

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS ORGÁNICOS CON PRÁCTICAS
DE CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE PARA EL MERCADO
ECUATORIANO**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL, MBA**

GEOVANNY WLADIMIR PUENTE ASQUET

geovanny.puente@ arcacontal.com

Director: Ing. Mauricio Rojas Dávalos, MSc.

mauricio.rojas @epn.edu.ec

2013

DECLARACIÓN

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

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

GEOVANNY WLADIMIR PUENTEASQUET

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Geovanny Wladimir Puente Asquet, bajo mi supervisión.

Ing. Mauricio Rojas Dávalos, MSc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela Politécnica Nacional; por ser una institución que tiene como norma la excelencia en cada una de sus actividades.

Al Director de Tesis, Ing. Mauricio Rojas Dávalos, MSc., por ser un guía en la elaboración de este documento y en el fortalecimiento profesional al evaluar las fortalezas y debilidades en el conocimiento personal.

DEDICATORIA

A mi familia; a Paulina por su apoyo permanente y por su integridad como esposa y madre; a mis hijos Pedro David, Geovanna Carolina, Salomé Estefanía, por ser un obsequio de Dios.

Geovanny

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE TABLAS	II
LISTA DE ANEXOS	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	1
1.1.1 LA AGRICULTURA ORGÁNICA (AO) EN EL ECUADOR	5
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCE DEL ESTUDIO.	8
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN	12
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.5.1 CLASIFICACIÓN DE ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN	17
1.5.2 VARIABLES DE ESTUDIO	18
1.5.3 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	18
1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO	19
1.7 INVESTIGACIÓN	19
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN SOCIAL	21
2.2 EL PROCESO EMPRESARIAL, TEORÍAS Y MODELOS	23
2.2.1 MODELO DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	23
2.2.2 LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN COMERCIAL	25
2.3 EL PLAN DE EMPRESA	28
2.3.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DE SUS CLIENTES	29
2.3.2 ENFOQUE DE LA EMPRESA	31
2.3.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	32
2.3.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	33

2.4 LOS PRODUCTOS ORGÁNICOS EN EL ECUADOR	35
2.4.1 MARCO JURÍDICO	35
2.4.2 PRODUCCIÓN NACIONAL.....	39
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	42
3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	42
3.2 MERCADO POTENCIAL	42
3.2.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO	42
3.2.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	43
3.2.3 CARACTERÍSTICAS DE MERCADO POTENCIAL	47
3.3 DEMANDA DE MERCADO.....	53
3.3.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	53
3.3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO.....	55
3.4 CUOTA DE MERCADO	60
3.4.1 OFERTA	60
3.4.2 DETERMINACION DE LA CUOTA DE MERCADO.....	65
3.5 FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA	66
3.5.1 EL PRECIO	68
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	70
4.1 ORGANIZACIÓN JURÍDICA	70
4.1.1 LA EMPRESA	70
4.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	73
4.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	73
4.2.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR DEPARTAMENTO.....	74
4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	78
4.3.1 VENTAS.....	78
4.3.2 INVERSIÓN INICIAL	79
4.3.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS.....	84
4.3.4 ESTADO DE RESULTADOS.....	85
4.3.5 PUNTO DE EQUILIBRIO	85
4.3.6 FLUJO DE CAJA.....	87
4.3.7 COSTO DEL CAPITAL	88
4.3.8 RESUMEN FINAL.....	91
4.4 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	92

4.4.1 MISIÓN	92
4.4.2 VISIÓN	92
4.4.3 OBJETIVOS	92
4.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO	93
4.5.1 ANÁLISIS EXTERNO	93
4.6 PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	116
4.6.1 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	¡Error! Marcador no definido.
5. RESULTADOS Y ANÁLISIS	119
5.1 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	119
5.2 PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO	120
5.3 MONITOREO Y EVALUACIÓN PILOTO	120
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
6.1 CONCLUSIONES	124
6.2 RECOMENDACIONES	125
REFERENCIAS	127

