavorables en años anteriores en la compañía Agrícola Agrosalvia, es por esta razón que por medio de un análisis a los estados financieros de la compañía se identifica cuales han sido las causas de dichos resultados en los años a analizar. Es muy importante presentar una información financiera veraz.

La compañía no cuenta con una buena estrategia para vender su producto, es por esta razón que uno de nuestros objetivos es la propuesta de un nuevo canal de distribución, ya que no solo es importante producir el producto si no también idear, planificar y desarrollar una estrategia o un canal que permita hacer llegar de manera efectiva el producto, en este caso el mango de Agrícola Agrosalvia a sus clientes.

Ya que no contar con una estrategia de comercialización o un canal de distribución puede ocasionar varios aspectos negativos para la empresa como: no vender la totalidad de la producción de mango, el incumplimiento de algún pedido de mango, negociaciones apresuradas que pueden terminar en pérdidas y otras desventajas que tiene el no contar con una estrategia de comercialización.

En un mercado competitivo como lo es el mercado ecuatoriano es importante contar con estrategias que permita el crecimiento y desarrollo óptimo de una empresa que dedica su actividad económica a la comercialización de fruta fresca mango.

Planificar todo un proceso comercial y administrativo favorece a todos los miembros de la empresa, ya sea accionistas, presidente, gerente y empleados; y al hacer una planificación estratégica es una muestra de que la empresa está avanzando de acuerdo con las exigencias del mercado.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Analizar la situación económica y definir un nuevo canal de distribución en la provincia del Guayas adecuado para el incremento de las ventas en la compañía AGRÍCOLA AGROSALVIA S.A.

1.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar la situación económica actual a través de los estados financieros de los últimos periodos 2009, 2010 y 2011 de la empresa AGRÍCOLA AGROSALVIA.
- ✓ Evaluar la distribución de la fruta de mango en la provincia del Guayas, y obtener los mejores puntos donde comercializar la fruta.
- ✓ Realizar una propuesta que asegure o incremente las ventas de la compañía AGRÍCOLA AGROSALVIA S.A.

1.5. Hipótesis

Al analizar la situación económica y definir los canales distribución del mango para la compañía AGRÍCOLA AGROSALVIA S.A. evidenciaría un incremento en sus ventas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Historia y difusión del mango en el mundo

Según Kosterman y Bompard (1993), el mango puede haberse originado en la zona comprimida entre Assan (India) y la antigua Birmania (hoy Myanmar) donde aún existen poblaciones silvestres, pero también puede ser nativo de las laderas bajas del Himalaya o incluso de zonas cercanas a Nepal o Butan.

El mango se cultiva desde tiempos muy remotos como lo prueba el hecho de que en los libros de Vedas, que son como la sagrada escrituras hindúes, redactadas entre el 2000 y el 1500 a.c., se hable del mango como la planta de origen antiguo, de hecho algunos botánicos estiman que esta planta fue domesticada por el hombre desde hace 6000 años (Hill, 1952).

El mango es desde la antigüedad un símbolo cultural y religioso de la india hasta el punto que se consideraba que el mango era una transformación de Prajapati “Señor de las Criaturas” un Dios que regía la procreación.

Las primeras noticias sobre el mango para el mundo occidental llegan con la narración de la expedición de Alejandro Magno (327 a.c.) que observa un huerto de mangos en el valle Indo. Si bien los árboles fenicios parecen haber sido responsables de la llegada del mango al este de África e incluso a Madagascar hacia el S.X. , La dispersión del mango hacia otras zonas tropicales es muy lenta y llega de la mano de los marineros españoles y portugueses siguiendo dos rutas distintas, así los españoles introdujeron los mangos desde Filipinas, a través del Océano Pacífico a los puertos comerciales del Continente

americano, ya en el siglo XVI, según algunos autores (Velasco Cárdenas, 1974).¹

2.2. Utilización del mango, composición y valor nutritivo del fruto

En su área de origen el árbol del mango es sumamente valorado, ya que además del fruto todas las partes de la planta son aprovechables y de hecho se utilizan, la madera, aunque no de excelente calidad, puede emplearse, tras adecuado tratamiento preventivo, en marcos de ventana, utensilios agrícolas, lanchas y tacones de zapatos, proporciona además buen carbón. La cubierta de la semilla, tras lavado y secado a un 10% de húmeda, puede utilizarse como alimento del ganado aunque su contenido en minerales es muy bajo. La corteza se usa contra el reumatismo, sus raíces en infusión es usada para combatir la diarrea.²

El mango, es una reconocida fruta tropical exótica, se consume mayormente como fruta fresca, pero también puede ser utilizado para preparar mermeladas y confituras, además de sus grandes cualidades alimenticias, el mango Ecuatoriano se destaca por su excelente calidad y exquisito sabor.

Las cantidades nutritivas que posee el mango le permiten competir con gran variedad de frutas tropicales. A excepción del aguacate, ninguna otra fruta aporta tantos nutrientes como el mango, debido al alto contenido de carbohidratos, buen contenido de pro-vitamina A, vitamina B - Tiamina, Riboflavina, Niacina y Acido Ascórbico, pocas cantidades de Calcio, Hierro y Fósforo; no obstante, debe mencionarse que la composición química varía con su estado de desarrollo, la variedad y las condiciones de cultivo.

¹ GALAN Saucó Víctor, "El cultivo del Mango Segunda edición" Edi. Mundi-Prensa", 2009, pág. 37-38

² Idem., pág. 44-45

Los frutos del mango constituyen un valioso suplemento dietético, pues es muy rico en vitaminas A y C, minerales, fibras y anti-oxidantes; siendo bajos en calorías, grasas y sodio. Su valor calórico es de 62-64 calorías/100 g de pulpa.

En la siguiente tabla se muestra el valor nutritivo del mango en 100 g de parte comestible.³

Tabla 2.1. Valor nutritivo del mango

COMPONENTES	VALOR MEDIO
Agua (g)	81.8
Carbohidratos (g)	16.4
Fibra (g)	0.7
Vitamina A (U.I.)	1100
Proteínas (g)	0.5
Ácido ascórbico (mg)	80
Fósforo (mg)	14
Calcio (mg)	10
Hierro (mg)	0.4
Grasa (mg)	0.1
Niacina (mg)	0.04
Tiamina (mg)	0.04
Riboflavina (mg)	0.07

Fuente: Fundación Mango Ecuador: <http://www.mangoecuador.org/variedades-mango.php>

2.3. Variedades del mango

Las variedades que se cultivan principalmente en el Ecuador son las siguientes:

³ Valor Nutritivo del Mango, Fundación Mango Ecuador, www.mangoecuador.org

2.3.1. Mango Tommy Atkins

Tiene una buena calidad comestible, con pesos que oscilan entre 450-700 g, sin embargo, la tendencia es a producir frutos de peso homogéneo de aproximadamente 570 g/fruto; su forma es oval con base aplanada y liguera cavidad o hendidura en la inserción del péndulo; pico lateral ligeramente notorio y ápice redondeada. El color es rojo purpura con piel lisa y gruesa que contiene pequeñas lenticelas blanquecinas.⁴ Es originario de la Florida, color con base morado a rojizo, bastante resistente a los daños mecánicos debido a la cáscara gruesa, carece de fibra, tiene buen sabor y de pulpa jugosa.⁵

Figura 2.1. Mango Tommy Atkins



Fuente: “Mango Tommy Atkins”,

it.wikipedia.org/wiki/File:Mango_TommyAtkins04_Asit.jpg

2.3.2. Mango Edward

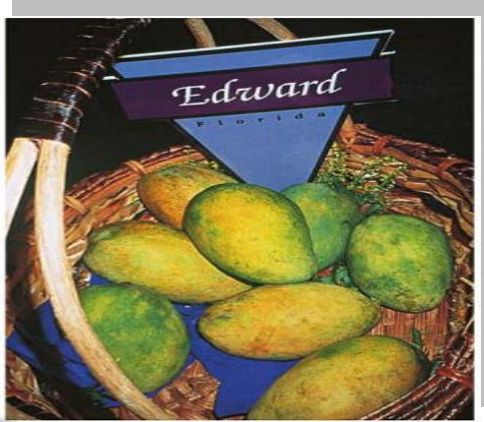
El mango Edward es oval, con una superficie ondulada, la piel posee poco de cera y es de color amarillo brillante en color con un tinte rosado a rojizo con

⁴ SERGENT Eduardo, “ El Cultivo del Mango” 1999, Pág. 39

⁵ Fundación Mango Ecuador. www.mangoecuador.org/variedades-mango.php

pequeñas manchas blancas. La pulpa de la fruta es tierna, sin fibras, jugosa y de color amarillo oscuro a naranja. ⁶

Figura 2.2 Mango Edward



Fuente: GALAN Saucó Víctor, “El cultivo del Mango Segunda edición”
Edi. Mundi-Prensa”, 2009, Pág.140

2.3.3. Mango Haden

Es una de las más antiguas de Florida, que se originó de la variedad “Mulgoba”. Es una fruta grande de 14 cm. de largo y 400 a 600 gramos de peso, de forma ovoide, redondeada con fondo de color amarillo, sobre color rojizo con numerosas lenticelas de color blanco. La pulpa es jugosa, casi sin fibra con sabor ligeramente ácido y de buena calidad. ⁷

⁶ Edward (Mango), [www.wikipedia.org/wiki/Edward_\(mango\)](http://www.wikipedia.org/wiki/Edward_(mango))

⁷ Fundación Mango Ecuador. <http://www.mangoecuador.org/variedades-mango>.

Figura 2.3 Mango Haden



Fuente: Fundación Mango Ecuador

<http://www.mangoecuador.org/variedades-mango.php>

2.3.4. Mango Kent

Se originó de la variedad “Brooks”, la que a su vez provino de la variedad “Sandersha”. Es una fruta grande que llega a 13 cm ó más de longitud, con un peso promedio de 680 gramos. Tiene una forma ovoide, más bien llena y redondeada con color base verde amarillento y sobre color rojo oscuro, numerosas lenticelas pequeñas y amarillas, además, tiene pulpa jugosa, sin fibra, rica en dulce y calidad de muy buena a excelente.⁸

⁸ Fundación Mango Ecuador, Variedades de Mango Ecuatoriano. www.mangoecuador.org/variedades-mango.php

Figura 2.4 Mango Kent



Fuente: Fundación Mango Ecuador:
<http://www.mangoecuador.org/variedades-mango.php>

2.3.5. Mango Keitt

Se originó de una semilla de “Mulgoba”, alrededor de 1.929 en Florida. La fruta crece hasta 12 cm. y pesa de 600 a 700 gramos, su forma es ovalada, con color base amarillo con numerosas lenticelas pequeñas, la pulpa es jugosa y dulce.⁹

⁹ Fundación Mango Ecuador. Variedades de mango ecuatoriano, www.mangoecuador.org/variedades-mango.php

Figura 2.5. Mango Keitt



Fuente: Fundación Mango Ecuador:
<http://www.mangoecuador.org/variedades-mango.php>

2.4. Estrategias de marketing

Las Estrategias de Marketing son:

Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes de ella.¹⁰

Estrategias son los medios que utiliza la compañía para lograr un objetivo o meta, aprovechar los recursos para incrementar las ganancias.

¹⁰ MUNUERA José; RODRÍGUEZ Ana, “Estrategias de Marketing”, Ed. Esic, Madrid, 2007, Pág. 33-34

La función principal de la estrategia de marketing es asignar y coordinar en forma efectiva los recursos y actividades de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un mercado de producto específico. (Walker, 2005)

Las estrategias de marketing ayudan a identificar el mercado objetivo para el producto, al cual se le debe agregar una ventaja competitiva y determinar cual será el producto, el precio, la plaza y la promoción (cuatro “pes”) que satisfaga las necesidades del mercado objetivo.

2.5. Posicionamiento

Siguiendo a Kapferer, de la escuela de negocios HEC, el posicionamiento de una marca significa enfatizar las características distintivas que la hacen diferente de sus competidoras y la hacen atractiva para el público.¹¹

Ollé, Ramón Riu, David, en su libro *“Nuevos retos del posicionamiento estratégico”*, indica que el juego del posicionamiento actual consiste en cambiar la percepción que el cliente tiene del producto, enfocándose en su entorno. *El verdadero reto es marcar las reglas del juego para que la sigan los competidores.* Contextualizar para encontrar la idea base correcta es el 50% de una buena estrategia de posicionamiento, el otro 50% depende de comunicarlo de forma simple y eficaz.¹²

El concepto de posicionamiento está íntimamente ligado al del producto total u oferta, que está compuesto por la integración armónica de los cuatro elementos

¹¹ DELGADO Ballester Elena y GAZQUEZ Abad Miguel, “Dirección de Productos y Marcas” Ed. UOC; 2004, Pág. 85.

¹² Ollé, Ramón Riu, David, “Nuevos retos del posicionamiento estratégico”, Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., España, 2004, pág. 5.

que tradicionalmente han sido denominados como «mezcla de marketing», es decir: PRODUCTO + PRECIO + DISTRIBUCIÓN + COMUNICACIÓN.¹³

El concepto de posicionamiento está fundamentado en otros dos conceptos: La Segmentación de Mercado y la Diferenciación.

2.5.1. Segmentación de mercados

La segmentación de mercados permite a la empresa: Diseñar una oferta que responda más específicamente a las características y deseos de un determinado sector del mercado, o dirigir la oferta ya existente hacia aquellos sectores del mercado que respondan más positivamente a las características de la misma.¹⁴

La segmentación se produce en función de los deseos de los consumidores y no en función de los productos, como muchas veces se cree. De ahí surge el concepto de segmentación en función de beneficios, *entendiéndose por beneficio el resultado final que se obtiene con el uso, posesión o consumo de un producto y que se corresponde con la satisfacción de un deseo o necesidad del consumidor*. En consecuencia, la segmentación de un mercado se refiere al reagrupamiento de los deseos y los beneficios procurados por los distintos subgrupos que integran el mercado total.¹⁵

Para el proceso de segmentación de los mercados consideramos los siguientes criterios:

¹³ Marketing Publishing, “La Estrategia Básica del Marketing”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2008, pág. 81.

¹⁴ Ídem., pág. 82-83.

¹⁵ Ídem., pág. 84.

Gráfico 2.1 Criterios de segmentación de mercados



Villanueva Herrera,

<http://planeamientoestrategico.pbworks.com/w/page/17114573/%E2%96%BA%20Variables%20de%20Segmentaci%C3%B3n>

Del concepto de segmentación subyace la idea de que así como los integrantes de un segmento poseen características comunes, se asume que en la misma medida, responderán mas homogéneamente y de forma más eficaz y eficiente a las estrategias de marketing que se diseñen para dirigirse, en un esfuerzo concentrado, hacia el segmento seleccionado.¹⁶

¹⁶ Marketing Publishing, "La Estrategia Básica del Marketing", Ediciones Díaz de Santos, España, 2008, pág. 87.

2.5.2. Diferenciación

Desde el momento que una empresa adopta una estrategia de segmentación, al mismo tiempo incursiona en el área de la diferenciación. De acuerdo con los planteamientos de la teoría económica, se considera que una oferta es diferente si, al ser comparada con otras ofertas que se comercializan dentro de un mismo rango de precios, un sector de los consumidores la prefiere al evaluar uno o más de los siguientes factores:¹⁷

- ✓ *Aspecto físico del producto,*
- ✓ *Disponibilidad del producto,*
- ✓ *Configuración de los servicios ofrecidos,*
- ✓ *Funciones de uso secundarias y terciarias, e*
- ✓ *Imagen que proyectan el producto o la empresa.*

Al analizar las opciones de posicionamiento se indagará más a fondo las alternativas de diferenciación. Por el momento, es necesario señalar que la misma se fundamenta en dos factores claves: que la característica diferenciadora sea única en el producto es decir, que ninguna otra oferta la posea; y que constituya una característica clave en el proceso de decisión de compra del consumidor.¹⁸

¹⁷ Marketing Publishing, “La Estrategia Básica del Marketing”, Ediciones Díaz de Santos, España, 20085, pág. 87.

¹⁸ Ídem., pág. 88.

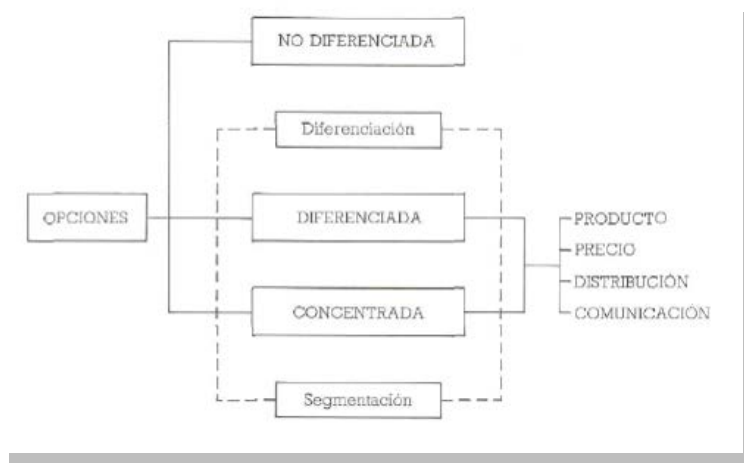
2.5.3. Estrategias de posicionamiento

El análisis del posicionamiento aporta información para diseñar la estrategia de marketing. La empresa puede plantearse mantener su posición actual o tratar de corregirla, ya sea re posicionando el producto en un lugar que todavía no ha sido ocupado por ninguna marca, cerca de la marca ideal, aproximándolo al líder de mercado o de otros modos.¹⁹

2.5.3.1. Estrategias básicas de posicionamiento

Se señala previamente que, salvo raras excepciones, todos los mercados están compuestos por múltiples segmentos. Ante esta situación, una empresa puede adoptar una de las siguientes estrategias básicas:²⁰

Gráfico 2.2 Estrategias básicas de posicionamiento



Fuente: Marketing Publishing, “La Estrategia Básica del Marketing”, pág. 89

¹⁹ RODRÍGUEZ ARDURA Inma, Principios y Estrategias de Marketing”, Ed. UOC, Barcelona,2006, Pág. 123

²⁰ Marketing Publishing, “La Estrategia Básica del Marketing”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2008, pág. 88.

- a. **Estrategia sin diferenciar.-** Una estrategia de cobertura del mercado en el que una empresa decide ignorar las diferencias entre los segmentos del mercado y desarrollar un único marketing mix para todo el mercado.²¹

- b. **Estrategia diferenciada.-** Una estrategia de cobertura del mercado en la que la empresa decide dirigirse a varios segmentos del mercado y desarrollar un marketing mix independiente para cada segmento.²²

- c. **Estrategia concentrada.-** una estrategia de cobertura del mercado por el que la empresa decide dirigirse a un único segmento del mercado con un marketing mix único.²³

2.5.3.2. Claves de un posicionamiento de éxito

Una vez que se decide cual va a ser la estrategia de posicionamiento, el paso siguiente consiste en desarrollar una declaración del posicionamiento, que es una definición por escrito, memorable y evocadora de la estatura deseada del producto. Se puede valorar esta declaración utilizando los criterios mostrados:²⁴

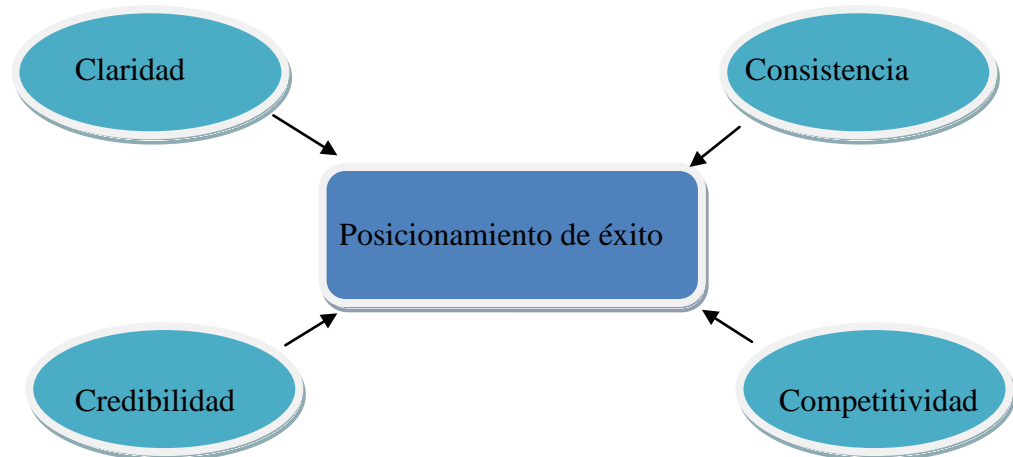
²¹ JOBBER David, Fahy John, “Fundamentos de Marketing” Segunda Edición MCGRAW-HILL, España- Madrid, 2007, pág. 130

²² Ídem., pág. 130

²³ Ídem., pág. 130

²⁴ Ídem., pág. 125-126

Gráfico 2.3 Criterios claves de posicionamiento de éxito



Fuente: Jobber David, Fundamentos de Marketing, Pág. 125

1.- Claridad: la idea debe de estar perfectamente clara, tanto en lo que respecta al mercado objetivo como a la ventaja diferencial. Es improbable que se recuerden declaraciones complejas del posicionamiento.

2.- Consistencia: puesto que se bombardea a la población con mensajes todos los días, es necesario enviar un mensaje coherente para atravesar este barullo.

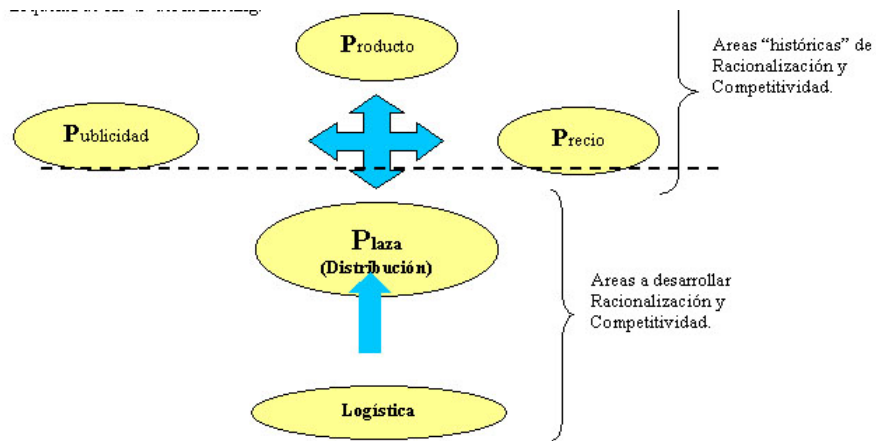
3.- Credibilidad: la ventaja diferencial elegida debe ser creíble para los consumidores objetivo.

4.- Competitividad: la ventaja diferencial seleccionada debe tener una ventaja comparativa. Debe ofrecer algo de valor al consumidor que la competencia no consigue ofrecer

2.6. El marketing mix

El marketing mix es el conjunto de herramientas controlables e interrelacionadas de que disponen los responsables de marketing para satisfacer las necesidades del mercado y, a la vez, conseguir los objetivos de la organización. Por este concepto se resume el marketing mix en las 4 Ps (producto, precio, promoción y plaza).²⁵

Gráfico 2.4 Esquema de las 4P del marketing



Fuente: Logística

http://html.rincondelvago.com/logistica_7.html

2.6.1. La identificación y elaboración de las estrategias

Todo cuanto haga una empresa para incidir, positiva o negativamente, en sus mercados forma parte, necesariamente, de uno de los componentes del marketing mix», se tendrá que, dentro de las estrategias de marketing, el

²⁵ RODRÍGUEZ ARDURA Inma, "Principios y Estrategias de Marketing", Ed. UOC, Barcelona, 2006, Pág. 69

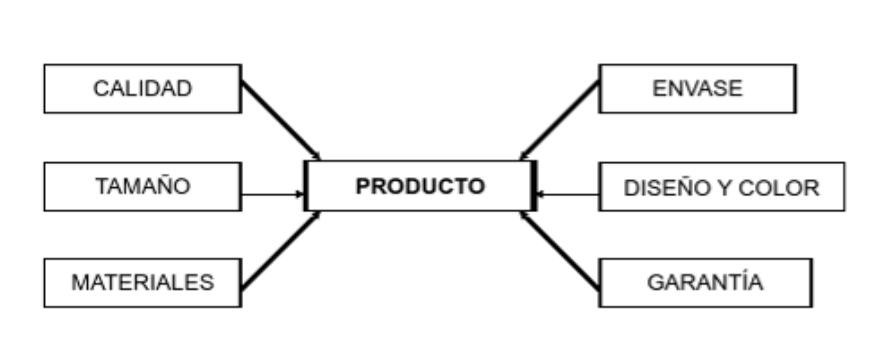
marketing mix constituye el instrumento clave para su implantación eficaz en otras palabras, el marketing mix constituye un instrumento fundamentalmente estratégico y táctico del marketing.²⁶

Los únicos instrumentos de que dispone el nombre de marketing para lograr sus objetivos en términos de: participación de mercado y rentabilidad. Y de ahí la importancia fundamental del marketing mix.²⁷

2.6.2. El producto

El producto es el instrumento de marketing del que dispone la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor. Se considera el producto a partir de todos los beneficios que se derivan de su utilización.

Gráfico 2.5 Atributos del producto



Fuente: Martínez Guillén, María del Carmen, “2 + 2 estratégicamente 6: marketing y comercial”, Pág. 43

²⁶ Marketing Publishing, “El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, pág. 5-6

²⁷ Ídem., pág. 9

2.6.2.1. Tres categorías de funciones del producto

Se muestra las siguientes funciones del producto:²⁸

- ✓ **Las funciones primarias:** están directamente relacionadas con los beneficios básicos para cuya satisfacción fueron diseñados originalmente los productos. Por ejemplo, la función primaria de un desodorante es la de eliminar el mal olor corporal.

- ✓ **Las funciones secundarias:** están relacionadas con aquellos beneficios adicionales que se pueden lograr con un producto en particular y que están ligados al producto en sí: fórmula, ingredientes, estructura del servicio, formas de acción, etc. Por ejemplo, el perfume distintivo de cada desodorante, la condición de «antiperspirante» (o antisudoral), que no irrite por no contener alcohol, etc.

- ✓ **Las funciones terciarias:** están relacionadas con los beneficios que pueden obtenerse con la apariencia, el uso, el consumo o posesión del producto. Por ejemplo, las diferentes marcas, los distintos tipos y formas de aplicación de los desodorantes: sólido o barra, aerosol o spray, bolita o roll-on, crema, polvo, etc.

2.6.2.2. Objetivos básicos del producto

Como parte del marketing mix, el producto debe cumplir con dos objetivos básicos:

²⁸ Marketing Publishing, “La Estrategia Básica del Marketing”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2008, pág. 93-94

1.- Ser capaz de satisfacer eficazmente necesidades o deseos específicos de los consumidores o usuarios.

2.- Ser capaz de generar preferencia por parte de los consumidores o usuarios; es decir: que éstos lo prefieran respecto a los productos competidores.²⁹

2.6.2.3. El diseño de estrategias del producto

Es una de las decisiones más importantes de los responsables de marketing por las siguientes razones:

- ✓ *Si un producto no existe, no puede ser valorado, distribuido ni comunicado.* Sin el producto no tiene sentido utilizar el resto de los instrumentos del marketing.
- ✓ *El producto fomenta la relación de intercambio,* el consumidor satisface sus necesidades gracias al producto y, a cambio, la empresa obtiene un beneficio.
- ✓ *La estrategia de producto es una decisión a largo plazo,* las estrategias no pueden ser modificada de una manera fácil ni rápida por los elevados costos que supone cambiar o mejorar un producto (su envase, diseño, calidad, etc.) y porque supone una variación no deseada de las percepciones del consumidor acerca de la imagen de la marca o de la empresa.³⁰

²⁹ Marketing Publishing, “El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, pág. 10

³⁰ RODRÍGUEZ ARDURA Inma, “Principios y Estrategias de Marketing”, Ed. UOC, Barcelona, 2006, Pág. 70

2.6.3. El precio

El precio es el único elemento del marketing mix que aporta ingresos a la empresa. No solo consiste en la cantidad de dinero que el consumidor paga para obtener el producto, sino que también engloba, todos los esfuerzos que le supone adquirirlo, como los costes de buscar y comparar información sobre productos alternativos, el tiempo y las molestias que implica desplazarse hasta el establecimiento donde hace la compra, etc.

El ejecutivo de marketing puede emplear su precio con el fin de:³¹

- ✓ Igualarse o atacar a la competencia.
- ✓ Fijar un precio que sea más compatible con el objetivo de volúmenes de ventas y crecimiento que se haya fijado.
- ✓ Fijar su precio en función de un mayor margen de rentabilidad, aun sacrificando los volúmenes en unidades.
- ✓ Utilizar el precio como criterio para la segmentación de los mercados.

2.6.3.1. La fijación del precio no es fácil

Un precio alto proporciona un margen elevado para la empresa pero pueden desanimar a los consumidores que, aunque deseen comprar el producto, adquieren uno más barato que la competencia. En cambio un precio demasiado

³¹ Marketing Publishing, “El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, pág. 11

bajo puede facilitar la compra del producto por un amplio colectivo, pero quizá se pierde la oportunidad de ingresar un margen significativo en la venta de cada unidad.³²

Respecto al precio es importante hacer dos advertencias importantes.³³

El precio no debe fijarse únicamente en función de los costes: Claro está, los costes constituyen uno de los factores importantes que deben tomarse en consideración al fijar el precio de un producto o servicio, pero, más que nada, deben primar las consideraciones respecto a las condiciones del mercado y a la posición competitiva existente o deseada para el producto.

El precio no debe fijarse únicamente en función de la rentabilidad: Aplica el mismo razonamiento: Las condiciones del mercado constituyen los factores condicionantes más importantes. Además, es necesario que se considere siempre el concepto de rentabilidad en función del tiempo: ¿qué deseamos lograr: rentabilidad a corto plazo, estable o futura?

2.6.3.2. Clasificación de los precios

Los precios se clasifica en:³⁴

- ✓ **Precio justo:** es el que corresponde al valor real del bien u objeto.

³² RODRÍGUEZ ARDURA Inma, “Principios y Estrategias de Marketing”, Ed. UOC, Barcelona, 2006, Pág. 70

³³ Marketing Publishing, “El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, pág. 12

³⁴ Martínez Guillén, María del Carmen, “2 + 2 estratégicamente 6: marketing y comercial”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, Pág. 71

- ✓ **Precio legal:** es el que está fijado por la autoridad pública, como sucede en algunos países para los artículos de primera necesidad y suele oscilar entre unos máximos y unos mínimos. Se fija teniendo en cuenta los costes de producción y distribución, el poder adquisitivo del comprador, la necesidad del producto, etc., y hay que respetarlo.

- ✓ **Precio común:** se basa en la estimación común de los vendedores y compradores sin ánimo de fraude o especulación y los compradores lo aceptan en la mayoría de los casos por necesidad.

- ✓ **Precio convencional:** es el precio libremente pactado por los contratantes, especialmente en lo que afecta a ventas de objetos raros, obras de arte, antigüedades, etc. Hay que controlar la posibilidad de abusos, pero en la mayoría de estos intercambios tiene gran importancia la palabra dada y la honradez. Se entiende por precio del producto una cantidad de dinero tal que los productores están dispuestos a ofrecerlo y los consumidores a demandarlo.

Los objetivos de toda empresa (facturación, beneficio, rentabilidad, crecimiento, servicio a la clientela, etc.), dependen en buena medida de la política de precios, pues a través de ella, aunque no exclusivamente, la empresa obtiene el margen financiero y la penetración en el mercado.

2.6.3.3. Ciclo de vida del producto en relación al precio

Gráfico 2.6 Ciclo de vida del producto

	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
CVP	Precio alto	Precio alto	Precio alto Estables frente a competencia	Precio bajo

Fuente: Martínez Guillén, María del Carmen, “2 + 2 estratégicamente 6: marketing y comercial”, Pág. 43

2.6.4. Comunicación o promoción

Constituye siempre un incentivo con el objeto de modificar o reforzar el comportamiento del público objetivo. Permite un incremento de las ventas. Pero raras veces aumenta el nivel de consumo global del mercado. En cualquier caso facilita al producto incrementar su participación en el mismo.

La promoción hace que, debido a las ofertas, los regalos y demás incentivos, la atención del consumidor resulte alcanzada y éste demande el producto, bien sea por curiosidad o porque, una vez probada cualquier muestra, encuentre que el producto es de su agrado. Las buenas promociones generan en la mente del consumidor actitudes favorables hacia el producto.³⁵

³⁵ RIVERA Jaime y VIGARAY Ma. Dolores, “La promoción de ventas: variable clave del marketing”, Ed. ESIC, 2002, Madrid- España, Pág. 17

2.6.4.1. **Objetivos fundamentales**

Como parte del marketing mix, las actividades de comunicación plantean dos objetivos fundamentales:³⁶

1.- Informar: distribuir información, dar a conocer la existencia del producto, ganar exposición de marca, eliminar barreras de comunicación entre la empresa y sus consumidores o usuarios, crear imagen de marca, etcétera.

2.- Crear inducción de compra: comunicar las potencialidades de los productos y servicios para satisfacer determinados deseos y necesidades de los consumidores o usuarios, convencer a los consumidores o usuarios sobre la superioridad de los productos o servicios respecto a los de la competencia, reforzar o conquistar la preferencia de los consumidores o usuarios, ofrecer incentivos, mejorar la exhibición del producto, realizar actividades en el punto de la venta, etcétera.

Como parte del objetivo de informar, las actividades de comunicación se encargan de:³⁷

- ✓ Distribuir datos e ideas para que lleguen a ser del conocimiento de los compradores actuales y potenciales.

- ✓ Dar a conocer la existencia del producto o servicio. Facilitar la comunicación entre la empresa y sus mercados (eliminar barreras de comunicación).

³⁶ Marketing Publishing, “El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, pág. 13-14

³⁷ Marketing Publishing, “Promoción de ventas”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, pág. 8

- ✓ Crear imagen de marca o del nombre comercial de la empresa.
- ✓ Crear una actitud positiva por parte de los compradores hacia la empresa o hacia sus productos o servicios.
- ✓ Contrarrestar situaciones negativas que surjan en el mercado. Contrarrestar las actividades de comunicación de los competidores.
- ✓ Dirigirse a grupos muy específicos de compradores. Facilitar el ingreso de la empresa en nuevos mercados o segmentos de mercado.

Para lograr la inducción de compra (o función de convencimiento, ayuda a la decisión de compra o reforzamiento de los hábitos de compra actuales), la comunicación:³⁸

- ✓ Informa sobre las características, funciones y potencialidades que tienen los productos o servicios de la empresa para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los compradores.
- ✓ Se ocupa de convencerles sobre la superioridad de la oferta de la empresa respecto a las de la competencia.
- ✓ Expone los argumentos que justifican la decisión de compra a favor de los productos de la empresa.

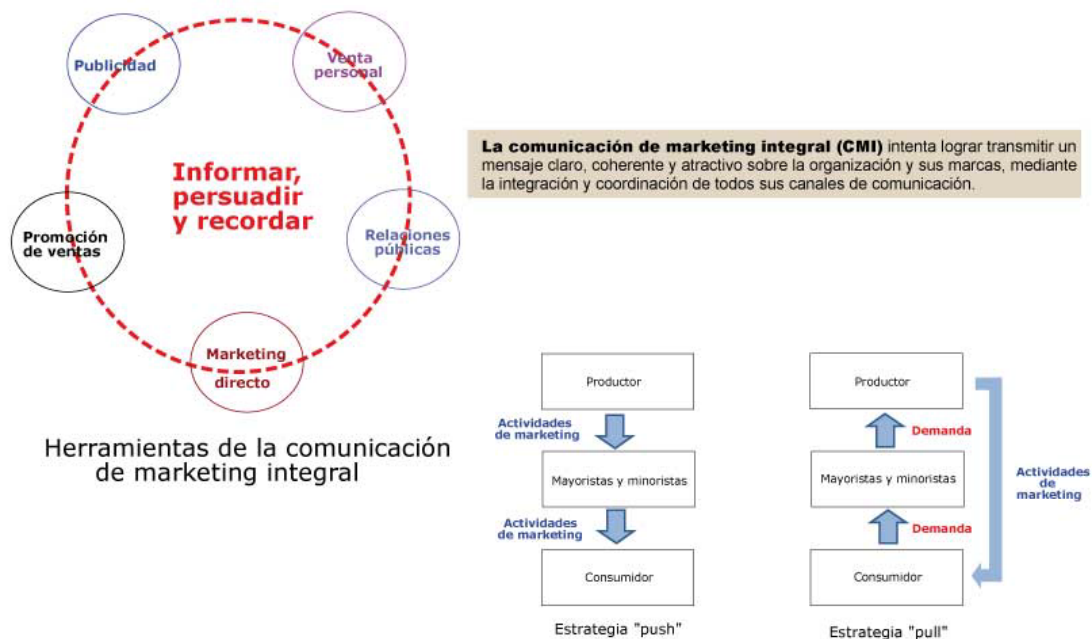
³⁸ Marketing Publishing, “Promoción de ventas”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, pág. 10

- ✓ Refuerza o conquista las preferencias de los compradores hacia los productos/servicios de la empresa.
- ✓ Ofrece incentivos para provocar una más rápida decisión de compra.
- ✓ Mejora la exhibición de los productos/servicios.
- ✓ Realiza actividades en el punto de la venta.
- ✓ Estimula la más rápida adopción del producto o servicio si se trata de una nueva oferta en el mercado.

2.7.4.2 . Los instrumentos de la comunicación de marketing

Como hemos visto, el concepto que hemos denominado comunicación de marketing o promoción (a secas, como lo denominan otros), incluye una gran variedad de actividades. Se pueden agrupar en cinco grandes técnicas, que son los denominados instrumentos de la comunicación de marketing. Uno de ellos (pero no el único) es la promoción de ventas.

Gráfico 2.7 Instrumentos de la comunicación



Fuente: José Sande

<http://compartiendoconocimiento.wordpress.com/2010/02/04/tema-6-promocion-%C2%BFempujar-o-tirar/>

Publicidad: Consiste en el uso público y pagado de los medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, vallas, etcétera) con el fin de promocionar los productos o servicios de la empresa.³⁹

Promoción de ventas: Consiste en el uso de incentivos y ofertas que estimulen a las personas a comprar los productos o servicios de la empresa.⁴⁰

³⁹ Marketing Publishing, "Promoción de ventas", Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, pág.

12

⁴⁰ Ídem., pág. 12

Relaciones públicas: Consiste en el uso de los medios masivos (pagados o no) para lograr notoriedad y una actitud positiva por parte del público hacia los productos y servicios de la empresa o hacia la propia empresa.⁴¹

Venta personal: Presentación personal de los productos o servicios de la empresa a los compradores, con el fin de inducir en ellos la decisión de compra.

⁴²

Marketing directo: Presentación de venta que se hace de forma directa y personalizada a los compradores, a través de cartas, folletos, etcétera, por medio del correo, de llamadas de teléfono, etcétera.⁴³

2.6.5. Distribución o plaza

La propiedad de un producto se tiene que transferir de alguna manera del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra. Los bienes también tienen que ser transportados físicamente desde donde se producen hasta donde se necesitan.

El papel de la distribución dentro de la mezcla de marketing consiste en hacer llegar el producto al su mercado meta. La actividad más importante para llevar un producto al mercado es arreglar su venta y la transferencia de derechos del productor al cliente final.⁴⁴

⁴¹ Marketing Publishing, “Promoción de ventas”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, pág. 12

⁴² Idem., pág. 13

⁴³ Idem., pág. 13

⁴⁴ STANTON William y otros, “Fundamentos De Marketing Decimo Cuarta Edición”, Ed. Mc Graw Hill/Interamericanas Editores S.A. 2007, Pág. 402

2.6.5.1. Funciones de la distribución

Las siguientes funciones de distribución son:⁴⁵

- ✓ **Función de transporte y de difusión de los productos acabados:** Corresponde al envío del producto desde las fábricas hasta los puntos de venta, y a todas las operaciones de traslado físico que ello comporta.
- ✓ **Función de diversificación:** Consiste en presentar en cada punto de venta toda la variedad de productos que los clientes deseen encontrar, los cuales han sido fabricados por empresas diferentes.
- ✓ **Función de almacenamiento:** Los productos deben llegar al lugar adecuado, en el momento apropiado, en cantidad suficiente y con el surtido requerido para satisfacer las necesidades de consumo. El almacenamiento efectuado a diferentes niveles en el circuito de distribución permite ajustar la producción y la demanda, evitando así posibles desequilibrios.
- ✓ **Función de servicios:** Algunos de los servicios que ofrece la distribución están directamente vinculados a la venta del producto, tales como su presentación, su promoción y el asesoramiento dado al comprador. Otros se ofrecen cuando la venta ya se ha efectuado, como por ejemplo, la entrega del producto, su instalación, el mantenimiento y las reparaciones.

⁴⁵ Martínez Guillén y María del Carmen, “2 + 2 estratégicamente 6: marketing y comercial”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, Pág. 104

- ✓ **Función de financiación:** Es la realizada por los intermediarios cuando compran a los productores, pagándoles el importe correspondiente a los productos adquiridos, sin que los fabricantes deban esperar a que el consumidor final haya comprado los productos.

2.6.5.2. Intermediarios

Un intermediario es una empresa comercial que presta servicios relacionados directamente con la venta o compra de un producto mientras este fluye del productor al consumidor. Un intermediario es dueño del producto en algún punto o ayuda activamente en la transferencia de la propiedad.⁴⁶

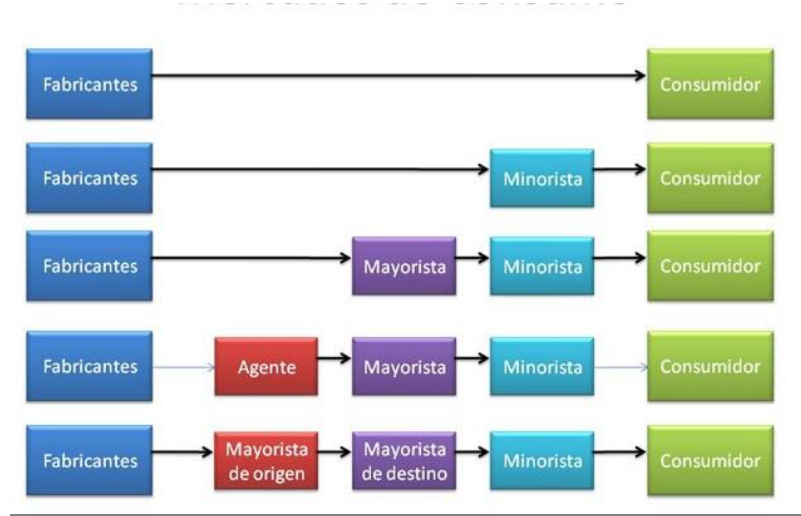
2.6.5.3. Canales de distribución

Un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de este del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal influye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como cualquier intermediario como detallistas y mayoristas.⁴⁷

⁴⁶ STANTON William y otros, "Fundamentos De Marketing Decimo Cuarta Edición", Ed. Mc Graw Hill/Interamericanas Editores S.A. 2007, Pág. 402-403

⁴⁷ Idem., Pág. 404

Gráfico 2.8 Canales de Distribución



Fuente: canal de distribución
<http://unitecupv2011ejcc.wordpress.com/2011/07/03/canales-de-distrib>

2.6.5.4. Canales de distribución principales

Los canales más comunes para los bienes de consumo, negocios y de servicios, se describen a continuación:

- ✓ Productor – consumidor. El canal de distribución más corto y sencillo para los bienes de consumo no tiene intermediarios, el productor puede vender de puerta en puerta o por correo.
- ✓ Productor- detallista-consumidor. Muchos grandes detallistas les compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas.
- ✓ Productor – mayorista – detallista – consumidor. Si hay un canal de distribución para los bienes de consumo es este. A los pequeños

detallistas y a los fabricantes les parece que este canal es la única opción económicamente viable.

- ✓ Productor – agente - detallista – consumidor. En lugar de emplear a los mayoristas muchos productores prefieren valerse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, en especial a los detallistas en gran escala.
- ✓ Productor – agente - mayorista – detallista - consumidor. Para alcanzar a los pequeños detallista, los productores se sirven a veces de agentes intermediarios, los que a su vez visitan a los mayoristas que le venden a las grandes cadenas o pequeñas tiendas detallista.⁴⁸

2.7. Análisis financiero

*El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa.*⁴⁹

Su finalidad es el de obtener un análisis sobre el estado real de la compañía, cuales son los recursos que dispone, permitiéndole con ello una apropiada toma de decisiones aumentando la cuenta ingresos o rentabilidad.

⁴⁸ STANTON William y otros, “Fundamentos De Marketing Decimo Cuarta Edicion”, Ed. Mc Graw Hill/Interamericanas Editores S.A. 2007, Pág. 408

⁴⁹ BAENA TORO Diego, “Análisis Financiero Enfoque y proyecciones”, Ed. ECOE, Bogotá, 2010, pág. 22

2.7.1. Análisis vertical

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de los activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo al análisis financiero las siguientes apreciaciones objetivas:

- ✓ Visión panorámica de la estructura del estado financiero, la cual puede compararse con la situación del sector económico donde se desenvuelve o, a falta de información, con la de una empresa conocida que sea el reto de la superación.
- ✓ Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado. Si el analista, lector o asesor conoce bien la empresa, puede mostrar las relaciones de inversión y financiamiento entre activos y pasivos que han generado las decisiones financieras.
- ✓ Controla la estructura, puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas.
- ✓ Evalúa los cambios estructurales. Los cuales se deben dar por cambios significativos de la actividad, o cambios por las decisiones gubernamentales, tales como impuestos, sobretasas, así como va a acontecer con la política social de precios, salarios y productividad.
- ✓ Evalúa las decisiones gerenciales, que han operado esos cambios, los cuales se puedan comprobar más tarde con el estudio de los estados de cambios

- ✓ Permiten plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios y de financiamiento.⁵⁰

2.7.2. Análisis horizontal

El análisis horizontal se utiliza para comparar los mismos rubros de los estados financieros durante años sucesivos o con datos de un año base o estándar.

Los datos se anotan en columnas contiguas, el año más reciente del lado izquierdo, seguido de estas columnas se anota el cambio en porcentaje, que se calcula dividiendo la diferencia monetaria entre el año base o más antiguo.⁵¹

⁵⁰ ESTUPIÑÁN Gaitán Rodrigo; ESTUPIÑÁN Gaitán Orlando, “Libro Análisis Financiero y de Gestión Segunda edición”, Ed. ECOE ediciones, Pág. 112

⁵¹ CAMACHO PIEDRA Juan Carlos, “Libro La Administración en la Empresa Rural Primera edición”, Editorial Universidad Estatal a Distancia, Pág. 200

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Estudio de campo

El método de investigación que se utiliza para obtener información relevante para realizar el tema de Tesis es el método inductivo.

“El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados

El método inductivo utiliza:

- La observación directa de los fenómenos
- La experimentación
- El estudio de las relaciones que existen entre ellos.

Inicialmente se separan los actos mas elementales para examinarlos en forma individual, se observan en relación con fenómenos similares, se formulan hipótesis y a través de la experimentación se contrastan.

También pueden ser utilizados los siguientes métodos:

- 1- Método de concordancia. Analiza varios hechos y observa los datos que se encuentran relacionados en forma análoga con el fenómeno por investigar.
- 2- Método de residuos. Cuando una parte del fenómeno se atribuye a otro de los antecedentes, se admite que esta parte o residuo es efecto del grupo restante de dichos antecedentes.
- 3- Método de la diferencia. Analiza los casos que difieren por la presencia o ausencia de características en el fenómeno.

4- Método de la variación concomitante. Estudia las diferencias halladas en la evolución de un fenómeno que coinciden con la evolución de otros fenómenos.”⁵²

Mediante el estudio y el análisis de la información recogida se llega a los objetivos propuestos, es decir por medio de este método de investigación, en el cual se analiza los hechos y las causa por las que Agrícola Agrosalvia ha tenido resultados desfavorables en sus ejercicios económicos, se puede conocer los problemas que han tenido durante los años de estudio y planteando una serie de posibles acciones que ayuden a la compañía a obtener y reportar ganancias para los siguientes periodos.

3.1.1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En función del logro de los objetivos de este estudio, se emplearon instrumentos y técnicas orientadas a obtener información o datos a través de las siguientes técnicas:

✓ Observación

Es muy importante utilizar este instrumento de recolección de datos ya que para el desarrollo y el estudio de la comercialización y distribución de la fruta de Agrícola Agrosalvia, se observa y se identifica cual es el canal y la forma en cómo comercializan la fruta.

⁵² RODRÍGUEZ Moguel Ernesto A., “título de Libro” Quinta edición, Ed. Universidad Juárez autónoma de tabasco, México, 2003

✓ **Revisión Documental**

Puesto que para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la tesis se recoge información a través de documentos de la compañía Agrícola Agrosalvia, por ejemplo para el estudio económico y análisis de los Estados Financieros de Agrícola Agrosalvia, es necesario tener los Balances Generales y Estados de Resultados de cada uno de los años de investigación y análisis.

Además Agrícola Agrosalvia facilitó una serie de archivos y documentos históricos que ayudan en la investigación, por medio del estudio y análisis de estos documentos se llegan a conclusiones más asertivas.

✓ **Encuesta**

Esta es una técnica que comúnmente es usada y ayuda obtener información más concreta de los principales involucrados de la investigación.

Se realizó una encuesta a los clientes mayoristas de Agrícola Agrosalvia (el cual ajuntamos el formato de la misma en el anexo 1), para obtener información sobre el producto, el servicio de Agrícola Agrosalvia y la competencia.

La población es un total de nueve clientes, es por ello que no se necesita sacar muestra. Como se mencionó anteriormente la encuesta es dirigida para los clientes mayoristas de Agrícola Agrosalvia, es por eso que la población es pequeña, esos 9 clientes mayoristas compran el total de la producción de la compañía.

A Continuación se presenta el análisis e interpretación de las encuestas que se realizó a los clientes mayoristas de Agrícola Agrosalvia. Adjuntamos en el anexo 2 las preguntas contestadas por los encuestados.

3.2. Encuestas de satisfacción y mejoras de nuestros clientes

Las encuestas realizadas a nuestra base de clientes que en total son 9 pero por la dificultad de localizarlos se realizó a 6 de nuestra base de datos, arrojan los siguientes resultados.

1.- Área técnica

Gráfico 3.1 Facilidad de contacto con el representante

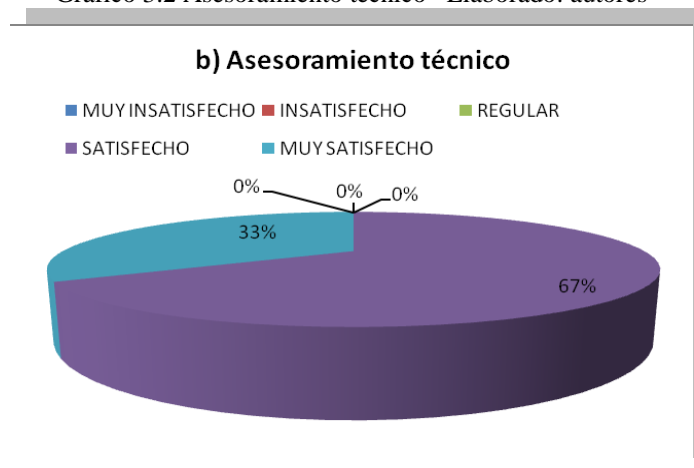
Elaborado por autores



Fuente: Agrícola Agrosavia

De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene; que la facilidad de contacto con el representante, es decir la rapidez de contactarse con el representante de Agrícola Agrosalvia o con el administrador de la hacienda, el 100 % de los clientes encuestados están muy satisfechos con la disposición del personal y cumpliendo sus necesidades a tiempo.

Gráfico 3.2 Asesoramiento técnico Elaborado: autores

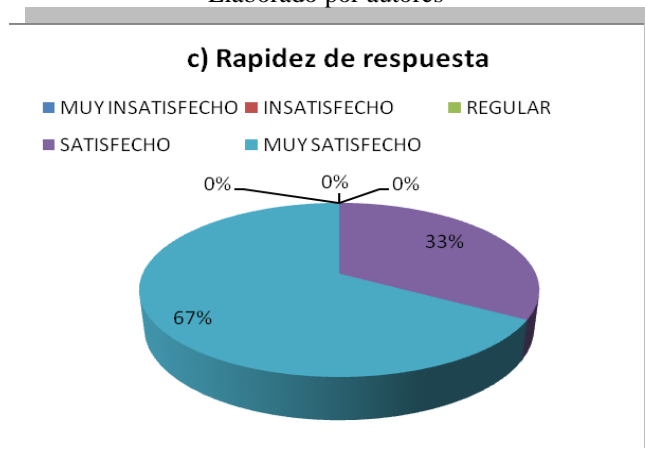


Fuente: Agrícola Agrosalvia

De acuerdo al asesoramiento técnico el 67% está satisfecho y el 33% muy satisfecho que indica que la mayoría de los clientes están conformes con la atención que le brinda el personal de la empresa, dentro de esta aclaración muchos clientes suelen preguntar qué productos (fertilizantes, insecticidas etc....) usan para el proceso de la cosecha del mango. En las estrategias de marketing se tiene que mejorar este punto.

Gráfico 3.3 Rapidez de respuesta

Elaborado por autores



Fuente: Agrícola Agrosalvia

En esta pregunta detalla la rapidez de respuesta del personal de la empresa hacia los clientes quienes un 67 % están muy satisfechos, lo que indica que la mayoría de los clientes obtienen respuestas inmediatas a sus solicitudes de pedidos también, aclarando cualquier inquietud o duda por parte de nuestros interesados, que tampoco está mal que un 33% este satisfecho.

Gráfico 3.4 Solución adecuada

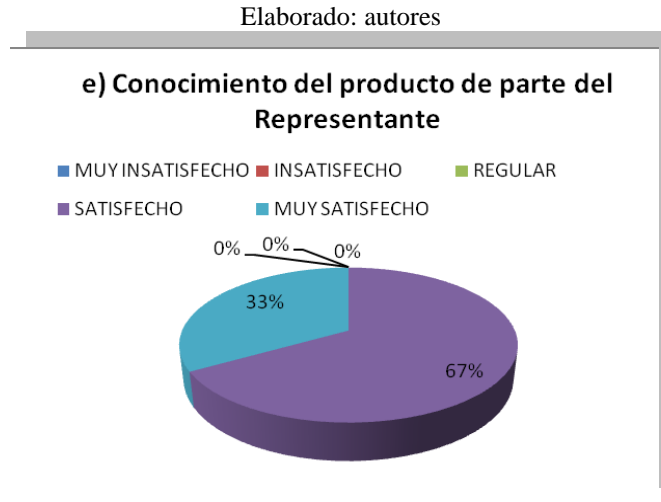
Elaborado por autores



Fuente: Agrícola Agrosalvia

En este punto “solución adecuada” se refiere a problemas que surjan con la comercialización de la fruta, por ejemplo: Error en despacho de la fruta, condición de la fruta, acuerdos no cumplidos, etc. Se obtiene que el 100% de los clientes encuestados están muy satisfechos con la atención y la solución que da los representantes de Agrícola Agrosalvia. Con esta pregunta se muestra que la empresa y la atención con el cliente que en la actualidad se está brindando son excelentes.

Gráfico 3.5 Conocimiento del producto por parte del representante



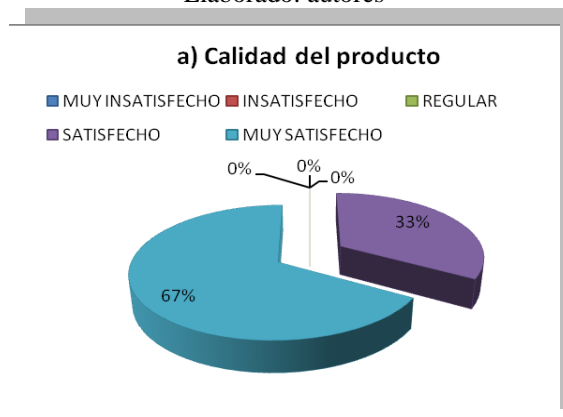
Fuente: Agrícola Agrosalvia

En esta pregunta “conocimiento del producto por parte del representante” se refiere a que tan capacitado se encuentra el representante de venta del mango de Agrícola Agrosalvia, al momento que el cliente pregunte sobre el mango. Como se puede observar los resultados obtenidos son los mismos que en la pregunta “asesoramiento técnico”. Un 67% de los clientes encuestados están satisfechos que es un porcentaje muy alto y un 33% muy satisfecho, lo que quiere decir que hay un déficit de la capacitación del personal, no conocen totalmente los aspectos del mango como; peso ideal, color, forma y calibre del mango etc. químicos que demanda el mango para el proceso de la cosecha entre otros aspectos.

2.- Productos

Gráfico 3.6 Calidad del producto

Elaborado: autores

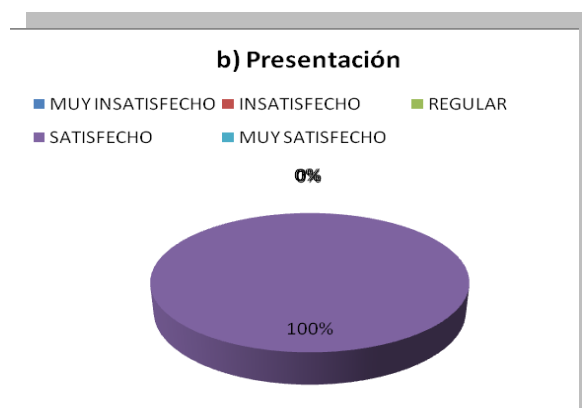


Fuente: Agrícola Agrosalvia

De acuerdo a la calidad del producto se refiere al sabor del mango, la consistencia, calibre adecuado, condiciones que se vende el mango a los clientes. Muestra los siguientes resultados: Un 67% están muy satisfecho y un 33% satisfecho, donde se analizará la situación en que se entrega el mango al grupo de clientes que no están muy satisfecho con la calidad del producto.

Gráfico 3.7 Presentación

Fuente: Agrícola Agrosalvia



Elaborado: autores

Este punto indica la presentación del mango, la fruta que se analiza, Tommy atkins o Edward debe presentar sus características específicas en cuanto a la tonalidad de cada variedad de mango, tamaño y peso, las encuestas muestran un resultado del 100% satisfecho, se cuida el proceso de la cosecha del mango para obtener una fruta de acuerdo a la tonalidad, forma y el peso ideal en cada variedad, para lograr que los clientes esten 100% satisfechos.

3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto al desempeño de nuestro personal?

Gráfico 3.8 Nivel de satisfacción en cuanto al personal

Elaborado: autores



Fuente: Agrícola Agrosalvia

En cuanto el nivel de satisfacción del desempeño del personal en la actualidad muestra un resultado exitoso para la compañía el 100% esta muy satisfecho, donde se puede decir que el personal de Agrícola Agrosalvia se desenvuelve excelente en su área cumpliendo las expectativas de los clientes.

4.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con AGRICOLA AGROSALVIA S.A.?

Gráfico 3.9 Nivel de satisfacción general de Agrícola Agrosalvia

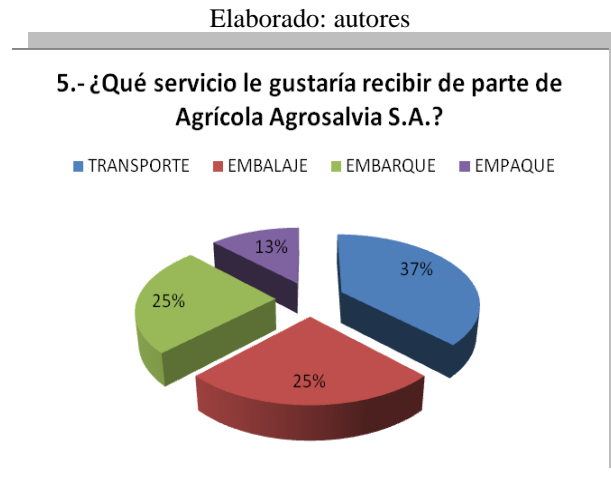


Fuente: Agrícola Agrosalvia

El nivel de satisfacción general con Agrícola Agrosalvia corrobora la pregunta anterior del nivel de satisfacción del desempeño del personal, mostrando resultados exitosos, un 100% muy satisfecho de parte de los clientes a nivel de todas las áreas y funciones realizadas por la compañía, se debe cuidar esta fortaleza que tiene la empresa.

5.- ¿Qué servicio le gustaría recibir de parte de Agrícola Agrosalvia S.A.?

Gráfico 3.10 Servicio que le gustaria recibir por parte de Agrícola Agrosalvia



Fuente: Agrícola Agrosalvia

De acuerdo a esta pregunta se muestran los servicios que los clientes desean recibir por parte de la compañía Agrícola Agrosalvia, el porcentaje mas alto esta el 37% transporte, ya que los clientes en la actualidad trabajan con sus propios camiones para trasladar la fruta, el 25% embalaje lo que indica indica los cartones o cajones que llevan los clientes para ubicar la fruta y no se estropee, este mismo porcentaje muestra el embarque, ya que ellos llevan su personal para embarcar la fruta a su camión, el menor porcentaje con un 13% el empaque que es la presencia del producto las condiciones que se lo entrega al cliente.

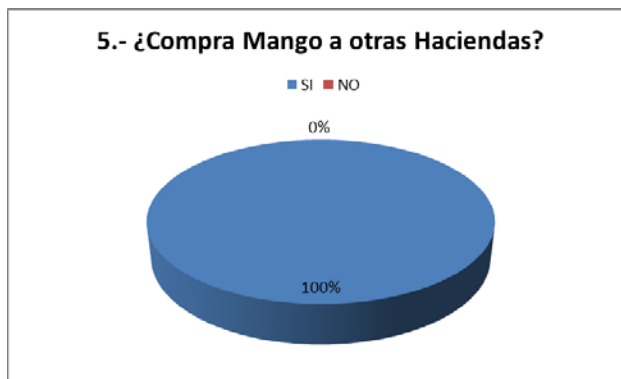
Los datos proporcionados por los clientes a través de la encuesta, ayudará a enfocar las estrategias de marketing, para satisfacer las expectativas de los usuarios. Cabe recalcar que por un tiempo la empresa aplico estos servicios, contrató personal para embarcar la fruta y disminuyó la utilidad, por lo que no

resultado y perjudicó a la compañía debido a que el mango sale al mercado con un precio y luego va bajando dicho precio por la competencia.

6.- ¿Compra mango a otras Haciendas?

Gráfico 3.11 Compra mango a otras Haciendas

Elaborado: autores

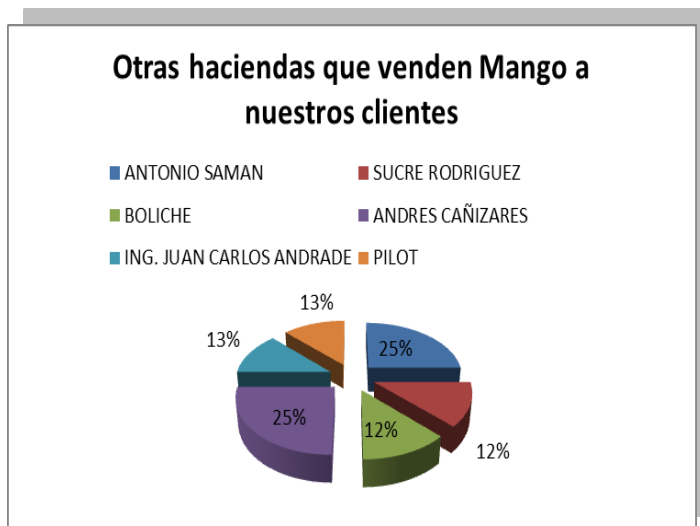


Fuente: Agrícola Agrosalvia

El 100% de los encuestados compran mango a otras haciendas esto quiere decir que exista una competencia fuerte.

Gráfico 3.12 Otras haciendas que venden mango a nuestros clientes

Elaborado: autores



Fuente: Agrícola Agrosalvia

Estas son las haciendas a quienes nuestros clientes también compran mango y tenemos: que el 25% de nuestros clientes compran mango a la hacienda de ANTONIO SAMAN Y ANDRÉS CAÑIZARES, seguido con el 13% de nuestros clientes compran a ING. JUAN CARLOS ANDRADE Y PILOT, y por último a BOLICHE Y SUCRE RODRÍQUEZ con un porcentaje del 12%.

Con esta información podemos identificar parte de la competencia que tiene Agrícola Agrosalvia.

En este punto muestra la competencia que se enfrenta Agrícola Agrosalvia.

7.- ¿Cuál es el uso que le da a la fruta en su empresa?

Gráfico 3.13 Uso de la fruta en las empresas

Elaborado: autores



Fuente: Agrícola Agrosalvia

El mayor porcentaje con un 83% los clientes exportan la fruta a otros países y el 17% la comercializan dentro del país. Muestra que ninguno de los clientes

procesa la fruta con el fin de obtener un producto elaborado (Conservar, jugos etc.) Solo se basan en la venta fuera y dentro del país.

Gráfico 3.14 Países que exportan los clientes

Elaborado: autores



Fuente: Agrícola Agrosalvia

De acuerdo a esta pregunta los países a donde mas se enfocan para comercializar la fruta es a Colombia con un porcentaje del 50% seguido de Estados Unidos con un 25%, Venezuela con un 13% y por último Europa con un 12%.

CAPITULO IV

4. ESTRATEGIAS DE MARKETING

4.1. Segmentación de mercado de consumidores finales para Agrícola Agrosalvia

Tomando en cuenta que el mercado objetivo de Agrícola Agrosalvia se encuentra en la provincia del Guayas, se puede segmentar el mercado de consumidores finales mediante las variables que a continuación se describen.

✓ Variables geográficas

Zona: Personas que vivan en la provincia del Guayas

Ubicación: localizada en la región litoral del país, al suroeste del Ecuador

Densidad del área: La Provincia del Guayas está conformada 25 cantones, de las cuales se derivan 50 parroquias urbanas y 29 parroquias rurales

✓ Variable demográfica

Edad: mayores de 5 años (niños – jóvenes – adultos – adultos mayores)

Género: Masculino y femenino

Estado material: solteros, casados, divorciados, unión libre, viudos.

✓ **Variable Socioeconómica**

Clase Social: media, media alta, alta

Educación: media, superior

Niveles de ingreso: familias cuyos ingresos se ubican por los \$300.00

✓ **Variable Pictográfica**

Personas que están conscientes de lo indispensable que es consumir frutas para mantener una buena salud física y mental.

4.2. Segmentación de mercado de exportadores para Agrícola Agrosalvia

¿Por qué elegir una nueva segmentación? Se ha planteado elegir a las exportadoras de mango ubicadas en la provincia del Guayas como una nueva segmentación de mercado, ya que elegir este segmento de mercado facilita a Agrícola Agrosalvia tener mayor alcance hacia los consumidores finales de otros países, porque el mango que produce Agrícola Agrosalvia es de calidad de exportación, y el tema de análisis está delimitado para la provincia del Guayas.

Si bien es cierto, la primera segmentación de mercado ayuda a identificar el perfil del consumidor final de la fruta el mango, pero esto quiere decir planificar otras estrategias de marketing para poder llegar a dicho segmento de mercado.

Se puede segmentar el mercado de las exportadoras de mango mediante las variables que a continuación se describen.

✓ **Variables geográficas**

Zona: Empresas Exportadoras de mango ubicadas en la provincia del Guayas

Ubicación: localizada en la región litoral del país, al suroeste del Ecuador

Densidad del área: La Provincia del Guayas está conformada 25 cantones, de las cuales se derivan 50 parroquias urbanas y 29 parroquias rurales

✓ **Variable demográfica**

Estado material: Persona jurídica

✓ **Por su uso**

Exportadoras de mango que dedican su actividad económica a comercializar dicha fruta a otro país.

4.3. Marketing mix-estrategias

En este capítulo se hablará e identificará, elementos que forman parte de la mezcla de marketing para Agrícola Agrosalvia como son: Producto, Precio, Promoción y Plaza

4.3.1. Producto

Como se lo menciona anteriormente en la introducción de la Tesis, la principal actividad económica de Agrícola Agrosalvia, es la comercialización de la fruta fresca Mango de dos variedades: Tommy Atkins y Edward, cada uno de ellos con características específicas.

El mango Tommy Atkins es el mejor considerado en términos de tolerancia al transporte y manipulación, resistencia a golpes y degradación, y por su vida más larga que los demás mangos. Su elevada resistencia a enfermedades permite que en el cultivo de Tommy Atkins se utilicen menos productos químicos. Los meses de la cosecha de esta variedad de mango en Ecuador son desde Octubre hasta principios de enero.

Figura 4.1 Mango Atkins



Fuente: Mango Tommy Atkins
<http://www.inkamangoperu.com/tommy-es.html>

La fruta es ovalada, con una piel suave y brillante, y un peso de entre 16 y 24 onzas (450-700 gr.). Tiene un color rojo oscuro. La pulpa es un poco fibrosa, lo que le confiere una textura firme. La pulpa es de color limón o amarillo oscuro y tiene un sabor dulce, suave

Información nutricional:

Porción 165g. Mango Tommy Atkins

Calorías: 107

Calorías de Grasa: 4

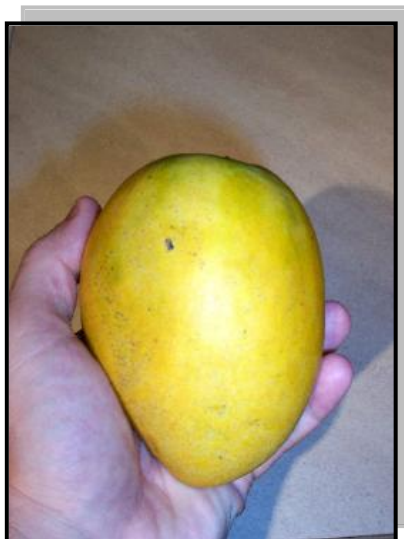
Tabla 4.1. Información nutricional mango Tommy Atkins

	% Valor Diario*
Total de Grasa: 0g.	1%
Grasa Saturada: 0g.	1%
Colesterol: 0mg.	0%
Sodio: 3mg.	0%
Total de Carbohidratos: 28g.	9%
Fibra Dietética: 3g.	12%
Azúcar: 24g.	
Proteínas: 1g.	
Vitamina C	76%
Vitamina A	25%
Calcio	2%
Hierro	1%

Fuente: Agrícola Agrosalvia

El mango Edward es oval - forma oblonga, con una superficie ondulada, suelen pesar entre 16 y 22 oz y es de color amarillo brillante en color con un tinte rosado a rojizo. La pulpa de la fruta esté tierna, sin fibras, jugosa y de color amarillo oscuro y naranja. La carne tiene un rico sabor dulce, con un aroma suave, agradable y contiene una monoembriónica semilla. Los meses de la cosecha de esta variedad de mango en Ecuador son desde Octubre hasta principios de diciembre.

Figura 4.2 Mango Edward



Fuente: More Mango Pictures
<http://wardmango.com/MoreMangopics.html>

En ambas variedades de mango el tamaño se mide por calibre, y el calibre del mango de Agrícola Agrosalvia es de 8 y 10, esto quiere decir un mango de 10 - 12 cm con un peso de entre 450 – a 500 gramos.

A continuación se presenta las labores que se realizan para obtener el mango de Agrícola Agrosalvia

4.3.1.1. LABORES DE CULTIVO

- ✓ Abonamiento orgánico

- ✓ Podas de formación 3 veces al año, este es un trabajo especializado y requiere ser brindado con oportunidad

- ✓ Desinfección de Podas

- ✓ Cicatrizante de Podas

- ✓ Acondicionamiento del Terreno, el anillo y canales realizado por el productor

- ✓ Riegos cada 60 días

- ✓ Control y tratamiento de Plagas

- ✓ Podas antes de la Floración, la producción de la Planta empieza a los tres años de la Siembra

- ✓ Aplicación de Preventivos azufrados para el control del Oidium, para prevenir antracnosis. Corregir deficiencias de micro nutrientes Zinc Boro Manganeso también cobre mediante aplicaciones foliar. Asimismo también se da un tratamiento hormonal.

- ✓ Aplicación de Abonos

- ✓ Riego, esto es muy importante y debe ser asesorado por la importancia.

- ✓ Evaluación de Plagas Servicio especializado.

- ✓ También se aplican curativos con productos azufrados cuando se presenta la plaga durante la floración.

4.3.1.2. Labores de floración y cuajado de la fruta

- ✓ La floración aproximadamente dura 2 meses.
- ✓ Aplicación de Abono Foliar con micro elementos.
- ✓ Cuajado de las frutas.
- ✓ Riegos con asesoramiento.
- ✓ Recojo de frutos para evitar la proliferación de la mosca de la fruta.
- ✓ Limpieza que incluye el recojo de mango caído y el deshierbo realizado por el productor.
- ✓ Cuajado de frutos.
- ✓ El horqueteo para evitar se rompan las ramas.
- ✓ Trampeo y fumigaciones asesoría control de plagas cubriéndose actualmente por SENASA.
- ✓ Corte de pedúnculo de mangos que se han caído para evitar que se raye los mangos que se castiga y no se acepta para la exportación.
- ✓ Protección contra la insolación: se protege a la fruta se coloca un papel o con talco agrícola.

4.3.1.3. Cosecha

- ✓ La Cosecha empieza de Octubre y termina a comienzos de Enero.
- ✓ Recoger el mango en los canguros y almacenar el lugar fresco (Galpón).

4.3.1.4. Labores post cosecha

- ✓ Desinfección de Campo con químicos.
- ✓ Poda de raleo.
- ✓ Uniformización del broto con químicos.

Para cada variedad de mango se utilizan diferentes productos químicos en una fecha específica. Se presenta el plan de inducción para cada variedad, esta información se la toma de cuadernos de propiedad de la compañía Agrícola Agrosalvia, en donde han tomado nota de las actividades y productos que se utiliza para la cosecha de cada variedad de mango

4.3.1.5. Plan de inducción Agrosalvia S.A. programa de pre inducción mango Edward 2010

1era aplicación de Etephon (Semana 20) = Del 17 al 22 de Mayo

Tabla 4.2 Primera aplicación de Etephon Elaborado: autores

PRODUCTOS	DOSIS	CANTIDAD
Madrutel	300 cc/tq 1300 lts	3 lts
Fulbionic	1.5 lts/tq	15 lts
Humitec zinc	1.5 lts/tq	15 lts
Humitec cobre	1.5 lts/tq	15 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

1era aplicación de azufre (semana 21) = Del 24 al 29 de Mayo

Tabla 4.3 Primera aplicación de azufre Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Azufre microorganizado	5 kg/tq	2 sacos de 25 kg

Fuente: Agrícola Agrosalvia

2da aplicación de Etephon (Semana 21) = Del 24 al 29 de Mayo

Tabla 4.4 Segunda aplicación de Etephon Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Madutrel	300 cc/tq 1300 lts	3 lts
Ful bionic	1.5 lts/tq	15 lts
Humitec zinc	1.5 lts/tq	15 lts
Humitec cobre	1.5 lts/tq	15 lts

Fuentes: Agrícola Agrosalvia

2da aplicación de azufre (semana 22) = Del 31 De Mayo al 5 de Junio

Tabla 4.5 Segunda aplicación de Azufre Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Azufre	5 kg/tq	2 sacos de 25 kg.

Fuentes: Agrícola Agrosalvia

4.3.1.6. Inducción floral mango Edward

1era inducción floral (semana 23) = Del 7 al 12 de Junio

Tabla 4.6 Primera inducción floral Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Fernitrok 4 %	50 kg/ tq	20 sacos de 25 kg
Ful bionic boro	1.5 lts/tq	15 lts

Fuentes: Agrícola Agrosalvia

2da inducción floral (semana 24) = Del 14 al 19 de Junio

Tabla 4.7 Segunda inducción floral Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Fernitrok 4%	50 kg/tq	20 sacos de 25 kg
Ful bionic boro	1.5 lts/tq	15 lts
Foska	1.5 lts/tq	15 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

1era aplicación de insecticida (semana 26) = Del 28 de Junio al 3 de Julio

Tabla 4.8 Primera aplicación de insecticida Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Malathion	1 cc/ lt de agua	13 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

3era aplicación de azufre (semana 27) = Del 5 al 10 de Julio

Tabla 4.9 Tercera aplicación de azufre Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Azufre	5 kg/tq	2 sacos de 25 kg

Fuente: Agrícola Agrosalvia

2da aplicación de insecticida (semana 28) = Del 12 al 17 de Julio

Tabla 4.10 Segunda aplicación de insecticida Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Malathion	1 CC/LT de agua	13 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

1era aplicación de fungicidas y micro elementos (semana 29) = Del 19 al 24 de Julio

Tabla 4.11 Primera aplicación de fungicidas y micro elementos Elaborado: autores

PRODUCTOS	DOSIS	CANTIDAD
Benopac	1 gr/ lt de agua	13 kg
Foska	1.5 lts/ tq	15 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

2da aplicación de fungicida y micro elementos (semana 31) = Del 2 al 7 de Agosto

Tabla 4.12 Segunda aplicación de fungicida y micro elemento Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Carbendazin	1 cc/lit de agua	13 lts.
Foska	1.5 lts/ tq	15 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

4.3.1.7. Programa de inducción y fructificación del mango Atkins

1era aplicación de Etephon (semana 21) Del 24 al 29 de Mayo

Tabla 4.13 Primera aplicación de Etephon Mango Atkins Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Madutrel	300 cc/ tq	8 lts
Ful bionic 622	1.5 lts /tq	39 lts
Humitec zinc	1.5 lts / tq	39 lts
Humitec cobre	1.5 lts / tq	39 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

1era aplicación de azufre (semana 22) Del 31 de Mayo al 5 de Junio

Tabla 4.14 Primera aplicación de azufre Elaborado: autores

PPRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Azufre	5 kg/tq	5 sacos de 25 kg

Fuente: Agrícola Agrosalvia

2da aplicación de Etephon (semana 22) Del 31 de Mayo al 5 de Junio

Tabla 4.15 Segunda aplicación de Etephon Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Madutrel	300 cc/tq	8 lts
Ful bionic	1.5 lts/tq	39 lts
Humitec zinc	1.5 lts/tq	39 lts
Humitec cobre	1.5 lts/tq	39 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

2da aplicación de azufre (semana 23) Del 7al 12 de Junio

Tabla 4.16 Segunda aplicación de azufre Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Azufre	5 kg/tq	5 sacos de 25 kg

Fuente: Agrícola Agrosalvia

4.3.1.8. Inducción floral mango Atkins

1era inducción floral (semana 24) Del 14 al 9 de Junio

Tabla 4.17 Primera inducción floral Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Fernitrok 4%	50 kg/tq	52 sacos
Humitec boro	1.5 lts/tq	39 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

2da inducción floral (semana 5) Del 21 al 26 de Junio

Tabla 4.18 Segunda inducción floral Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Fernitrok 4%	50 kg/tq	52 sacos de 25 kg
Humitec boro	1.5 lts/tq	39 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

3era inducción floral (semana 26) Del 28 de Junio al 3 de Julio

Tabla 4.19 Tercera inducción floral Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Nitrato de calcio 2%	25 kg/tq	26 sacos de 25 kg
Foska	1.5 lts/tq	39 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

3era aplicación de azufre (semana 27) Del 5 al 10 de julio

Tabla 4.20 Tercera aplicación de azufre Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Azufre	5 kg/tq	5 sacos de 15 kg

Fuente: Agrícola Agrosalvia

1era aplicación de insecticida (semana 29) Del 19 al 24 de julio

Tabla 4.21 Primera aplicación de insecticida Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Malathion	1 cc/lit de agua	33 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

2da aplicación de insecticida (semana 31) Del 2 al 7 de Agosto

Tabla 4.22 Segunda aplicación de insecticida Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Malathion	1 cc/lit de agua	33 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

1era aplicación de fungicida (semana 32) Del 9 al 14 de Agosto

Tabla 4.23 Primera aplicación de fungicida Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Benopac	1 gm / lit de agua	33 kg
Foska	1.5 lts /tq	39 lts.

Fuente: Agrícola Agrosalvia

3era aplicación de insecticida (semana 33) Del 16 al 21 de Agosto

Tabla 4.24 Tercera aplicación de insecticida Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Malathion	1 cc/lit de agua	33 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

2da aplicación de fungicida (semana 34) Del 23 al 28 de Agosto

Tabla 4.25 Segunda aplicación de fungicida Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Carbendazin	1 cc/lit de agua	33 lts
Foska	1.5 lts/tq	39 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

1era aplicación de calcio (semana 35) Del 30 de Agosto al 4 de Septiembre

Tabla 4.26 Primera aplicación de calcio Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Humitec calcio	2 lts/tq	52 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

2da aplicación de calcio (semana 36) Del 6 al 11 de Septiembre

Tabla 4.27 Segunda aplicación de calcio Elaborado: autores

PRODUCTO	DOSIS	CANTIDAD
Humitec calcio	2 lts/tq	52 lts

Fuente: Agrícola Agrosalvia

4.3.2. Precio

En Agrícola Agrosalvia no se tiene establecido un precio fijo para la gaveta de mango, esto se debe a factores como: rapidez con que sale la cosecha, costos totales de producción y la competencia ya sea en Ecuador o fuera del país, ya que en países como Perú el precio del mango es mas barato. Estos son factores que influyen en la variación de precio.

En el análisis financiero de las ventas se verifica cuanto varían los precios unitarios de las gavetas de mango desde agosto hasta diciembre que son los meses de cosecha de mango en Ecuador.

La fijación de precios en Agrícola Agrosalvia, según la gerente, se establece por las ventas realizadas en años anteriores, y según el precio unitario de la gaveta

del año anterior fijan el precio con el que se podría empezar a vender la gaveta para el año actual.

Se presentará un cuadro y un análisis en donde se calcula el margen de utilidad o ganancia que ha fijado Agrícola Agrosalvia para el precio unitario de la gaveta de mango.

4.3.2.1. Cálculo y análisis del costo promedio por variedad

Tabla 4.28 Cálculo del costo promedio por variedad

Elaborado: autores

CUADRO DEL CÁLCULO COSTO PROMEDIO POR GAVETA PRODUCIDA				
<u>NO</u>	<u>VARIEDAD</u>	<u>GAVETAS VENDIDAS</u>	<u>COSTO POR VARIEDAD</u>	<u>COSTO PROMEDIO POR GAVETA PRODUCIDA</u>
1	Tommy	31,279.92	342,334.91	\$ 10.94
2	Edward	1,335.00	13,522.58	\$ 10.13
	TOTAL	32,614.92	355,857.49	

Fuente: Agrícola Agrosalvia

Este es el cuadro del costo unitario de cada variedad de mango que produce Agrícola Agrosalvia, producir una gaveta del mango Tommy cuesta \$ 10.94 y una gaveta del mango Edward cuesta \$ 10.13, con estos datos del costo unitario por gaveta se puede calcular cual es el margen de utilidad o ganancia que estableció Agrícola Agrosalvia para vender al inicio de la cosecha la gaveta de mango de cada variedad.

Tabla 4.29 Cálculo de costo promedio por gaveta 2011 Elaborado: autores

VARIEDAD	COSTO PROMEDIO DE LA GAVETA 2011	MARGEN DE GANANCIA %	MARGEN DE GANANCIA	PVP 2011
TOMMY ATKINS	\$10.94	82.82%	\$ 9.06	\$20
EDWARD	\$10.13	97.43%	\$ 9.87	\$20

Fuente: Agrícola Agrosalvia

Los datos son tomados de las ventas del año 2011 y se puede ver en el cuadro, el margen de ganancia que tuvo Agrícola Agrosalvia es: para el mango Tommy el 82.82% y para el mango Edward es el 97.43%, esto da como resultados que el Precio de venta al público por cada gaveta sea de \$20.00 para ambas variedades de mango, además aprovecha la oportunidad que da el beneficio de sacar o tener lista la cosecha para la venta antes que las demás hacienda porque, cabe recalcar que los \$ 20.00 es el precio de inicio de cosecha con el que se empieza a vender la gaveta de mango ya que su precio va disminuyendo con forme va finalizando la cosecha es decir hasta finales del mes de diciembre. Esta disminución del precio se da por la cantidad de oferta de mango en el mercado es decir, las demás hacienda venden su mango y es por esta razón que la competencia obliga a la disminución del precio de la gaveta de mango hasta el punto de vender la gaveta de mango a \$ 7, menos del costo unitario por gaveta.

4.3.3. Promoción

Actualmente Agrícola Agrosalvia no tiene planes promocionales que incentiven la compra del mango.

Esta actividad es muy importante ya que por medio de la promoción y la publicidad hacemos saber a los posibles clientes de mango acerca de la fruta de Agrícola Agrosalvia.

Sin embargo al analizar como los clientes actuales se informan de cuando Agrícola Agrosalvia vende su mango, esto se da por medio telefónico, es decir por llamadas o por medio de mensaje en donde se comunica al posible cliente que ya la cosecha de mango de Agrícola Agrosalvia está por salir y está lista para la venta.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

5.1. Análisis de la actual forma de distribución de Agrícola Agrosalvia

Una de las actividades de vital importancia para una compañía, es como hacer que su producto o servicio llegue a sus consumidores finales.

Es en este punto donde se analizará como Agrícola Agrosalvia distribuye su mango. Agrícola Agrosalvia no tiene establecido un plan de ventas o un método de distribución de la fruta, ya que es una empresa pequeña que no cuenta con el personal capacitado ni la experiencia para crear y ejecutar un plan de acción que facilite la comercialización y distribución ordenada y efectiva de la fruta.

Esto no quiere decir que la forma de comercializar la fruta como lo hacen actualmente en Agrícola Agrosalvia, no ha beneficiado a la empresa.

En años anteriores al 2010 Agrícola Agrosalvia comercializaba su mango ofreciendo servicios como: transporte, embarque, embalaje. Ofrecer estos servicios elevaban el precio del mango, también incursionó en la idea de usar intermediario directo para exportar la fruta a Estados Unidos, decisión que produjo pérdida a la compañía por falta de experiencia, costo elevado del intermediario, mala negociación y la estricta supervisión de la calidad al enviar la fruta a ese país.

5.2. Procesos de recolección y comercialización del mango

En la hacienda “El Clavo” de propiedad de Agrícola Agrosalvia se encuentran sembradas 62 hectáreas, que están distribuidas de la siguiente forma: la variedad Tommy Atkins 45 hectáreas y la variedad Edwards con 17 hectáreas.

A las 07:00 de cada día comienzan las labores del campo. Al menos 70 trabajadores, entre hombres y mujeres, trabajan en la recolección de la fruta hasta las 16:00, con un receso de una hora para almorzar.

Los canguros, que son unos camiones, recorren las plantaciones de mangos recogiendo las gavetas que, con sumo cuidado, llenan los obreros. Con guantes, tijeras y una zaranga (un palo largo con una red), los trabajadores recogen las frutas más grandes.

Figura 5.1 Maquinaria canguro

Fuente: Agrícola Agrosalvia Tomada: autores



Fuente: Agrícola Agrosalvia

Maquinaria llamada Canguro utilizada también para recoger maleza para abrir caminos.

El color rojizo intenso de los mangos no es suficiente para saber que está listo para ser cosechados. Octavio Zapata, administrador de cultivos de la fruta de la

hacienda, cuenta que, antes de cortar un mango del árbol, hay que percatarse de que sea homogéneo, hinchado desde la parte superior hasta la punta.

Más adelante, en los caminos de la hacienda, las mujeres bajo un galpón que las protege del sol. En el piso hay centenares de mangos que han sido recogidos en el día de trabajo. María Piza y sus compañeras son las encargadas de cortar los tallos de los mangos.

Luego deben colocarlos sobre unas rejillas con la parte superior de la fruta hacia abajo, para que, durante 15 horas segreguen la leche que sale del tallo. Al cabo de ese lapso, los cosechadores retiran la fruta y la colocan en las gavetas.

En las compañías el mango pasa por un proceso fitosanitario que es indispensable antes de ser comercializado.

La comercialización actual de la fruta de Agrícola Agrosalvia se realiza a través de ventas directamente al cliente que son, a personas naturales, que se les podría decir mayorista por el volumen de gavetas de mango que compran, y a empresas que compran el mango que forma parte de un grupo pequeño de clientes de Agrícola Agrosalvia.

El proceso de la venta es directamente con el cliente sin intermediarios, es decir se contacta al cliente o el cliente interesado contacta a algún representante de Agrícola Agrosalvia. Para negociar el pedido del mango, dicho cliente, interesado en comprar la fruta tendrá que llegar a un acuerdo con la gerente en relación al precio, cantidad de gavetas y variedad del mango, que solicita en su pedido, luego de llegar al acuerdo en los aspectos mencionados, el cliente interesado tiene que depositar en la cuenta bancaria de la compañía el valor total o el 50% del valor total del pedido del mango para luego facturar dicho pedido,

una vez que se comprobó el depósito es efectivo el cliente procede directamente a la hacienda a retirar sus gavetas de mango facturadas en su pedido.

Según la información tomada directamente de nuestros clientes el mango vendido es exportado a países como Venezuela, Perú, Colombia, Europa y Estados Unidos, para su venta.

5.2.1. Ventajas de la actual forma de distribución o comercialización.

- ✓ Es rápida y no hay trabas en proceso de venta del mango
- ✓ Si surge algún problema como: error en cantidad de gavetas despachadas, precios, etc., la solución se plantea de forma inmediata.
- ✓ Es seguro ya que se despacha el pedido de mango una vez que está pagada la factura del pedido, evitando posibles fraudes.
- ✓ No incurre en costos elevados, que afecten directamente el precio del mango. Es decir gastos de embalaje, transporte.
- ✓ Es directa con el cliente (mayorista) sin intermediarios o algún agente.
- ✓ Mayor contribución marginal (mayor ganancia).
- ✓ Establece sus propias políticas, promociones a su mercado objetivo (mayorista).

5.2.2. Desventajas de la actual forma de distribución.

- ✓ Está diseñado para un solo grupo de clientes, sin tener la opción de expandirse a otros clientes potenciales.
- ✓ Resulta ser lenta si decide ampliar su mercado. Ya que no cuenta con un esquema de como comercializar la fruta.
- ✓ No es lo mismo tratar con el consumidor final que con los mayoristas.
- ✓ No es ordenada, no tiene un control logístico de la cantidad de gavetas o mangos recogidos en el día o en la semana.
- ✓ Es un poco informal o no cuenta con una base de datos de los clientes es decir, no tiene control de cual cliente compra tantas cantidades de gavetas o que variedad de mango vende más.

5.3. Propuesta de nuevos canales de distribución en la provincia del Guayas

Para proponer nuevas formas de comercializar o distribuir la fruta de AGRICOLA AGROSALVIA debemos primero identificar el mercado objetivo al que queremos llegar, es decir; en este caso se sabe que el segmento de mercado de la fruta del mango son los consumidores finales que gustan de esta exquisita fruta; pueden ser niños, jóvenes, adultos, y adultos mayores. Segmentación realizada en el punto 4.1.

5.3.1. Distribución directa (productor – consumidor final).

Esto quiere decir que Agrícola Agrosalvia se encargara de hacer llegar directamente su fruta a los consumidores finales. “Segmento de mercado del mango”.

5.3.1.1. Ventajas

- ✓ Agrícola Agrosalvia siempre tendrá el control de las políticas de precios, promociones u otras ofertas que impulsen el consumo de la fruta.
- ✓ Puede crear su propia marca para ser reconocido por sus consumidores.
- ✓ Desarrollar un posicionamiento ventajoso frente a la competencia.
- ✓ Llegar a conocer con más precisión cómo evoluciona el mercado del mango para desarrollar estrategias y tomar decisiones más eficientes que impulsen el consumo de la fruta.

5.3.1.2. Desventajas

- ✓ Comercializar el mango de forma directa es muy costoso porque implica otro proceso dedicado a la comercialización de la fruta. Es decir no solamente se costea el valor de la producción si no también el costo de comercialización.

En primer lugar implica procesar el mango para que tenga una calidad óptima para los consumidores, empacar la fruta con sumo cuidado para

evitar maltrato y desperdicio, transporte de la fruta, necesidad de crear puntos de ventas en diferentes lugares de la provincia del guayas para poder vender el producto en su totalidad. Cabe recalcar que el mango como toda fruta parece muy rápido después de su maduración, costos que implican en equipar cada punto de venta, contratar de personal capacitado para atención al cliente, necesidad de desarrollar estrategias de marketing.

- ✓ No tiene mayor alcance, así se creen varios puntos de ventas habrán segmentos de mercados no atendidos dentro y fuera de la provincia del Guayas.
- ✓ Es un mango con calidad de exportación, con una comercialización directa a los consumidores finales, difícilmente atenderemos un mercado extranjero, o resultaría más costosa para Agrícola Agrosalvia.

5.3.2. Canal corto (productor –detallista –consumidor final).

El detallista sería la persona natural o jurídica encargada en vender el mango de Agrícola Agrosalvia a sus consumidores finales, aunque cabe recalcar que el volumen de compra de un detallista es bajo, esta distribución no tendría el alcance deseado para llegar al mercado meta.

Esta forma de comercialización del mango tiene las mismas ventajas y desventajas de la forma de distribución directa al consumidor final, con la excepción de que se evitaría la creación de varios puntos de ventas.

Además para un detallista viajar a la hacienda para realizar la compra directamente, le resulta más costoso, ya que el detallista no cuenta con un

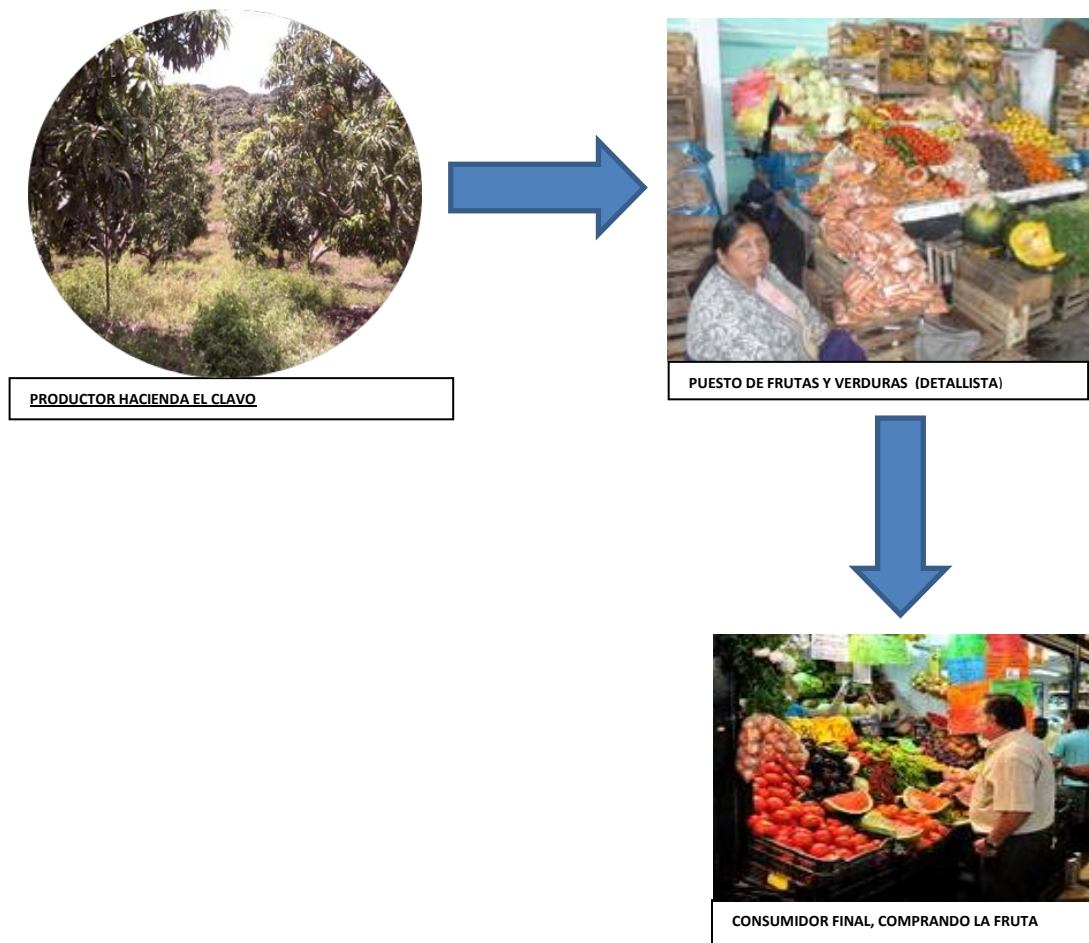
volumen de clientes alto y esto sería una desventaja porque el producto es una fruta y como toda fruta es perecedero.

Si Agrícola Agrosalvia vende al detallista, tendría que invertir en transporte, y empaque además de una fuerte campaña de marketing para vender rápido la fruta y evitar pérdida de la misma.

Y según los resultados obtenidos la fruta de Agrícola Agrosalvia se comercializa más en el mercado de Colombia, es decir, que llegar al mercado colombiano para satisfacer la demanda resultaría más costoso y por medio de este canal de distribución hacia el consumidor final no tiene el alcance deseado.

A continuación se presentará la gráfica de comercialización a un detallista:

Gráfico 5.1 Comercialización a un detallista



Fuente: Agrícola Agrosalvia Elaborada: autores

Esta es la secuencia, como muestra en la gráfica, para que la fruta llegue al consumidor final.

La imagen del puesto de frutas y verduras fue tomada en el local ubicado en Portete y José Mascote, conversando con la señora que no dio su nombre, comentaba que la fruta el mango que está vendiendo es traída del Perú, ya que aquí en Ecuador no es época de cosecha de mango.

El precio de compra de una gaveta, que tiene alrededor de 50 mangos, es de \$ 27. Ella desconocía la variedad de mango que estaba vendiendo.

5.3.3. Distribución directa (productor – exportadora de mango).

Con esta distribución Agrícola Agrosalvia tendrá una relación comercial directamente con la exportadora de mango.

5.3.3.1. Ventajas

- ✓ Tiene mayor alcance, es decir la fruta que produce la hacienda de Agrícola Agrosalvia se exportara a otros países.
- ✓ Es un impulso para el crecimiento del mercado ecuatoriano: favorece la balanza comercial.
- ✓ Como el trato es directo con la exportadora no se necesitarían intermediarios.
- ✓ Es rápida y no hay trabas en los procesos de venta del mango.
- ✓ Comercializar la fruta de Agrícola Agrosalvia a través de la exportadora quiere decir que su fruta es de muy buena calidad en comparación a la fruta de otras haciendas.

5.3.3.2. Desventajas

- ✓ Mayor exigencia en cuanto a la calidad del producto, es decir estrictos controles fitosanitarios.

- ✓ Posibilidades de mayor pérdida. Si hay alguna mancha en el mango los inspectores de calidad de la exportadora rechazan todo el cargamento de mango. Ya que países como Estados Unidos son muy estrictos en la calidad.
- ✓ La exportadora fijan su precio tomando en cuenta el régimen arancelario, es decir se está sujeto a precios que la exportadora pagaría por el mango de Agrícola Agrosalvia.

(ya que se necesita utilizar los mejores productos químicos para la cosecha del mango), hasta el proceso de comercialización con la exportadora porque se despacha el producto con una mejor presentación en el empaque de los cartones de mango.

Figura 5.2 Empaque de la fruta para exportar



Fuente: www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=45566

Presentación de la gráfica de comercialización del mango de Agrícola Agrosalvia por intermedio de la exportadora:

Figura 5.3 Comercialización del mango a la exportadora

Elaborado: autores



Realizando una investigación y un análisis sobre las exportadoras de mango ubicado en la provincia del Guayas, se reveló información que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5.1 Exportadora de mango en el Guayas

Elaborado: autores



EMPRESA EXPORTADORA	UBICACIÓN	VARIETADES DE CULTIVO	PRODUCCIÓN
Grupo Agriproduct S.A.	Guayaquil- Ecuador	Tommy Atkins, Kent, Haden y Ataulfo.	
ARIEGRA S.A.	Guayaquil- Ecuador	45% de Tommy Atkins, 30% de Ataulfos, y 25% de Kent.	
BLIX S.A.	Guayaquil- Ecuador	Tommy Atkins 84 hectareas, Kent 42 hectareas y Ataulfo 14 hectareas	400.000 cajas de 4 kilos
Industrial Santa Priscilla, Planta BRESSON S.A.	Guayaquil- Ecuador	Tommy Atkins, Kent, Keith y Ataulfo.	
Durexporta	Guayaquil- Ecuador	1100 hectáreas de mango	5 millones de cajas de mangos cada temporada
Pilot S.A.	Guayaquil- Ecuador	Producción (Tommy, Haden, Ken)	
Pivano El Rosario	Guayaquil- Ecuador	Tommy Atkins (50%), Kent (45%) y Keitt (5%)	.
Agrícola Victoriosa S.A.	Guayaquil- Ecuador	20,000 árboles de mango	Exporta 300,000 cajas de 4 Kg
BRESSON S.A.	Guayaquil- Ecuador	12 fincas bajo su supervisión	
Ricaberto S.A.	Guayaquil- Ecuador	1000 Hectáreas de mango	

Fuente: www.mangoecuador.org/plantas-exportadores.php

Este cuadro muestra un listado de las exportadoras de mango ubicadas en la provincia del Guayas que al mismo tiempo son productores de mango,

adicionalmente muestra las variedades de mango que cada una producen. Con esta información se puede dar cuenta que distribuir el mango por medio de las exportadoras no resulta rentable para Agrícola Agrosalvia, porque las exportadoras cuentan con sus propias haciendas en donde producen mango y no tienen la necesidad de comprar mango a otras haciendas. Al menos que, no completen algún embarque por lo que tendrían que comprar mango a otras haciendas para completar su embarque.

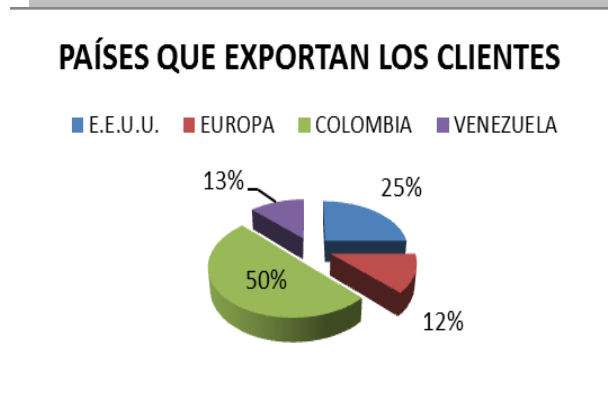
Figura 5.4 Hacienda de exportadora



Fuente: www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=45566

Analizando la distribución que tiene Agrícola Agrosalvia, y según los datos obtenidos en las encuestas, citando la tabulación gráfica de la pregunta 7 ¿Cuál es el uso que le da a la fruta en su empresa?

Gráfico 5.2 Países que exportan los clientes Elaborado: autores



Fuente: Agrícola Agrosalvia

Se tiene que la mayoría de clientes de Agrícola Agrosalvia llevan el mango a Colombia y se genera la siguiente pregunta ¿por qué el mango se traslada más a Colombia que a otros países? Se contesta formulando la siguiente hipótesis; La calidad de mango que se produce en Ecuador es mejor, Colombia prefiere comprar el mango ecuatoriano para comercializar esta fruta en su mercado o exportar este mango a otros países”, presentamos en un cuadro las importaciones de mango de Colombia del 2011.


Tabla 5.2 Estadísticas de comercio internacional de exportadores

Exportadores	Indicadores comerciales					
	Valor importada en 2011 (miles de USD)	Saldo comercial en 2011 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Colombia (%)	Cantidad importada en 2011	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	1319	-512	100	13132	Toneladas	100
Ecuador	1020	-1020	77,3	12548	Toneladas	81
Perú	287	-287	21,8	582	Toneladas	493
Filipinas	6	-6	0,5	0	Toneladas	
Bolivia	4	-4	0,3	0	Toneladas	
Brasil						

Fuente: www.trademap.org

Adicionalmente se mostrará un cuadro de las exportaciones de mango de Colombia para sacar Conclusiones.

Tabla 5.3 Estadísticas de comercio internacional de importadores

 International Trade Centre		TRADE MAP Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas				
Importadores	Valor exportada en 2011 (miles de USD)	Saldo comercial en 2011 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Colombia (%)	Cantidad exportada en 2011	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	807	-512	100	497	Toneladas	1624
Estados Unidos de América	507	506	62,8	368	Toneladas	1378
Francia	99	99	12,3	20	Toneladas	4950
Canadá	98	98	12,1	66	Toneladas	1485
Países Bajos (Holanda)	39	39	4,8	5	Toneladas	7800
Antillas Holandesas	21	21	2,6	22	Toneladas	955
España	21	21	2,6	7	Toneladas	3000
Alemania	9	9	1,1	2	Toneladas	4500
Costa Rica	4	4	0,5	2	Toneladas	2000
Aruba	3	3	0,4	5	Toneladas	600
Italia	2	2	0,2	0	Toneladas	
Suiza	2	2	0,2	1	Toneladas	2000
Bélgica	1	1	0,1	0	Toneladas	
Suecia	1	1	0,1	0	Toneladas	
China						
Hong Kong (China)						

Fuente: www.trademap.org

Esta información muestra que Colombia es el país que más exporta mango a Estados Unidos, podría decirse que Colombia compra mango Ecuatoriano por su calidad para exportarlo a Estados Unidos porque resulta beneficioso para ellos ya que tienen un acuerdo llamado Tratado de Libre Comercio con ese país, lo que significa que el acceso al mercado de Estados Unidos es más fácil y menos costoso en términos de impuesto arancelario para Colombia.

5.4. Elección del mejor canal de distribución del mango para Agrícola Agrosalvia

Se han propuesto 3 tipos de canales de distribución para la fruta de Agrícola Agrosalvia, en cada uno de ellos se han identificado las ventajas y desventajas que tiene cada canal de distribución propuesto.

Las propuestas son: 1 (productor – consumidor final), 2 (productor – detallista – consumidor final) y 3 (productor – exportador – consumidor final). En la propuesta 1 y 2 analizamos sus ventajas y desventajas y resultan ser muy costosa, ya que no son los canales favorable para distribuir un producto de consumo masivo, utilizar estos canales dejarían un margen de ganancia muy bajo o resultarían en pérdidas en el ejercicio. ¿Cómo saber esto? Al costo total que ya tiene la fruta se aumenta los costos adicionales para una comercialización directa, esto ocasiona que el precio del mango suba, y se fijaría un precio que cubra los costos y deje un margen de ganancia razonable, fijando un precio no asequible al consumidor final de la provincia del Guayas.

La tercera propuesta es muy buena pero como lo vimos en el punto anterior la gran desventaja que tiene esta distribución, es que las exportadoras de mango, también son productoras de mango.

Se llega a la siguiente conclusión: Se han propuesto 3 canales de distribución y ninguno de ellos es factible aplicarlos para comercializar la fruta de Agrícola Agrosalvia, esto quiere decir que solo queda seguir comercializando la fruta de Agrícola Agrosalvia de la misma forma como lo han estado haciendo. Se encuentra que no hay problemas en la comercialización de la fruta según los datos mostrados en los cuadros de ventas del año 2011, la totalidad de la producción del 2011 fue de 32,614.92 Gavetas de mango y todas fueron

vendidas durante los meses de agosto a diciembre del 2011. Además analizamos que Agrícola Agrosalvia con sus 62 hectáreas dedicadas a la producción de mango (Edward y Tommy), tiene una productividad por hectárea de 526 gavetas de mango.

Figura 5.5 Plantación del mango en la hacienda El Clavo



Fuente: Agrícola Agrosalvia

La imagen es una foto de la plantación de mango de la Hacienda “El Clavo” de Agrícola Agrosalvia.

Actualmente no hay problema en comercializar la totalidad de la fruta que produce Agrícola Agrosalvia, no es un problema de distribución la causa de que la compañía no obtenga buenas utilidades según los análisis de los Estados financieros del 2011 en donde se observa que se vende toda la fruta, pero sin embargo la utilidad del 2011 es la mas alta en comparación de los otros resultados económicos de los ejercicios anteriores. Puesto que para aumentar u obtener mayores ganancias en el resultado final del ejercicio económico Agrícola Agrosalvia tendrá que realizar un control en los costos totales directos e indirectos de la producción, optimizar sus recursos, mejorar técnicas para la

floración del mango o tendrá que expandirse es decir comprar más hectáreas para producirla.

5.5. Propuesta de mejoras de la actual forma de comercialización de mango de Agrícola Agrosalvia

En el punto 5.2.2 del índice, se identifica las desventajas de la actual forma de distribuir el mango que tiene Agrícola Agrosalvia, se analizará estas desventajas y se propondrá mejoras para hacer eficiente y más sólida la comercialización de la fruta con los clientes de Agrícola Agrosalvia. Esta información se presenta mediante el siguiente cuadro:

Tabla 5.4 Propuesta de mejoras de la actual forma de comercialización

Elaborado: autores

<u>DESVENTAJA</u>	<u>ANÁLISIS</u>	<u>PROPUESTA</u>
Está diseñado para un solo grupo de clientes, sin tener la opción de expandirse a otros clientes potenciales.	El único grupo mayoritario de clientes son personas naturales que le vamos a decir mayorista que comercializan el mango a otro país.	Ya se analizó varias formas de comercializar la fruta de Agrícola Agrosalvia.
Resulta ser lenta si decide ampliar su mercado. Ya que no cuenta con un esquema de como comercializar la	No contar con un esquema de comercialización puede ser perjudicial ya que si hay propuesta de nuevos clientes ya sea mayorista, minorista o empresas, no se pudiera	Realizar un esquema de distribución que sirva de parámetro para futuras

fruta.	satisfacer esa demanda.	negociaciones.
No es lo mismo tratar con el consumidor final que con los mayoristas.	A final de cuenta el consumidor final es el que consume la fruta y no hay información que asegure si nuestra fruta es sabrosa para quienes la consumen.	Realizar investigaciones informales no costosa y seguimiento de la fruta después de la venta del mango (acciones Post-venta).
No es ordenada, no tiene un control logístico de la cantidad de gavetas o mangos recogidos en el día o en la semana.	Se detectó a base de preguntas a la gerente y el administrador de Agrícola Agrosalvia, cuando se recogía el mango a diario en la época de cosecha, no existe un control formal de cuanto se había recogido en el día, esto es muy importante porque de ello depende, el cumplimiento del pedido de algún cliente.	Crear una matriz de logística en donde detalle las entradas y salidas del mango.
Es un poco informal o no cuenta con una base de datos de los clientes es decir, no tiene control de cual	La realidad es que la gerente es la única que puede contactar a los clientes o posibles clientes de mango, y se detectó que no existe una base de datos (que no sea en un solo celular), que permita contactar con los	Crear una base de datos de los clientes de Agrícola Agrosalvia en donde detalle número

cliente compra tantas cantidades de gavetas o que variedad de mango vende más.	clientes y tampoco existe una base de datos que brinde información acerca de las variedades de mango de preferencia del cliente.	telefónico, detalle que clientes compran más algún tipo de variedad específico.
---	--	---

Fuente: Agrícola Agrosalvia

En este cuadro se detalla la identificación de las desventajas de la actual forma de distribución y se entrega la propuesta para una mejora de la comercialización.

5.5.1. Diseño para cada propuesta planteada

- ✓ Realizar un esquema de distribución que sirva de parámetro para futuras negociaciones.

Gráfico 5.3 Esquema de distribución del mango Elaborado: autores



Fuente: Agrícola Agrosalvia

5.6. PASOS PARA LA COMERCIALIZACION DEL MANGO DE AGRÍCOLA AGROSALVIA.

1. Ya en la época de cosecha prepararse para vender la el mango, lo primero que tiene que hacer es contactar a los prospectos de clientes para dar un aviso de que ya hay mango en Agrícola Agrosalvia.
2. Recoger la fruta de los árboles de mango en los carretones y canguros.

3. Dejar los mangos recogidos en el galpón, donde otro personal se dedica a deslechar y limpiar el mango en unas parrillas y por lo general esta actividad lo hacen las mujeres.
4. Una vez deslechada y limpia la fruta ubicar el mango en gaveta de 30 kilogramos es decir, tener una balanza para tener el peso exacto en cada gaveta
5. Ubicar cuidadosamente el mango ya pesado en cada gaveta en un lugar fresco, puede ser un galpón.
6. Preparar la logística es decir, contar cuantas gavetas de mango lista para la venta se recogieron el día. Hacer un informe en la base de datos de cuantas gavetas hay y de que variedad.
7. El cliente interesado en el mango de Agrícola Agrosalvia contacta a algún representante de Agrícola Agrosalvia, será atendido de una forma muy cortes y amable y se tomara su pedido.
 - 7.1. Revisar en el sistema si hay la cantidad de gavetas de mango y la variedad que el cliente solicita en su pedido.
 - 7.2. Comunicar al cliente que podemos atender su pedido y como es política del representante de Agrícola Agrosalvia solicitar la totalidad del valor del pedido o por lo menos el 50% de total del pedido, mediante transferencia bancaria a las cuentas de la compañía, luego de realizada y verificada la transferencia, el cliente debe enviar el transporte a la hacienda para proceder a despachar su pedido.
 - 7.3. Al momento que se embarca la fruta al transporte que envió el cliente a la hacienda, asignar a un personal para que esté supervisando el momento en que se está despachando el pedido del cliente.
 - 7.4. Si el cliente transfirió solo 50% del pedido, una vez que ya está embarcado la totalidad de gavetas de mango que solicitó verificar en

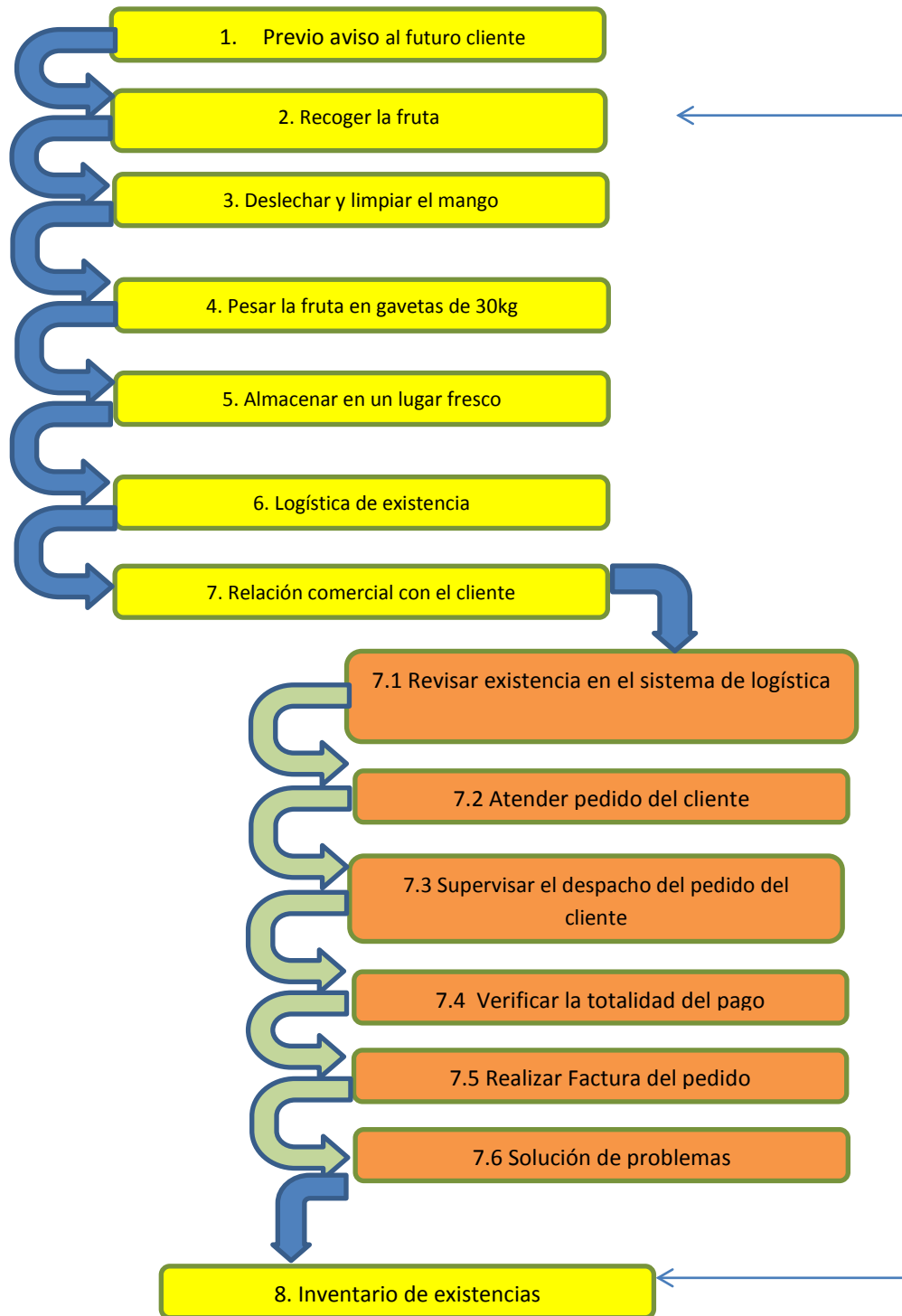
las cuentas si ya se realizó la transferencia del otro 50% del valor del pedido.

- 7.5.** Una vez verificado la totalidad del pago, realizar la factura correspondiente al pedido que hizo el cliente.

 - 7.6.** Si surge algún problema por alguna equivocación por parte del personal de la hacienda, solucionar dicho error. El error que se puede dar es por cantidad mal despachada, solución verificar si es efectivo que hay error en la cantidad despachada, proceder a despachar la cantidad correcta.
- 8.** Hacer un inventario de cuantas gavetas hay en existencia en el galpón, ingresar a la base de datos de la logística para tener un buen control y atender futuros pedidos.

Gráfico 5.4 Esquema de comercialización

Elaborado: autores



- ✓ Crear un matriz de logística en donde detalle las entradas y salidas del mango.

Es muy importante tener control del inventario de la cantidad de mango que tenemos en existencia, es por eso que se presenta una matriz para realizar este control. Esto permite saber cuántas gavetas o kg de mango se ha recogido en el día, saber cuánto se vende en el día, así se evita algún problema de no tener la cantidad suficiente para cumplir con pedidos que haga algún cliente de Agrícola Agrosalvia.

Tabla 5.5 Formato del control de existencia de mango Elaborado: autores

CONTROL DE EXISTENCIA DE MANGO				TOMMY / EDWARD					
				GAVETAS			KILOGRAMOS		
MES	SEMANA N°	DIA	DESCRIPCION	ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA GV.	ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA KG.
						0			0
						0			0
						0			0
						0			0
						0			0
						0			0
						0			0
						0			0

Se presenta un pequeño escenario de ejemplo.

Tabla 5.6 Modelo del control de la existencia del mango Elaborado: autores

			GAVETAS			KILOGRAMOS			
MES	SEMANA No.	DIA	DESCRIPCION	ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA GV.	ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA KG.
						0			0
SEP	36	5	RECOGIDA DE MANGO	700		700	21000	0	21000
SEP	36	7	RECOGIDA DE MANGO	800		1500	24000	0	45000
SEP	37	14	VENTA DE MANGO		1100	400	0	33000	12000
sep	37	14	RECOGIDA DE MANGO	500		900	15000	0	27000
OCT	41	10	VENTA DE MANGO		800	100	0	24000	3000
OCT	41	11	RECOGIDA DE MANGO	1200		1300	36000	0	39000
						1300	0	0	39000
TOTAL				3200	1900		96000	57000	

Fuente: Agrícola Agrosalvia

Como se observa esta es una matriz donde se completan con datos relevantes para saber la existencia de mango dada en cantidades, ya que no se necesita añadirle más parámetros para evitar la saturación y confusión de datos. Cabe recalcar que es una matriz por cada variedad en este caso son dos variedades Tommy y Edward.

Está diseñada en una hoja de cálculo en el programa Excel, da la ventaja de filtrar cada columna y sacar datos más específicos.

- ✓ Crear una base de datos de los clientes de Agrícola Agrosalvia en donde se detalle número telefónico, y otros datos importantes.

Crear una base de datos de los clientes de Agrícola Agrosalvia en donde detalle número telefónico, que clientes compren más algún tipo de variedad específico.

Tabla 5.7 Base de datos clientes 2011 Elaborado: autores

Base de datos de clientes 2011				
NO	CLIENTE	TELEFONO	DIRECCIÓN	RUC
1	AGROCOMERCIAL	00573108370224		1791834586001
2	ANDREA SARMIENTO	093527848	Gral. Enrique N 14-8 y Espejo Atuntaqui	0401383542001
3	COORDIEXPORT	00573108282853	CDL ELOY ALFARO Y AV. CALDERON TULCAN	0491509104081
4	DEL SUR FRUIT S.A SURFRUIT	42738552	CHONGON CALLE 3 No 1300	0992676299001
5	FLAVIO PINCAY DELGADO	097923402	VIA A LA COSTA KM 24 AV PRINCIPAL	0909274672001
6	HUACA CHILES ERASMO PATRICIO	081456968	9 DE OCTUBRE Y OLMEDO TULCAN	0401337258001
7	JORGE HERNANDO CASTRO	00573168753741	BOLIVAR 511 Y LAS GRADAS TULCAN	0400020327001
8	MORVIE CIA LTDA	2877095	VIA AMAGUAÑA TAMBILLO KM 6 1/2	1791837576001
9	VINICIO ACOSTA	085587244	AMBATO FLORENA Y VAMINO AL REY	1802741569001

Fuente: Agrícola Agrosalvia

Contar con una base de datos de los clientes es muy importante ya que permite mantener un relación comercial entre Agrícola Agrosalvia y sus clientes, para futuras negociaciones, resolver conflictos, etc.

- ✓ Realizar investigaciones informales no costosa y seguimiento de la fruta después de la venta del mango (acciones Post-venta)

Como Agrícola Agrosalvia ya cuenta con una base de datos de los clientes es importante tener información y opinión de nuestros clientes sobre su satisfacción con el mango de Agrícola Agrosalvia. Se puede hacer en los meses de Enero – Febrero, por medio telefónico una investigación basada en preguntas como:

- ✓ ¿Cómo le ha parecido la Calidad de la fruta?
- ✓ ¿Ha tenido en su cargamento alguna fruta en mal estado o con manchas?
- ✓ ¿Qué opinan sus clientes de la fruta?

CAPÍTULO VI

6. EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1. Comparación de balances general y análisis histórico de la situación económica de Agrícola Agrosalvia S.A.

Tabla 6.1 Balance General 2009-2010-2011 Elaborado: autores

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA						
AGRICOLA AGROSALVIA S.A.						
2009-2010-2011						
CODIGO	CUENTAS	2009		2010		2011
1	ACTIVO					
11	Activo disponible		\$ 54.060,78		\$ 158.551,30	\$ 196.803,76
1105	Caja	\$ 40,11		\$ 1.313,90		
1110	Bancos	\$ 54.020,67		\$ 157.237,40		\$ 196.803,76
13	Deudores		\$ 204.152,25		\$ 72.763,89	\$ 30.478,43
13050510	Cientes en General	\$ 109.231,76		\$ 6.661,97		
13050520	Cuentas por cobrar 2008	\$ 93.040,49		\$ 23.040,49		
13050530	Cuentas por cobrar clientes 2010.			\$ 37.993,57		
13050531	Cuentas por cobrar clientes 2011					\$ 27.446,51
1335	Impuestos Anticipados		\$ 1.800,00		\$ 5.067,86	\$ 3.031,92
13351010	Anticipos de impuesto a la Renta			\$ 3.267,86		\$ 3.031,92
13350510	Retencion en la fte del ejercicio	\$ 1.800,00		\$ 1.800,00		
14	Inventarios		\$ 20.750,00			
15	Propiedades planta y equipo		\$ 74.638,90		\$ 65.023,12	\$ 65.023,12
1504	Terrenos		\$ 30.655,85		\$ 30.655,85	\$ 30.655,85
1512	Maquinaria y equipos en montaje		\$ 131.814,56		\$ 131.814,56	\$ 131.814,56
151210	Equipo de Oficina		\$ 395,00		\$ 395,00	\$ 395,00
1528	Equipos de computacion		\$ 2.448,44		\$ 2.448,44	\$ 2.448,44
18	Otros Activos		\$ 47.562,18		\$ 171.935,95	\$ 171.935,95
1592	Depreciacion acumulada		-\$ 90.279,95		-\$ 99.895,73	-\$ 99.895,73
189525	Depreciacion acumulada otros Activos		-\$ 124.373,77		-\$ 137.268,88	-\$ 137.268,88
	TOTAL DE ACTIVOS		\$ 401.164,11		\$ 332.035,08	\$ 328.002,08
2	PASIVOS					
21	Obligaciones financieras a corto plazo	\$ 0,00	\$ 29.379,86			\$ 29.379,86
2101	Corporacion Financiera Nacional					\$ 16.738,16
211015	CUENTAS POR PAGAR VARIOS	\$ 0,00			\$ 58.628,25	\$ 19.469,47
22	Proveedores		\$ 152.978,93		\$ 12.398,49	
24	Impuestos gravámenes y tasas		\$ 296,81		\$ 673,88	\$ 1.871,62
240406	Iva retenido	\$ 122,30		\$ 140,18		\$ 652,20
240410	Retencion en la fuente por pagar	\$ 174,51		\$ 533,70		\$ 1.219,42
25	Obligaciones laborales		\$ 6.111,88		\$ 13.911,38	\$ 31.319,22
2505	Salarios por pagar					
250520	Decimo Cuarto Sueldo	\$ 2.850,03		\$ 5.659,61		\$ 9.234,55
250525	Decimo Tercer Sueldo	\$ 277,04		\$ 1.493,91		\$ 5.330,28
250530	Vacaciones	\$ 2.087,04		\$ 5.621,46		\$ 6.160,45
250535	Fondos de Reserva			\$ 14,24		\$ 0,00
253210	Aportes Personales iess	\$ 390,26		\$ 1.465,64		\$ 1.678,98
253215	Aportes Patronales iess	\$ 507,51		\$ 1.904,92		\$ 2.063,95
253216	Prestamo al IESS					\$ 23,24
27	Diferidos		\$ 171.627,14		\$ 146.519,90	\$ 83.690,80
270510	Corporacion Financiera Nacional	\$ 171.627,14		\$ 146.519,90		\$ 83.690,80
	TOTAL DE PASIVOS		\$ 331.014,76		\$ 192.624,47	
	PATRIMONIO					
31	Capital social		\$ 48.736,43		\$ 48.736,43	\$ 48.736,43
3105	Capital suscrito y pagado		\$ 11.320,00		\$ 11.320,00	\$ 11.320,00
313040	Aporte de capital , socio 1		\$ 37.416,43		\$ 37.416,43	\$ 37.416,43
330505	Reserva legal					\$ 895,03
36	Resultados del ejercicio	\$ 0,00				
360510	Resultado total del ejercicio -- Pérdida	-\$ 12.523,68			\$ 14.039,70	\$ 86.926,80
360520	Utilidad de Ejercicios Anteriores	\$ 33.936,60			\$ 37.127,05	\$ 45.182,32
	TOTAL DE PATRIMONIO		\$ 70.149,35		\$ 99.903,18	\$ 181.740,58

Fuente: Agrícola Agrosalvia

Tabla 6.2 Análisis Vertical y Horizontal del 2009, 2010, 2011 Elaborado: autores

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA											
AGRICOLA AGROSALVIA S.A.											
2009-2010-2011											
ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DE LOS AÑOS 2009-2010-2011											
CÓDIGO	CUENTAS	2009	ANÁLISIS VERTICAL	2010	ANÁLISIS VERTICAL	2011	ANÁLISIS VERTICAL	2009-2010	ANÁLISIS HORIZONTAL	2010-2011	ANÁLISIS HORIZONTAL
1	ACTIVO										
11	Activo disponible	\$ 54.060,78	13,48%	\$ 158.551,30	47,75%	\$ 196.803,76	60,00%	193%		24%	
13	Deudores	\$ 204.152,25	50,89%	\$ 72.763,89	21,91%	\$ 30.478,43	9,29%	-64%		-58%	
1335	Impuestos Anticipados	\$ 1.800,00	0,45%	\$ 5.067,86	1,53%	\$ 3.031,92	0,92%	182%		-40%	
14	Inventarios	\$ 20.750,00	5,17%		0,00%		0,00%	-100%			
15	Propiedades planta y equipo	\$ 74.638,90	18,61%	\$ 65.023,12	19,58%	\$ 65.023,12	19,82%	-13%		0%	
1504	Terrenos	\$ 30.655,85	7,64%	\$ 30.655,85	9,23%	\$ 30.655,85	9,35%	0%		0%	
1512	Maquinaria y equipos en montaje	\$ 131.814,56	32,86%	\$ 131.814,56	39,70%	\$ 131.814,56	40,19%	0%		0%	
151210	Equipo de Oficina	\$ 395,00	0,10%	\$ 395,00	0,12%	\$ 395,00	0,12%	0%		0%	
1528	Equipos de computacion	\$ 2.448,44	0,61%	\$ 2.448,44	0,74%	\$ 2.448,44	0,75%	0%		0%	
18	Otros Activos	\$ 47.562,18	11,86%	\$ 171.935,95	51,78%	\$ 171.935,95	52,42%	261%		0%	
1592	Depreciacion acumulada	\$ -90.279,95	-22,50%	\$ -99.895,73	-30,09%	\$ -99.895,73	-30,46%	11%		0%	
189525	Depreciacion acumulada otros Activos	\$ -124.373,77	-31,00%	\$ -137.268,88	-41,34%	\$ -137.268,88	-41,85%	10%		0%	
	TOTAL DE ACTIVOS	\$ 401.164,11	100,00%	\$ 332.035,08	100,00%	\$ 328.002,08	100,00%	-17%		-1%	
2	PASIVOS										
21	Obligaciones financieras a corto plazo		0%			\$ 29.379,86	20,09%	0%		0%	
211015	CUENTAS POR PAGAR VARIOS		0%	\$ 58.628,25	30,44%	\$ 19.469,47	13,31%			-67%	
22	Proveedores	\$ 152.978,93	46%	\$ 12.398,49	6,44%	\$ 1.237,40	0,85%	-92%		-90%	
24	Impuestos gravámenes y tasas	\$ 296,81	0%	\$ 673,88	0,35%	\$ 1.871,62	1,28%	127%		178%	
25	Obligaciones laborales	\$ 6.111,88	2%	\$ 13.911,38	7,22%	\$ 31.319,22	21,41%	128%		125%	
27	Diferidos	\$ 171.627,14	52%	\$ 146.519,90	76,07%	\$ 83.690,80	57,22%	-15%		-43%	
	TOTAL DE PASIVOS	\$ 331.014,76	100%	\$ 192.624,47	100,00%	\$ 146.261,50	100,00%	-42%		-24%	
	PATRIMONIO										
31	Capital social	\$ 48.736,43	69,48%	\$ 48.736,43	52,60%	\$ 48.736,43	26,82%	0%		0%	
330505	Reserva legal			\$ 895,03	0,97%	\$ 895,03	0,49%			0%	
36	Resultados del ejercicio			\$ 43.028,09	46,44%	\$ 132.109,12	72,69%			207%	
	TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 70.149,35	100,00%	\$ 92.659,55	100,00%	\$ 181.740,58	100,00%	32%		96%	

Fuente: Agrícola Agrosalvia

6.1.1. Análisis de los resultados vertical y horizontal a los balances (2009-2010-2011)

Los resultados del Análisis vertical y horizontal realizados a los Balances del 2009-2010-2011 muestran que:

El activo corriente aumentó del 2009 al 2010 en un 193% y en el 2011 el activo corriente es decir caja- bancos representa un 60% de nuestros activos totales. Hay dinero disponible para invertir en otros activos, o pagar deudas pendientes.

Las cuentas por cobrar (deudores) van disminuyendo año a año de un 50.89%, en el 2009 a 21.91% en el 2010 y en 9.29% en el 2011. Es decir, se ha recuperado dinero que no había cobrado. También quiere decir que menos ventas se realizaron a crédito. En el 2009 se manejaban inventarios y en los años 2010 y 2011 no existen (se debería llevar un control de los insumos que se utilizan para tener conocimiento de los materiales que se aplica en el año).

La cuenta de depreciación acumulada de activos y depreciación de otros activos no varía mucho durante el año 2010 al 2011, esto se debió a que solo se registraron movimientos de esta cuenta contable hasta el año 2010, investigando con la persona encargada de llevar la contabilidad nos indica que no siguió registrando movimientos en esta cuenta ya que, los valores que señalan en los activos fijos en el estado de situación de final del 2010 no tienen un soporte y son saldos registrados de años anteriores en el sistema contable.

La cuenta de proveedores disminuye en el 2009 al 2010 en un 92% y al 2011 en un 90% esto quiere decir que a diciembre del 2011 Agrícola Agrosalvia no está endeudada con sus proveedores, y representan el 0,85% de sus pasivos según balance general del 2011.

La principal deuda que tenían y se verifica en el análisis vertical del balance del año 2011 con un 57,22% del total de nuestros pasivos, es la deuda con la Corporación Financiera Nacional, deuda que año a año va disminuyendo ya que tiene recursos disponibles para cubrir dicha deuda.

Cabe recalcar que a la fecha 31 dic del 2011 el valor es real (capital) que se adeuda a la Corporación Financiera Nacional, ya que haciendo un estudio en los balances anteriores, la deuda no estaba con el valor que realmente se debía, es decir presenta valores más altos, esto se debe a mala gestión al momento de realizar los asientos contables de la deuda con la CFN. Por ejemplo el valor que debió haberse reportado en el Balance General al 31 de diciembre del 2009 es de \$ 133,905.33 y en el Balance General al 31 de diciembre del 2010 es de \$117,167.17 (se adjunta en el anexo 3 la Tabla de amortización CFN).

El patrimonio también va creciendo del 2009 al 2010 en 32% y al 2011 en 96% esto se debe a que las ventas han aumentado de un año a otro.

Por medio del análisis horizontal y vertical de los años en comparación revelan que los activos de la compañía no reportan los valores reales que deberían estar en los balances. Según la investigación utilizando información de la compañía, por medio de un avalúo a la hacienda realizada en el 2011, el perito calificado revaloriza los activos de Agrícola Agrosalvia.

Se realizó un cuadro competitivo del valor que está en libros con el valor que indica el peritaje de la hacienda.

Tabla 6.3 Comparación de activos fijos según avalúo
Elaborado: autores

ACTIVOS SEGÚN AVALUO		ACTIVOS SEGÚN BALANCE 31 DIC 2010	
ITEM	Avaluo Total	ACTIVO FIJOS	TOTAL
TERRENO HA'S	\$ 143.740,00	TERRENO	\$ 30.655,85
EQUIPO DE RIEGO	\$ 111.460,00	MAQUINARIA Y EQUIPO DE MONTAJE	\$ 131.419,56
PLANTACION	\$ 377.400,10	EQUIPOS DE OFICINA	\$ 395,00
SISTEMA ELECTRICO ML	\$ 8.160,00	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 518,00
CERCA	\$ 10.990,50	VEHICULOS	\$ 1.930,44
GURDARRAYA M3	\$ 2.851,20	OTROS ACTIVOS	\$ 171.935,95
OBRAS CIVILES	\$ 96.593,29	DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (99.895,73)
VALOR TOTAL	\$ 751.195,09	DEPRECIACION OTROS ACTIVOS	\$ (137.268,88)
VALOR POR HECTAREA	\$ 10.452,14	TOTAL	\$ 99.690,19

Fuente: Agrícola Agrosalvia

6.2. Comparación de estados de pérdidas y ganancia (2009-2010-2011)

Tabla 6.4 Estado de Pérdidas y Ganancias 2009-2010-2011 Elaborado: autores

ESTADO DE GANANCIA Y PERDIDAS						
AGRICOLA AGROSALVIA S.A.						
2009-2010-2011						
CODIGO	CUENTAS	2009		2010		2011
4	INGRESOS					
41	VENTAS DE MANGO	\$ 384.490,96		\$ 297.993,57		\$ 441.894,51
421005	Interes Ganados Bco Pichincha					\$ 523,62
	TOTAL INGRESOS	\$ 384.490,96		\$ 297.993,57		\$ 442.418,13
5	GASTOS					
51	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 323.803,94		\$ 227.467,57		\$ 277.557,65
5105	GASTO DE PERSONAL	\$ 103.667,72		\$ 133.895,50		\$ 169.570,64
5115	IMPUESTOS	\$ 293,04		\$ 557,21		\$ 431,67
5135	SERVICIOS	\$ 8.405,45		\$ 8.557,40		\$ 9.449,56
5140	GASTOS LEGALES	\$ 74,60		\$ 685,32		\$ 268,95
5195	DIVERSOS	\$ 197.636,54		\$ 70.031,29		\$ 79.701,05
52	GASTOS DE OPERACIÓN (VIATICO)	\$ 164,00				
5305	FINANCIEROS (interese CFN)	\$ 13.562,59		\$ 13.740,85		\$ 7.925,38
7	COSTO DE PRODUCCION	\$ 73.210,70		\$ 56.486,30		\$ 78.299,84
	TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	\$ 397.014,64		\$ 283.953,87		\$ 355.857,49
	GANANCIA / PERDIDA	\$ (12.523,68)		\$ 14.039,70		\$ 86.560,64

Fuente: Agrícola Agrosalvia

Tabla 6.5 Análisis vertical y horizontal del estado de pérdidas y ganancia 2009-2010-2011

Elaborado: autores

ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE LOS AÑOS 2009-2010-2011									
CÓDIGOS	CUENTAS	2009	2010	2011	ANÁLISIS VERTICAL 2009	ANÁLISIS VERTICAL 2010	ANÁLISIS VERTICAL 2011	ANÁLISIS HORIZONTAL 2009-2010	ANÁLISIS HORIZONTAL 2010-2011
4	INGRESOS								
41	VENTAS DE MANGO	\$ 384.490,96	\$ 297.993,57	\$ 441.894,51	100%	100,00%	99,88%	-22,50%	48,29%
421005	Interes Ganados Bro Plancheta			\$ 523,62			0,12%		
	TOTAL INGRESOS	\$ 384.490,96	\$ 297.993,57	\$ 442.418,13	100%	100,00%	100,00%		
5	GASTOS								
51	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 323.803,94	\$ 227.467,57	\$ 277.537,65	82%	80,11%	78,00%	-29,15%	22,02%
5105	GASTO DE PERSONAL	\$ 105.667,72	\$ 133.893,30	\$ 169.370,64	26%	47,13%	47,65%	29,16%	26,64%
5115	IMPUESTOS	\$ 293,04	\$ 557,21	\$ 431,67	0%	0,20%	0,12%	90,15%	-22,53%
5135	SERVICIOS	\$ 8.405,45	\$ 8.557,40	\$ 9.449,36	2%	3,01%	2,66%	1,81%	10,45%
5140	GASTOS LEGALES	\$ 74,60	\$ 685,32	\$ 268,95	0%	0,24%	0,08%	818,66%	-60,76%
5195	DIVERSOS	\$ 197.636,54	\$ 70.031,29	\$ 79.701,05	50%	24,66%	22,40%	-64,57%	13,81%
52	GASTOS DE OPERACIÓN (VIATICOS)	\$ 164,00			0%	0,00%	0,00%		
5305	FINANCIEROS (Interes CFN)	\$ 13.562,39	\$ 13.740,85	\$ 7.925,38	3%	4,84%	2,23%	1,31%	-42,32%
7	COSTOS DE PRODUCCION	\$ 73.210,70	\$ 56.486,30	\$ 78.299,84	18%	19,99%	22,00%	-22,84%	38,62%
	TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	\$ 397.014,64	\$ 283.953,87	\$ 355.857,49	100%	100,00%	100,00%	-28,48%	25,32%
	GANANCIAS PERDIDAS	\$ (12.523,68)	\$ 14.039,70	\$ 86.560,64				-212,11%	516,54%

6.2.1. Análisis de los resultados

Los resultados del Análisis vertical y horizontal realizados a los Estados de Pérdida y Ganancias del 2009 al 2011, muestran:

Los ingresos proveniente de la venta de mango en el 2009 al 2010 disminuyeron 22,50% , pero investigando con la gerente de la compañía nos reveló que ese año las ventas que se muestra en el Estado de Pérdidas y Ganancias del 2009 no fueron de \$384.490,96, si no que fueron inferiores, esto se debe a que se realizó una pequeña sociedad con un contacto de una exportadora llamada Blix y fue una pérdida de dinero porque vendieron el mango a crédito y nunca se cobró dicho dinero y no pudo localizar al contacto, se presume que Agrícola Agrosalvia fue víctima de una estafa.

En el 2011 se abre una cuenta de ahorros en el Banco Pichincha, lo cual ha generado un ingreso anual por concepto de intereses a su favor que representa el 0,12% del ingreso total de la compañía. La venta del mango en el 2011 aumentó en 48,29% en comparación al año 2010, esto quiere decir que se han optimizados recursos, se aplicado nuevas técnicas de cultivo lo cual ha tenido resultados favorables.

En el 2009 los gastos administrativos representan un 82% de los gastos totales, esto quiere decir a simple vista, se gasta más en la administración que en la producción, ya que el gasto de producción representa un 18% de total de los costos y gastos.

Comparando los gastos del 2009 y 2010 se verifica que en el 2010 disminuyen un 29,75%, también se evidencia la justificación del problema del tema (la deficiente gestión administrativa), los gastos del 2009 están inflados.

Los gastos de personal aumenta del 2009 al 2010 en un 29.16% y al 2011 en un 26.64%, y representan según el Estado de Pérdida y Ganancia del 2011 el 47.15% del total de los costos y gastos, casi la mitad de los costos y gastos, gran parte se debe por aumento de sueldo básico año a año. La razón de por qué esta cuenta tiene una ponderación alta es porque la hacienda El Clavo, de propiedad de Agrícola Agrosalvia necesita más trabajadores eventuales agrícolas para la cosecha de mango en los meses de octubre, noviembre, diciembre, enero (el promedio de empleados que alcanza Agrícola Agrosalvia en esos meses es de 70 empleados), ya que como se mencionó anteriormente el resto del año cuenta con 20 empleados fijos.

La cuenta de "servicio" es el conjunto de los servicios básicos que utiliza la compañía, este valor es alto ya que en la hacienda utiliza postes eléctricos e iluminarias, y la temporada de cosecha es donde consume más luz.

Los Gastos "diversos" son gastos que tienen que ver con materiales para la hacienda, materiales de construcción, repuestos de maquinarias, mantenimientos, asesoramientos, combustibles, etc., Vemos que en el 2009 al 2010 bajo un 64.57% y del 2010 - 2011 sube en 13.81% y en el Estado de Perdida y Ganancia del 2011, representan el 22.40% del total de costo y gasto.

El costo de producción según el Estado de resultado 2011 representa el 22% del total de los costos y gastos, dentro de esta cuenta encierra las compras de insumos agrícolas como es fertilizantes y otros que tengan que ver con la producción, preparación y cosecha del mango.

Como se constata en la comparación en los Estados de Pérdidas y Ganancias de 2009, 2010 y 2011 el total de costos y gastos del 2010 al 2011 aumentan en un 25.32%, esto quiere decir que en el 2011 se realizaron más compras de insumos agrícolas, los sueldos y salarios aumentaron, se compró más materiales para la hacienda, subieron los impuestos, etc.

En el 2009 Agrícola Agrosalvia tuvo una pérdida de \$ 12,523.68 por malas gestiones administrativas, no contar con una buena estrategia de venta, incurrir en costos muy elevados, del 2010 al 2011 la utilidad subió en un 516.54% ha sido un año muy bueno para Agrícola Agrosalvia, se implementó nuevas estrategias de producción, cambio en productos químicas, nuevas técnicas de cultivo, mejor negociaciones con sus clientes, y es por eso que ha obtenido un resultado favorable como ventas muy superiores en comparación a los años anteriores que hemos analizado.

6.3. Evaluación de las ventas de Agrícola Agrosalvia en el año 2010 y 2011

Para realizar un diagnóstico o una evaluación de las ventas de Agrícola Agrosalvia S.A., se realizará primero un cuadro de ventas de cada año, en cual se detalla la fecha de venta, el cliente al que fue vendido el producto, la cantidad que se vendió, el precio de venta y el total. Esto ayuda para poder tener mayor visión de los datos presentados y de la información que se va a evaluar como son precios de ventas, cantidad de gavetas o kilos vendidos, los datos se reflejan en los anexos 4 y 5.

6.4. Evaluación de precios, volúmenes de ventas del 2011

En este punto se va a realizar un análisis de precios por semana con el que fueron vendidas las gavetas de mango del año 2010 y 2011, con esto se logra hacer una comparación y se sabrá cuanto fue la variación de un año a otro, es decir si fueron más altos o más bajos los precios del 2010 con respecto al 2011

6.4.1. Cuadro de evolución de precios por semana del (2010 - 2011)

Tabla 6.6 Precios por semana variedad Atkins del 2010-2011 Elaborado: autores

EVOLUCIÓN DE PRECIO POR SEMANA (2010- 2011)					
TOMMY					
<u>SEMANA</u>	<u>VARIEDAD</u>	<u>Unidades</u> <u>Vendidas en</u> <u>Gav. 2010</u>	<u>Unidades</u> <u>Vendidas en</u> <u>Gav. 2011</u>	<u>Precio.</u> <u>PROM X GAV</u> <u>2010</u>	<u>Precio. PROM</u> <u>X GAV 2011</u>
37	TOMMY	-	419.00	\$ -	\$ 20.00
38	TOMMY	-	820.00	\$ -	\$ 20.00
39	TOMMY	-	1,100.00	\$ -	\$ 17.87
40	TOMMY	-	3,333.00	\$ -	\$ 18.04
41	TOMMY	1,040.00	2,613.60	\$ 20.77	\$ 16.09
42	TOMMY	1,775.00	2,656.24	\$ 19.82	\$ 15.94
43	TOMMY	4,436.65	4,303.98	\$ 15.74	\$ 14.15
44	TOMMY	3,822.00	3,700.50	\$ 13.03	\$ 13.95
45	TOMMY	3,134.00	2,633.33	\$ 11.40	\$ 11.05
46	TOMMY	2,803.00	2,071.50	\$ 11.37	\$ 9.68
47	TOMMY	1,120.00	876.00	\$ 9.62	\$ 9.69
48	TOMMY	640.00	3,550.00	\$ 9.23	\$ 12.15
51	TOMMY	400.00	3,450.00	\$ 2.50	\$ 7.43
52	TOMMY	400.00	750.00	\$ 2.50	\$ 7.00
53	TOMMY	400.00		\$ 2.00	
	TOTAL	19,970.65	32,277.15		

Fuente: Agrícola Agrosalvia

Tabla 6.7 Precio por semana variedad Edward 2010-2011 Elaborado: autores

EDWARD					
<u>SEMANA</u>	<u>VARIEDAD</u>	<u>Unidades</u> <u>Vendidas en</u> <u>Gav. 2010</u>	<u>Unidades</u> <u>Vendidas en</u> <u>Gav. 2011</u>	<u>Precio.</u> <u>PROM X GAV</u> <u>2010</u>	<u>Precio. PROM</u> <u>X GAV 2011</u>
35	EDWUARD	-	247.50		\$ 20.00
36	EDWUARD	-	400.00		\$ 20.00
37	EDWUARD	-	375.00		\$ 20.00
38	EDWUARD	-	312.50		\$ 20.00
39	EDWUARD	-	-		\$ -
40	EDWUARD	-	-		\$ -
41	EDWUARD	1,130.00	-	\$ 20.77	\$ -
42	EDWUARD	355.00	-	\$ 19.76	\$ -
43	EDWUARD	261.00	-	\$ 14.00	\$ -
44	EDWUARD	60.00	-	\$ 14.00	\$ -
	TOTAL	1,806.00	1,335.00		

Fuente: Agrícola Agrosalvia

6.4.1.1. Análisis

Se ve que el mango Tommy se vende en el 2011 desde la semana 37 y sale con un precio promedio de \$ 20.00, en el 2010 se comienza a vender la semana 41 a un precio promedio de \$ 20.77.

Se evidencia que los precios tanto del mango Tommy como el mango Edward van disminuyendo conforme pasa las semanas. La cosecha en el 2011 salió primero que en el 2010 y esto es una ventaja a la hora de fijar los precios.

El mango Edward no disminuyó en su precio promedio se vendió toda la producción al mismo precio.

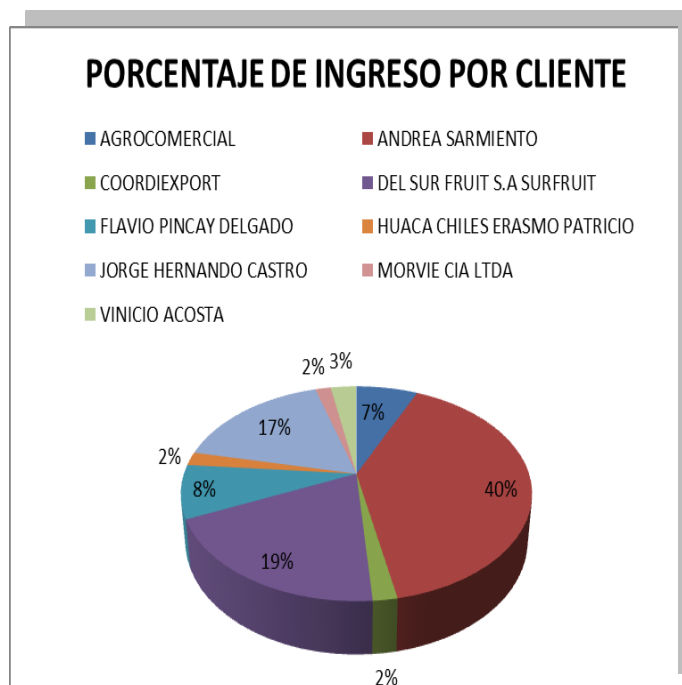
A finales del año es decir las semanas 51, 52 el precio promedio del mango Tommy es muy bajo, con \$2.00 a comparación del precio promedio de las mismas semanas en el año 2011 que está a \$7.00.

Se estima que la conclusión que al 2011 se establecieron mejores precios que favorecieron a Agrícola Agrosalvia.

6.5. Evolución del volumen de ventas por clientes

Gráfico 6.1 Porcentaje de ingreso por cliente

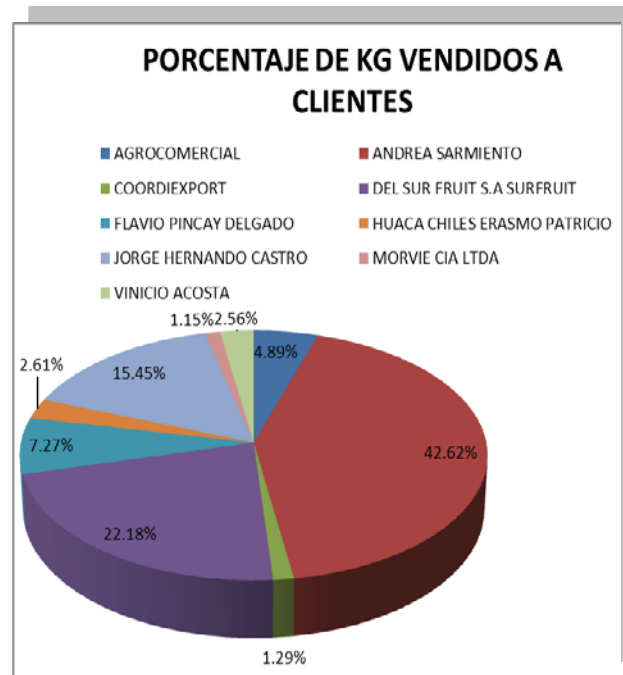
Elaborado: autores



Fuente: Agrícola Agrosalvia

Gráfico 6.2 Porcentaje de KG vendidos a clientes

Elaborado: autores



Fuente: Agrícola Agrosalvia

6.5.1. Análisis

Una vez elaborado el cuadro de ventas por clientes, se verifica cuales son los clientes que nos han comprado mango en el 2011.

En total tiene nueve clientes a los cuales se les ha vendido la fruta, si es verdad que tener nueve clientes es poco, pero son los que han demandado toda la producción de Agrícola Agrosalvia.

Esta información es muy importante ya que con ella se puede tomar algunas decisiones en el área de Ventas, es decir se aprecia en el cuadro de Ventas por

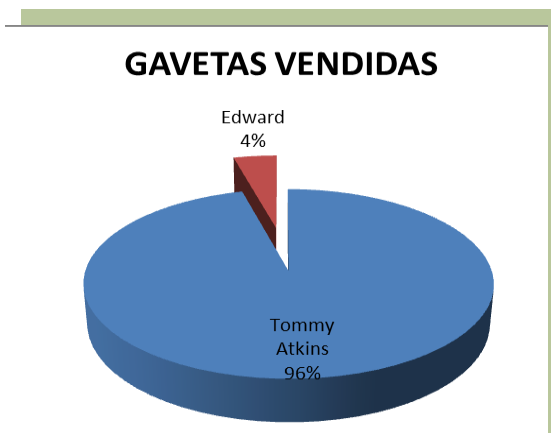
clientes, el 40,12% (\$ 177303,05) de los ingresos provenientes de la venta del mango es generado por el cliente Andrea Sarmiento, y este cliente ha demandado el 42,62% del total de la producción. Con un 19,56% (\$86.450) de los ingresos provenientes de la venta del mango es generado por cliente del Sur Fruit S.A. quien demandó el 22,18% del total de producción, con un 17,08%, el cliente Jorge Hernando Castro, le sigue con un 8,04% le sigue el cliente Flavio Pincay y así con los demás clientes que consta en el cuadro de ventas de mango por clientes en el anexo 6.

Con esta información se puede idear promociones a los clientes que generan mayor demanda de la fruta, como es el cliente Andrea Sarmiento que compró Gavetas de mango hasta finales de diciembre del 2011, se podría crear fidelización de parte de ellos, es decir que sean clientes seguros para futuras campañas de cosecha de mango.

En conclusión los clientes a los que se vende la fruta, el 55,55% son personas naturales, y este porcentaje de clientes es el que genera mayores ingreso a la compañía es decir (\$ 309.732,94), el otro 44,44% son empresas que generó (\$ 132.161,84).

6.6. Volumen de ventas por variedad de mango

Gráfico 6.3 Gavetas vendidas Elaborado: autores



Fuente: Agrícola Agrosalvia

Tabla 6.8 PVP promedio por unidad vendida Elaborado: autores

CUADRO DEL CALCULO PVP PROMEDIO POR UNIDAD VENDIDA				
NO	VARIEDAD	GAVETAS VENDIDAS	INGRESO POR VARIEDAD	PVP PROMEDIO POR UNIDAD
1	Tommy Atkins	31,279.92	\$ 415,194.78	\$13.27
2	Edward	1,335.00	\$ 26,700.00	\$20.00
	TOTAL	32,614.92	\$ 441,894.78	

Fuente: Agrícola Agrosalvia

Tabla 6.9 Costo promedio por gaveta producida

Elaborado: autores

CUADRO DEL CÁLCULO COSTO PROMEDIO POR GAVETA PRODUCIDA				
NO	VARIEDAD	GAVETAS VENDIDAS	COSTO POR VARIEDAD	COSTO PROMEDIO POR GAVETA PRODUCIDA
1	Tommy Atkins	31,279.92	\$ 342,334.91	\$ 10.94
2	Edward	1,335.00	\$ 13,522.58	\$ 10.13
	TOTAL	32,614.92	\$ 355,857.49	

Fuente: Agrícola Agrosalvia

6.6.1. Análisis

En resumen tenemos que se ha vendido y producido 31.279,92 gavetas de 30Kg de mango Tommy, y 1.335,00 gavetas de 30Kg de mango Edward.

Con la siguiente información que revela el cuadro de ventas de mango por variedad, el mango de la variedad Tommy Atkins se vende y produce más que el mango de la variedad Edward.

El mango Tommy Atkins representa más del 90% tanto en ingresos como en gavetas vendidas y producidas que la variedad del mango Edward que representa el 6% de los ingresos totales y 3,80 % de los Kg. totales vendidos y producidos.

Se puede determinar el precio promedio para cada variedad de mango, para el mango Tommy sería dividiendo el total de ingresos vendidos de mango Tommy (\$415,194.78) para el total de gavetas vendidas y producidas de mango Tommy (31,279.92), el precio promedio es (\$ 13.27 la gaveta de mango). Y la misma fórmula se utilizará para el mango Edward y da como precio promedio de (\$20 la gaveta de mango).

El mango Tommy se vendió durante los meses de septiembre a diciembre mientras que el mango Edward se vendió solo en mes de septiembre.

También se puede determinar cuánto costó producir una gaveta o un kilogramo de mango ya sea de la variedad del Tommy o del Edward.

El total de costo y Gasto según Estado de Perdida y Ganancia del 2011 es de (\$ 355.857,49), considerando que los gastos administrativos también influyen indirectamente en la cosecha del mango. El cálculo que se realiza es dividir el total del costo y gasto (\$ 355,857.49) para el total de gavetas producidas y vendidas (32,614.92), tenemos como resultado (\$ 10.91) es el costo promedio de producir una gaveta de mango. Se aplica el mismo cálculo para determinar el costo promedio para cada variedad de mango. Y se revela que el costo

promedio de producir una gaveta de mango Tommy cuesta (\$ 10.94) y producir una gaveta de mango Edward cuesta (\$ 10.13).

A simple vista se aprecia, según los cuadros del cálculo del costo unitario y precio unitario promedio, es que una gaveta de mango Tommy cuesta producir (0.80 cent.) más que el mango Edward, pero sin embargo el análisis de los cuadros revela que la gaveta de mango Edward fue vendido a un precio unitario promedio de \$20 mayor al de la gaveta del mango Tommy, por lo tanto quiere decir que el mango Edward genera mayor rentabilidad que el mango Tommy, ya que cuesta menos producirlo y se gana más al venderlo.

PERO, ese análisis no releva lo que es la realidad, es decir por ejemplo en el cuadro de ventas por variedad que muestra el anexo 7, se observa que el mango Edward se vendió hasta el mes de septiembre a un precio de (\$ 20) pero el mango Tommy se vendió hasta finales del mes de diciembre y su precio fue bajando, sin embargo si hacemos un análisis de las ventas de la variedad Tommy solo del mes de septiembre del 2011 tenemos que el precio promedio de la gaveta de mango es de (\$18.97), aun así el mango Edward es más rentable que el mango Tommy.

Se plantea la siguiente interrogante ¿Por qué el precio de la gaveta de mango Tommy bajó? Esta variación del precio se debe a que la ventaja de precio es de quien (haciendas) vende u oferta primero el mango por que fija su precio sin estar influenciado a la competencia es decir las demás hacienda aun no tienen su producto (la fruta) listo para la venta que por lo general es a finales del mes de septiembre. Es por esta razón que el precio en los meses de octubre noviembre y diciembre baja ya que la competencia saca su mango a vender.

6.7. Análisis financiero

6.7.1. Análisis de las Razones Financieras

Tabla 6.10 Razones Financieras: Liquidez, actividad y rotación Elaborado: autores

Análisis de Razones Financieras (2011)					
Razones de Liquidez			Ratios	Ratios	Medición en:
Razón Circulante o Corriente:	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	La razón de circulante de AGRICOLA AGROSALVIA, nos muestra que si posee circulante para cubrir sus deudas a corto plazo es decir la empresa esta solvente ante sus pasivos circulantes	227,282.19/62,936.86	3.61	veces
Razón Rápida o Prueba Ácida	$\frac{\text{Activos Circulantes - Inventarios}}{\text{Pasivos Circulante}}$	AGRICOLA AGROSALVIA no cuenta con un inventario contable es decir que sigue siendo solvente para cubrir sus deudas	227,282.19/62,936.86	3.61	veces
Razones de Actividad y Rotación o de Administración de Activos y Pasivos					
Rotación de Cuentas por Cobrar o Días de Venta pendientes de cobro. (DVPC)	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Anuales}} \times 360$	AGRICOLA AGROSALVIA TARDA UN PROMEDIO DE 22 DIAS EN COBRAR SUS CUENTAS CABE RECALCAR QUE EL PERIODO DE VENTA DE A.A. ES DE SEPTIEMBRE A DICIEMBRE DE CADA AÑO	27,446.51(442,418.13/360)	22.33	DIAS
Rotación de los Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$	A.A. UTILIZA SUS ACTIVOS FIJOS EFICIENTEMENTE LO QUE QUIERE DECIR MAYOR RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	442,418,13/99,690,19	4.44	VECES
Rotación de los Activos Totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	La razon es menor que el promedio de la industria, esto nos indica que la compañía no genera un volumen suficiente de operaciones respecto a su inversion de activo totales, deberia aumentar las ventas o deberia vender algunos activos.	442,418.13/328,002.08	1.35	VECES

Fuente: Agrícola Agrosalvia

Tabla 6.11 Razones de endeudamiento y rentabilidad

Elaborado: autores

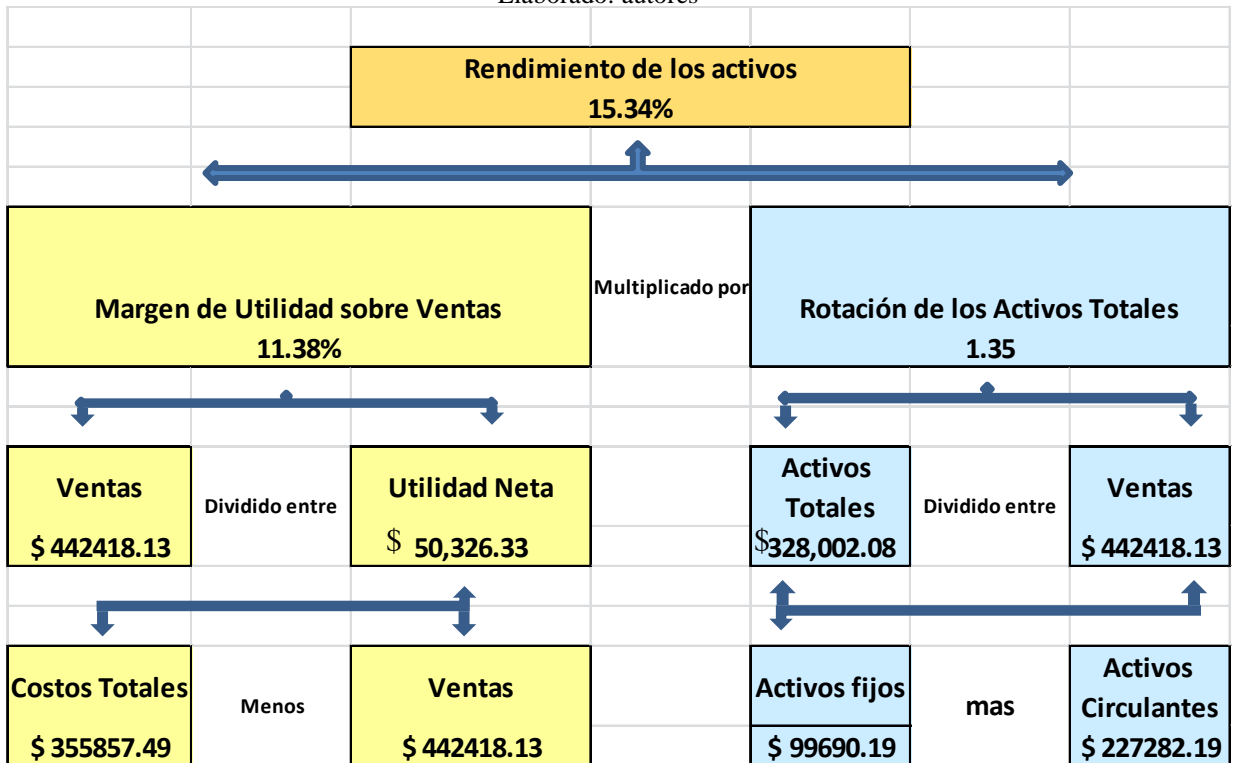
Razones de Endeudamiento				
Razón de Endeudamiento	<u>Pasivos Totales</u> Activos Totales	El 44,70% de los activos esta financiado con deuda de terceros. LA Mayor parte de la deuda es con la CFN	(146627,66)/328002,08	44.70%
Razón de Apalancamiento	<u>Pasivos</u> Patrimonio	Indica que el aporte de los dueños es mayor que el aporte de los no dueños	146627,66/181374,42	0.81
Razón Deuda Corto Plazo-Deuda Total	<u>Pasivos Corto Plazo</u> Pasivos Totales	El 43% de los pasivos tienen vencimiento a corto plazo	62936,86/146627,66	43%
Razones de Rentabilidad				
Margen de Utilidad neta sobre Ventas	<u>Utilidad Neta</u> Ventas	El margen de A.A. (11.38%), esto indica que sus ventas son altas, o sus costos no son muy altos o ambas cosas. En este caso sus ventas son altas	50,326.33/442,418.13	11.38%
Rendimiento de los Activos Totales (RAT)	<u>Utilidad Neta</u> Activos Totales	Con un 15.34% de RAT podemos decir que la administracion de los activos de A.A. es eficiente para la obtencion de utilidades.	50,326.33/328,002.08	15.34%
Rendimiento del Capital Contable Comun (RCC) o (ROE)	<u>Utilidad neta disponible para accionistas comunes</u> Patrimonio o Capital Contable Común	Este indice nos muestra que la tasa de rendimiento de los socios es un 27.75% rentable.	50,326.33/181374.42	27.75%

Fuente: Agrícola Agrosalvia

6.7.2. Análisis del Sistema Dupont

Gráfico 6.4 Sistema Dupont _Razones Financieras

Elaborado: autores



El sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa esta obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles

Fuente: Agrícola Agrosalvia

CONCLUSIONES

Se puede expresar: Que es muy importante el estudio y análisis de la situación económica, financiera y administrativa de una empresa. Ya que esto permite conocer la realidad y la situación de dicha empresa, también si revela una situación desfavorable para la empresa se puede tomar decisiones que ayuden a cambiar el panorama.

Por medio del estudio realizado en Agrícola Agrosalvia, se puede decir que en varios años su situación fue cambiando positivamente. Lo más importante fue analizar el movimiento de las cuentas contables para evidenciar donde fueron sus variaciones.

Tomando un dato muy importante del análisis horizontal y vertical de los balances de los años en comparación, se ve que la cuenta de depreciación durante el 2011 no tuvo movimiento y reveló que los activos fijos de la compañía en lo que se refiere a valores monetarios no son los correctos. Por lo tanto se llega a la conclusión de que Agrícola Agrosalvia no cuenta con un inventario de los activos fijos que hay en sus instalaciones, y según lo investigado no hay registro de los activos, es decir hay cuentas dentro del balance que no tienen un soporte contable. Esto es muy perjudicial para la empresa ya que es muy importante declarar los valores reales de la compañía, por medio de un avalúo a la hacienda “EL CLAVO” es aquí donde revaloriza los activo de Agrícola Agrosalvia.

Se recuerda que para el 2012 todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) sujetas a control y vigilancia por la Superintendencia de Compañías deberán obligatoriamente según Resolución No. SC.ICI.CPAIFRS.11.010, presentar sus informes financiero bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en donde una de las actividades muy importantes es el avalúo de los activos de las compañías para reportar valores de mercado para cada activo.

La desventaja de revalorizar de Activos Fijos es el aumento en el pago de impuestos anuales como: la Contribución a la Superintendencia de Compañías y el 1.5 por mil sobre los activos totales, pero el impuesto que más afecta, es el anticipo de impuesto a la Renta que se creó desde la publicación de la LEY DE EQUIDAD TRIBUTARIA, en el Registro Oficial N° 242 del 29 de diciembre del 2007.

En lo que se refiere al canal de distribución, la conclusión es que Agrícola Agrosalvia no tiene problema, según lo investigado y analizado durante la realización del proyecto, en distribuir o comercializar la totalidad de su mango. Esto se debió a mejoramientos en varios aspectos de la hacienda durante el año 2011, año que representó ganancias para la compañía y adicionalmente se destaca que la buena calidad de mango que produce Agrícola Agrosalvia lo beneficia a la hora de vender la fruta.

Además el mango es una de la fruta de mayor consumo a nivel mundial, es por eso que en varios países se producen millones de toneladas de esta fruta, ya sea para la exportación o para el consumo local, puesto que también es una fruta que se utiliza como materia prima para la elaboración de otros productos como: manjares, yogures, mermeladas, etc.

RECOMENDACIONES

Una de las recomendaciones muy importantes que se puede hacer para la compañía Agrícola Agrosalvia, es la presentación correcta de la información financiera de la empresa, se verificó que utilizan un sistema contable obsoleto, la compañía debería comprar un nuevo sistema contable que le permita a las personas que trabajan en el área contable trabajar eficientemente y eficazmente para presentar reportes contables correctos, veraces y entendibles.

Con lo que respecta a la revalorización de los activos de la compañía, investigar si el perito que realizó el avalúo de la Hacienda está calificado por la Superintendencia de Compañías para realizar dicho estudio.

Comenzar a depurar sus balances para la presentación de balances bajo NIIF, esta es una actividad que cuenta con un cronograma que lo podemos ver en la página web <http://www.supercias.gob.ec>, o buscar asesor en materia contable especializado en NIIF para que direcciona a todos los integrantes de la compañía hacia ese cambio llamado NIIF.

Las recomendaciones sobre la comercialización de la fruta mango de Agrícola Agrosalvia se mencionaron en la realización del proyecto, empezando por un proceso de comercialización de la fruta y proponiendo algunos esquemas para mejorar el control y distribución de la misma, además también se expuso que Agrícola Agrosalvia no tiene problemas en vender toda la producción de su fruta, para que la compañía obtenga mayores ganancias al final del año deberá

realizar un estudio de los costos es decir para reducirlos, o deberá ampliarse, adquirir nuevas hectáreas para producirlas.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

- ✓ BAENA Diego, “*Análisis Financiero Enfoque y proyecciones*”, Ed. ECOE, Bogotá, 2010.
- ✓ CAMACHO Juan Carlos, “*La Administración en la Empresa Rural*”, Primera edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, 1988.
- ✓ DELGADO Elena y GAZQUEZ Miguel, “*Dirección de Productos y Marcas*”, Ed. UOC, 2004.
- ✓ ESTUPIÑÁN Rodrigo y ESTUPIÑÁN Orlando, “*Análisis Financiero y de Gestión*”, Segunda edición, Ed. ECOE.
- ✓ GALAN Víctor, “*El cultivo del Mango Segunda edición*”, Ed. Mundi-Prensa, 2009.
- ✓ JOBBER David y FAHY John, “*Fundamentos de Marketing*” Segunda Edición MCGRAW-HILL, España- Madrid, 2007.
- ✓ MARKETING PUBLISHING, “*El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007.

- ✓ MARKETING PUBLISHING, “*La Estrategia Básica del Marketing*”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2008.
- ✓ MARKETING PUBLISHING, “*Promoción de ventas*”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007.
- ✓ MARTÍNEZ María, “*2 + 2 estratégicamente 6: marketing y comercial*”, Ediciones Díaz de Santos, España, 2007.
- ✓ MUNUERA José y RODRÍGUEZ Ana, “*Estrategias de Marketing*”, Ed. Esic, Madrid, 2007.
- ✓ OLLÉ y otros, “*Nuevos retos del posicionamiento estratégico*”, Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., España, 2004.
- ✓ RIVERA Jaime y VIGARAY Ma. Dolores, “*La promoción de ventas: variable clave del marketing*”, Ed. ESIC, Madrid- España, 2007.
- ✓ RODRÍGUEZ ARDURA Inma, “*Principios y Estrategias de Marketing*”, Ed. UOC, Barcelona, 2006.
- ✓ SERGENT Eduardo, “*El Cultivo del Mango (Mangifera L). Botánica, manejo y comercialización*”, Caracas-Venezuela, 1999.
- ✓ STANTON William y otros, “*Fundamentos De Marketing*” Decimo Cuarta Edición, Ed. Mc Graw Hill/Interamericanas Editores S.A. México, 2007.

- ✓ RODRÍGUEZ Moguel Ernesto A., *“titulo de Libro”* Quinta edición, Ed. Universidad Juárez autónoma de tabasco, México, 2003.

Referencias electrónicas

- ✓ *Edward (Mango)*, [www.wikipedia.org/wiki/Edward_\(mango\)](http://www.wikipedia.org/wiki/Edward_(mango))
- ✓ *Variedades de Mango Ecuatoriano*, *Fundación Mango Ecuador*, www.mangoecuador.org/variedades-mango
- ✓ *Valor Nutritivo del Mango*, *Fundación Mango Ecuador*, www.mangoecuador.org



**ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA
SATISFACCIÓN DE CLIENTES**

**“EVALUACIÓN ECONÓMICA Y PROPUESTA DE CANALES DE
DISTRIBUCIÓN EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS PARA EL
INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LA COMPAÑÍA AGRÍCOLA
AGROSALVIA S.A. PRODUCTORA DE MANGO.”**

Nombre del cliente/empresa: _____

**CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS INDICANDO SU NIVEL DE SATISFACCION
MARCANDO EN LOS CASILLEROS DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS INDICADOS**

1	MUY INSATISFECHO
2	INSATISFECHO
3	REGULAR
4	SATISFECHO
5	MUY SATISFECHO

1.- Área Técnica

- a) Facilidad de contacto con el Representante
- b) Asesoramiento técnico
- c) Rapidez de respuesta
- d) Solución adecuada
- e) Conocimiento del producto de parte del Representante

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

2.- Productos

- a) Calidad del producto
- b) Presentación

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**3.-¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto al
Desempeño de nuestro personal?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**4.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción general
Con AGRICOLA AGROSALVIA S.A.?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.- ¿Qué servicio le gustaría recibir de parte de Agrícola Agrosalvia S.A.?

5.- ¿Compra mango a otras haciendas?

Si

No

7.- ¿Cuál es el uso que le da a la fruta en su empresa?

ANEXO 2

Tabulación de encuestas de satisfacción y mejoras a nuestros clientes

total de encuestados: 6

1.- Área técnica

a) Facilidad de contacto con el Representante

MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
0	0	0	0	6

b) Asesoramiento técnico

MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
0	0	0	4	2

c) Rapidez de respuesta

MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
0	0	0	2	4

d) Solución adecuada

MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
0	0	0	6	0

e) Conocimiento del producto de parte del Representante

MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
0	0	0	4	2

2.- Productos

a) Calidad del producto

MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
0	0	0	2	4

b) Presentación

MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
0	0	0	6	0

3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto al desempeño de nuestro personal?

MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
0	0	0	0	6

4.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con AGRICOLA AGROSALVIA S.A.?

MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
0	0	0	0	6

5.- ¿Qué servicio le gustaría recibir de parte de Agrícola Agrosalvia S.A.?

TRANSPORTE	3
EMBALAJE	2
EMBARQUE	2
EMPAQUE	1

6.- ¿Su empresa cuenta con otros proveedores?

SI	6
NO	0

¿Cuáles?

ANTONIO SAMAN	2
SUCRE RODRÍGUEZ	1
BOLICHE	1

ANDRÉS CAÑIZARES	2
ING. JUAN CARLOS ANDRADE	1
PILOT	1

7.- ¿Cuál es el uso que le da a la fruta en su empresa?

EXPORTAR	5
COMERCIALIZAR DENTRO DEL PAÍS	1

PAÍSES QUE EXPORTAR LOS CLIENTES

E.E.U.U.	2
EUROPA	2
COLOMBIA	3
VENEZUELA	1


ANEXO 3

Tabla de amortización de la deuda con la CFN

CFN CORPORACION FINANCIERA NACIONAL		PAGINA: 1									
No. Ruc. 1760003090001		FECHA: 14/03/11									
TABLA DE AMORTIZACION		Sucursal GUAYAQUIL									
DEUDOR: 7 FINANCORP S.A.		CED./RUC/PASAP: 0990578389001									
DIRECCION: CHIMBORAZO 407 AGUIRRE - CLEMENTE BALEN REF: DIAGONAL A LA S		TELEFONO: 042524270									
BENEFICIARIO: 9,335 AGRICOLA AGROSALVIA S.A.											
Datos de la Operación:											
No. OPERACION:	0020120672										
FACILIDAD:	REPROGRAMACION 2DO PISO										
MONTO APROBADO:	184,119.79	MONTO DESEMBOLSADO: 184,119.79									
		MONEDA: DOLAR									
PLAZO:	4,320 DIARIO	Carga Financiera (Tasa de Interés): 8.6500 %									
TIPO AMORTIZACION:	ALEMANA	PAGO CAPITAL: 180 GRACIA CAPITAL: 360									
CUOTA:	DIARIO	PAGO INTERES: 180 GRACIA INT.: 0									
FECHA INICIO TABLA:	2005/10/10										
Div.	FECHA PA	SALDO CAP.	CAPITAL	INTERES	MORA	ABONO	OTROS	CUOTA	ESTADO	NOTIF	%
1	2006/04/08	184,119.79	0.00	7,655.12	0.00	7,765.12	110.00	7,765.12	CANCELADO	Si	6
2	2006/10/05	184,119.79	0.00	8,041.54	0.00	8,523.32	481.78	8,523.32	CANCELADO	Si	8
3	2007/04/03	184,119.79	8,369.08	9,440.71	0.00	17,809.79	0.00	17,809.79	CANCELADO	Si	10
4	2007/09/30	175,750.71	8,369.08	8,787.19	0.00	17,189.01	32.74	17,189.01	CANCELADO	Si	9
5	2008/03/28	167,381.63	8,369.08	9,013.73	0.00	17,916.29	533.48	17,916.29	CANCELADO	Si	10
6	2008/09/24	159,012.55	8,369.08	7,958.63	0.00	16,327.71	0.00	16,327.71	CANCELADO	Si	10
7	2009/03/23	150,643.47	8,369.08	6,931.92	0.00	15,301.00	0.00	15,301.00	CANCELADO	Si	9
8	2009/09/19	142,274.39	8,369.08	6,489.07	0.00	14,858.15	0.00	14,858.15	CANCELADO	Si	9
9	2010/03/18	133,905.31	8,369.08	6,107.41	0.00	14,929.45	452.96	14,929.45	CANCELADO	Si	9
10	2010/09/14	125,536.23	8,369.08	5,693.74	0.00	14,062.82	0.00	14,062.82	CANCELADO	Si	9
11	2011/03/13	117,167.15	8,369.08	4,966.72	0.00	10,428.48	96.12	13,431.92	VENCIDO	NO	9
12	2011/09/09	108,798.07	8,369.08	4,705.52	0.00	0.00	0.00	13,074.60	VIGENTE	NO	8
13	2012/03/07	100,428.99	8,369.08	4,343.55	0.00	0.00	0.00	12,712.63	NO VIGENTE	NO	0
14	2012/09/03	92,059.91	8,369.08	3,981.59	0.00	0.00	0.00	12,350.67	NO VIGENTE	NO	0
15	2013/03/02	83,690.83	8,369.08	3,619.63	0.00	0.00	0.00	11,988.71	NO VIGENTE	NO	0
16	2013/08/29	75,321.75	8,369.08	3,257.67	0.00	0.00	0.00	11,626.75	NO VIGENTE	NO	0
17	2014/02/25	66,952.67	8,369.08	2,895.70	0.00	0.00	0.00	11,264.78	NO VIGENTE	NO	0
18	2014/08/24	58,583.59	8,369.08	2,533.74	0.00	0.00	0.00	10,902.82	NO VIGENTE	NO	0
19	2015/02/20	50,214.51	8,369.08	2,171.78	0.00	0.00	0.00	10,540.86	NO VIGENTE	NO	0
20	2015/08/19	41,845.43	8,369.08	1,809.81	0.00	0.00	0.00	10,178.89	NO VIGENTE	NO	0
21	2016/02/15	33,476.35	8,369.08	1,447.85	0.00	0.00	0.00	9,816.93	NO VIGENTE	NO	0
22	2016/08/13	25,107.27	8,369.08	1,085.89	0.00	0.00	0.00	9,454.97	NO VIGENTE	NO	0
23	2017/02/09	16,738.19	8,369.08	723.93	0.00	0.00	0.00	9,093.01	NO VIGENTE	NO	0
24	2017/08/08	8,369.11	8,369.11	361.96	0.00	0.00	0.00	8,731.07	NO VIGENTE	NO	0
LES		0.00	184,119.79	114,024.40	0.00	155,111.14	1,707.08	299,851.27			

ANEXO 4

Registro de ventas 2010

AGRÍCOLA AGROSALVIA S.A.					
REGISTRO DE VENTAS					
					
FECHA	CLIENTE	CANTIDAD	DESCRIPCION	PVP	TOTAL
05/10/2010	LLIANA BARRENO	170	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 18.00	\$ 3,060.00
05/10/2010	LLIANA BARRENO	280	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 20.00	\$ 5,600.00
06/10/2010	JORGE OCAMPO	170	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 18.00	\$ 3,060.00
06/10/2010	JORGE OCAMPO	280	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 20.00	\$ 5,600.00
07/10/2010	AGROCOMERCIAL	3300	KILOS DE MANGO EDU	\$ 0.63	\$ 2,001.00
07/10/2010	AGROCOMERCIAL	6000	KILOS DE MANGO TOMMY	\$ 0.80	\$ 4,800.00
07/10/2010	WILLIAN ROJAS	7500	KILOS DE MANGO TOMMY	\$ 0.80	\$ 6,000.00
07/10/2010	WILLIAN ROJAS	6000	KILOS DE MANGO EDU	\$ 0.80	\$ 4,800.00
08/10/2010	JULIO ANZULES	1800	KILOS DE MANGO EDU	\$ 0.80	\$ 1,440.00
09/10/2010	JORGE OCAMPO	170	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 18.00	\$ 3,060.00
09/10/2010	JORGE OCAMPO	280	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 20.00	\$ 5,600.00
12/10/2010	GERARDO GARCIA RIOS	4500	KILOS DE MANGO EDU	\$ 0.60	\$ 3,600.00
12/10/2010	GERARDO GARCIA RIOS	8400	KILOS DE MANGO TOMMY	\$ 0.80	\$ 5,720.00
11/10/2010	JORGE OCAMPO	280	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 20.00	\$ 5,000.00
11/10/2010	JORGE OCAMPO	170	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 18.00	\$ 3,060.00
12/10/2010	OMAR VOLTARIRE CASTRO	13140	KILOS DE MANGO TOMMY	\$ 0.76	\$ 10,000.00
13/10/2010	JESENIA ASENCIA SALINAS	25	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 17.00	\$ 425.00
13/10/2010	JESENIA ASENCIA SALINAS	5	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 15.00	\$ 75.00
13/10/2010	JORGE OCAMPO	250	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 20.00	\$ 5,000.00
13/10/2010	JORGE OCAMPO	70	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 18.00	\$ 1,260.00
14/10/2010	VINICIO ACOSTA	332	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 18.00	\$ 5,976.00
14/10/2010	VINICIO ACOSTA	80	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 16.00	\$ 1,280.00
18/10/2010	VINICIO ACOSTA	420	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.50	\$ 6,510.00
14/10/2010	SANTIAGO JAVIER PAZ	331	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 18.00	\$ 5,958.00
14/10/2010	SANTIAGO JAVIER PAZ	50	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 16.00	\$ 800.00
18/10/2010	XAVIER SANTIAGO PASPUEL	420	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.50	\$ 6,510.00
18/10/2010	VINICIO ACOSTA	350	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.50	\$ 5,425.00
18/10/2010	JORGE OCAMPO	370	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.50	\$ 5,735.00
18/10/2010	JORGE OCAMPO	50	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 14.00	\$ 700.00
19/10/2010	CARLOS EDUARDO POZO	370	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.50	\$ 5,735.00
19/10/2010	CARLOS EDUARDO POZO	30	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 14.00	\$ 420.00
20/10/2010	AGROCOMERCIAL	167	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 16.50	\$ 2,755.50
21/10/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	347	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.70	\$ 5,447.90
21/10/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	40	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 14.00	\$ 560.00
21/10/2010	XAVIER SANTIAGO PASPUEL	420	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.50	\$ 6,510.00
21/10/2010	JORGE OCAMPO	370	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.50	\$ 5,735.00
21/10/2010	JORGE OCAMPO	50	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 14.00	\$ 700.00
22/10/2010	OMAR VOLTARIRE CASTRO	413.25	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.50	\$ 6,405.37
22/10/2010	OMAR VOLTARIRE CASTRO	51.4	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 14.00	\$ 719.60
22/10/2010	OMAR CASTRO	98.4	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.50	\$ 1,525.20
23/10/2010	CESAR OCAMPO	360	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.50	\$ 5,580.00
23/10/2010	CESAR OCAMPO	40	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 14.00	\$ 560.00
25/10/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	380	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.20	\$ 5,776.00
25/10/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	20	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 14.00	\$ 280.00
25/10/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	5	GAVETAS DE MAGO TOMMY P	\$ 10.00	\$ 50.00
25/10/2010	XAVIER SANTIAGO PASPUEL	420	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.00	\$ 6,300.00
25/10/2010	VINICIO ACOSTA	400	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 14.75	\$ 5,900.00
25/10/2010	GEOVANI EDISON VARAS	30	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 14.25	\$ 427.50
26/10/2010	JORGE OCAMPO	370	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 15.00	\$ 5,550.00
26/10/2010	JORGE OCAMPO	40	GAVTAS DE MAGO EDU	\$ 14.00	\$ 560.00
28/10/2010	XAVIER SANTIAGO PASPUEL	420	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 11.00	\$ 4,620.00
28/10/2010	VINICIO ACOSTA	379	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 11.00	\$ 4,169.00
28/10/2010	JORGE OCAMPO	410	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 12.00	\$ 4,920.00
28/10/2010	VINICIO ACOSTA	421	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 12.00	\$ 5,052.00
28/10/2010	XAVIER SANTIAGO PASPUEL	420	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 11.00	\$ 4,620.00
29/10/2010	AGROCOMERCIAL	167	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 14.50	\$ 2,421.50
01/11/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	420	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 11.00	\$ 4,620.00
03/11/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	392	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 12.00	\$ 4,704.00
03/11/2010	GERARDO GARCIA RIOS	420	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 11.00	\$ 4,620.00
04/11/2010	GERARDO GARCIA RIOS	420	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 11.00	\$ 4,620.00
04/11/2010	VINICIO ACOSTA ACOSTA	250	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 11.00	\$ 2,750.00
06/11/2010	XAVIER SANTIAGO PASPUEL	420	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 10.75	\$ 4,515.00
06/11/2010	XAVIER SANTIAGO PASPUEL	420	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 11.75	\$ 4,935.00
07/11/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	392	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 11.50	\$ 4,508.00
08/11/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	200	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 11.00	\$ 2,200.00
08/11/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	200	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 11.00	\$ 2,200.00

08/11/2010	VINICIO ACOSTA ACOSTA	390	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 10.75	\$ 4,912.00
08/11/2010	VINICIO ACOSTA ACOSTA	420	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 10.75	\$ 4,515.00
08/11/2010	VINICIO ACOSTA ACOSTA	342	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 10.75	\$ 4,214.00
09/11/2010	VINICIO ACOSTA ACOSTA	198	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 10.75	\$ 2,128.50
09/11/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	200	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 10.75	\$ 2,150.00
10/11/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	150	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 11.00	\$ 1,650.00
10/11/2010	XAVIER SANTIAGO PASPUEL	200	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 10.75	\$ 2,150.00
10/11/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	150	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 10.80	\$ 1,620.00
10/11/2010	JORGE HERNANDO CASTRO	120	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 10.00	\$ 1,200.00
12/11/2010	AGROCOMERCIAL MOVIE	7000	KG DE MANGO TOMMY	\$ 0.42	\$ 2,940.00
15/11/2010	XAVIER SANTIAGO PASPUEL	200	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 10.00	\$ 2,000.00
15/11/2010	JORGE CASTRO	170	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 10.00	\$ 1,700.00
16/11/2010	JORGE CASTRO	150	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 9.25	\$ 1,387.50
16/11/2010	JORGE CASTRO	140	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 10.50	\$ 1,470.00
17/11/2010	JORGE CASTRO	160	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 9.50	\$ 1,520.00
20/11/2010	JORGE CASTRO	150	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 9.00	\$ 1,350.00
21/11/2010	JORGE CASTRO	150	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 9.00	\$ 1,350.00
22/11/2010	JORGE CASTRO	140	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 9.00	\$ 1,260.00
22/11/2010	JORGE CASTRO	140	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 9.00	\$ 1,260.00
24/11/2010	XAVIER PASPUEL	140	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 9.00	\$ 1,260.00
25/11/2010	AGROOMERCIAL	3000	KG DE MANGO TOMMY	\$ 0.35	\$ 1,050.00
29/11/2010	JORGE CASTRO	120	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 9.00	\$ 1,080.00
16/12/2010	JORGE CASTRO	400	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 2.25	\$ 1,000.00
20/12/2010	JORGE CASTRO	400	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 2.25	\$ 1,000.00
28/12/2010	JORGE CASTRO	400	GAVETAS DE MAGO TOMMY	\$ 2.00	\$ 800.00
					\$ 297,993.57

ANEXO 5

Registro de ventas 2011

AGRÍCOLA AGROSALVIA S.A.					
REGISTRO DE VENTAS 2011					
FECHA	CLIENTE	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNI	TOTAL
31/08/2011	AGROCOMERCIAL	247.5	GAVETAS DE EDWARD	\$ 20.00	\$ 4,950.00
07/09/2011	JORGE HERNANDO CASTRO	400	GAVETAS DE EDWARD	\$ 20.00	\$ 8,000.00
16/09/2011	MORVIE CIA LTDA	375	GAVETAS DE EDWARD	\$ 20.00	\$ 7,500.00
18/09/2011	JORGE HERNANDO CASTRO	419	GAVETAS DE TOMMY	\$ 20.00	\$ 8,380.00
20/09/2011	AGROCOMERCIAL	312.5	GAVETAS DE EDWARD	\$ 20.00	\$ 6,250.00
24/09/2011	COORDIEXPORT	420	GAVETAS DE TOMMY	\$ 20.00	\$ 8,400.00
24/09/2011	JORGE HERNANDO CASTRO	400	GAVETAS DE TOMMY	\$ 20.00	\$ 8,000.00
28/09/2011	JORGE HERNANDO CASTRO	400	GAVETAS DE TOMMY	\$ 16.00	\$ 6,400.00
29/09/2011	AGROCOMERCIAL	300	GAVETAS DE TOMMY	\$ 20.00	\$ 6,000.00
29/09/2011	ANDREA SARMIENTO	400	GAVETAS DE TOMMY	\$ 18.00	\$ 7,200.00
02/10/2011	ANDREA SARMIENTO	400	GAVETAS DE TOMMY	\$ 18.00	\$ 7,200.00
04/10/2011	ANDREA SARMIENTO	400	GAVETAS DE TOMMY	\$ 18.00	\$ 7,200.00
05/10/2011	ANDREA SARMIENTO	400	GAVETAS DE TOMMY	\$ 18.00	\$ 7,200.00
05/10/2011	JORGE HERNANDO CASTRO	400	GAVETAS DE TOMMY	\$ 20.00	\$ 8,000.00
06/10/2011	AGROCOMERCIAL	200	GAVETAS DE TOMMY	\$ 20.00	\$ 4,000.00
09/10/2011	ANDREA SARMIENTO	433	GAVETAS DE TOMMY	\$ 16.00	\$ 6,928.00
10/10/2011	ANDREA SARMIENTO	433	GAVETAS DE TOMMY	\$ 16.00	\$ 6,928.00
11/10/2011	AGROCOMERCIAL	236	GAVETAS DE TOMMY	\$ 17.00	\$ 4,012.00
11/10/2011	JORGE HERNANDO CASTRO	400	GAVETAS DE TOMMY	\$ 16.00	\$ 6,400.00
11/10/2011	ANDREA SARMIENTO	433	GAVETAS DE TOMMY	\$ 16.00	\$ 6,928.00
12/10/2011	ANDREA SARMIENTO	433	GAVETAS DE TOMMY	\$ 16.00	\$ 6,928.00
13/10/2011	JORGE HERNANDO CASTRO	400	GAVETAS DE TOMMY	\$ 16.00	\$ 6,400.00
	ANULADA				
15/10/2011	ANDREA SARMIENTO	433	GAVETAS DE TOMMY	\$ 16.00	\$ 6,928.00
17/10/2011	ANDREA SARMIENTO	433	GAVETAS DE TOMMY	\$ 15.00	\$ 6,495.00
17/10/2011	JORGE HERNANDO CASTRO	298	GAVETAS DE TOMMY	\$ 15.00	\$ 4,470.00
17/10/2011	VINICIO ACOSTA	417	GAVETAS DE TOMMY	\$ 15.00	\$ 6,255.00
19/10/2011	ANDREA SARMIENTO	433.3	GAVETAS DE TOMMY	\$ 16.50	\$ 7,150.00
20/10/2011	ANDREA SARMIENTO	433.3	GAVETAS DE TOMMY	\$ 16.50	\$ 7,150.00
27/10/2011	VINICIO ACOSTA	416.66	GAVETAS DE TOMMY	\$ 15.00	\$ 6,249.90
27/10/2011	JORGE HERNANDO CASTRO	400	GAVETAS DE TOMMY	\$ 16.50	\$ 6,600.00
22/10/2011	ANDREA SARMIENTO	433	GAVETAS DE TOMMY	\$ 16.50	\$ 7,150.00
22/10/2011	AGROCOMERCIAL	166	GAVETAS DE TOMMY	\$ 18.00	\$ 2,999.88
24/10/2011	ANDREA SARMIENTO	433.5	GAVETAS DE TOMMY	\$ 15.00	\$ 6,502.50
25/10/2011	ANDREA SARMIENTO	433.5	GAVETAS DE TOMMY	\$ 15.00	\$ 6,502.50
26/10/2011	AGROCOMERCIAL	133.33	GAVETAS DE TOMMY	\$ 12.00	\$ 1,599.96

ANEXO 6

Cuadro de ventas de mango por cliente

CUADRO DE VENTAS DE MANGO POR CLIENTE					
NO	CLIENTE	KG VENDIDOS	INGRESO POR CLIENTE	PORCENTAJE DE INGRESO POR CLIENTE	PORCENTAJE DE KG VENDIDOS A CLIENTES
1	AGROCOMERCIAL	47,859.90	\$ 29,811.84	6.75%	4.89%
2	ANDREA SARMIENTO	416,988.00	\$ 177,303.05	40.12%	42.62%
3	COORDIEXPORT	12,600.00	\$ 8,400.00	1.90%	1.29%
4	DEL SUR FRUIT S.A SURFRUIT	217,000.00	\$ 86,450.00	19.56%	22.18%
5	FLAVIO PINCAY DELGADO	71,100.00	\$ 35,550.00	8.04%	7.27%
6	HUACA CHILES ERASMO PATRICIO	25,499.79	\$ 8,900.00	2.01%	2.61%
7	JORGE HERNANDO CASTRO	151,140.00	\$ 75,474.99	17.08%	15.45%
8	MORVIE CIA LTDA	11,250.00	\$ 7,500.00	1.70%	1.15%
9	VINICIO ACOSTA	25,009.80	\$ 12,504.90	2.83%	2.56%
TOTAL		978,447.49	\$ 441,894.78	100.00%	100.00%

ANEXO 7

Cuadro de ventas de mango por variedad

<u>CUADRO DE VENTAS DE MANGO POR VARIEDAD</u>						
<u>NO</u>	<u>VARIEDAD</u>	<u>GAVETAS VENDIDAS</u>	<u>KG VENDIDOS</u>	<u>INGRESO POR VARIEDAD</u>	<u>PORCENTAJE DE INGRESO POR VARIEDAD</u>	<u>PORCENTAJE DE KG VENDIDOS POR VARIEDAD</u>
1	Tommy Atkins	31,279.92	1,012,892.70	\$ 415,194.78	93.96%	96.20%
2	Edward	1,335.00	40,050.00	\$ 26,700.00	6.04%	3.80%
	TOTAL	32,614.92	1,052,942.70	441,894.78		