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Estructura de Organismo de Control de Agricultura Orgánica.....	6
Figura 2.1 Entornos de la Empresa.....	22
Figura 3.1 Consumo de legumbres y hortalizas	47
Figura 3.2 Consumo de frutas.....	48
Figura 3.3 Ventajas de consumir alimentos orgánicos	48
Figura 3.4 Consumo de Productos Orgánicos Procesados	49
Figura 3.5 Frecuencia de Consumo de Frutas, Legumbres y Hortalizas.....	50
Figura 3.6 Inversión mensual en Consumo de Frutas, Legumbres y Hortalizas	50
Figura 3.7 Preferencia en el lugar de compra.....	51
Figura 3.8 Características del Lugar de Compra	52
Figura 3.9 Ingresos mensuales de los Consumidores	52
Figura 3.10 Número de Familiares de los Consumidores	53
Figura 3.11 Cuota de Mercado	65
Figura 3.12 Diversidad de Productos Orgánicos	67
Figura 4.1 Organigrama Estructural	74
Figura 4.2 Inflación Anual.....	96
Figura 4.3 Inflación Acumulada.....	97
Figura 4.4 Tasas Activas	99
Figura 4.5 Tasas Pasivas.....	99
Figura 4.6 Precio del Petróleo	100
Figura 4.7 Balanza Comercial	102
Figura 4.8 Población Económicamente Activa	104
Figura 4.9 Canasta Familiar.....	105
Figura 4.10 Producto Interno Bruto.....	107
Figura 4.11 Producto Interno Bruto Per Cápita.....	108
Figura 4.12 Principales Supermercados	113
Figura 4.13 Proceso para el Desarrollo de Estrategias	117
Figura 5.1 Proceso de Construcción de Invernadero y Preparación del Suelo.....	122
Figura 5.2 Planta de Tomate Riñón en Crecimiento	122

Figura 5.3 Producción de Tomate Riñón.....	123
Figura 5.4 Producción de Babaco.....	123

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1.1 Tipo de productores: tamaño de la propiedad; acceso a recursos: agua.....	9
Tabla 1.2 Tipos de comercialización: ferias, mercados convencionales.....	11
Tabla 2.1 Tipos de organizaciones y sus características	41
Tabla 3.1 Segmentación del mercado.....	43
Tabla 3.2 Población del Distrito Metropolitano de Quito	44
Tabla 3.3 Proyección de la Población del Distrito Metropolitano de Quito.....	44
Tabla 3.4 Listado de Plaguicidas Prohibidos en Ecuador	56
Tabla 3.5 Venta de Alimentos en las Principales provincias	61
Tabla 3.6 Tamaños de las Propiedades de los productores	62
Tabla 3.7 Estructura Organizativa, Integrantes y Área de Influencia de las Organizaciones	63
Tabla 3.8 Costos unitarios de los Productos.....	64
Tabla 3.9 Cuota de Mercado.....	65
Tabla 3.10 Diferencias entre Agricultura Orgánica y Convencional	66
Tabla 4.1 Ventas	78
Tabla 4.2 Presupuesto de Ingresos	79
Tabla 4.3 Inversión Inicial.....	79
Tabla 4.4 Gastos pre Operativos y de Constitución	80
Tabla 4.5 Capital de Trabajo	81
Tabla 4.6 Rol de Pagos	81
Tabla 4.7 Mano de Obra Directa	82
Tabla 4.8 Mano de Obra Indirecta.....	82
Tabla 4.9 Costo Unitario del Producto	83
Tabla 4.10 Costos Servicios Básicos.....	84
Tabla 4.11 Presupuesto de Egresos	84
Tabla 4.12 Estado de Resultados del Proyecto.....	85

Tabla 4.13 Punto de Equilibrio.....	86
Tabla 4.14 Cálculo del Punto de Equilibrio	87
Tabla 4.15 Flujo de Caja	87
Tabla 4.16 Retorno de la Inversión	89
Tabla 4.17 Indicadores de Factibilidad.....	91
Tabla 4.18 Inflación.....	96
Tabla 4.19 Tasa de Interés Activa y Pasiva.....	98
Tabla 4.20 Precio del Petróleo.....	101
Tabla 4.21 Balanza Comercial en Millones de Dólares	102
Tabla 4.22 Población Económicamente Activa.....	103
Tabla 4.23 Canasta Básica y Vital.....	105
Tabla 4.24 Producto Interno Bruto	106
Tabla 4.25 Asociación de Productores Orgánicos Certificados	114
Tabla 4.26 Proveedores de Insumos Agrícolas	114
Tabla 4.27 Empresas con Productos Orgánicos Certificados.....	115

RESUMEN

Esta tesis de Maestría tiene el propósito de investigar el mercado para la creación de una Empresa dedicada a la producción de alimentos orgánicos. Todo esfuerzo que se realice en tal sentido, en acuerdo con la definición de seguridad alimentaria será necesario para permitir que toda persona pueda acceder al consumo de alimentos como un derecho propio.

Se analizan las características del mercado ecuatoriano relacionadas con el consumo de productos agrícolas de origen orgánico, así como las ventajas de este tipo de producción agrícola en contra posición con el uso de fertilizantes y pesticidas; se realiza la determinación de rentabilidad del proyecto mediante el uso de las diferentes categorías de investigación, entre ellas la descriptiva.

Se obtienen los valores relacionados con los criterios de evaluación financiera, para asegurar la rentabilidad del negocio, lo cual permite la generación de empleo y posibilidades de crecimiento a los habitantes del sector.

Posteriormente se procede con un piloto para el estudio del comportamiento de las especies en el sector y determinación de las variables de control de proceso que permitan obtener resultados satisfactorios.

Los resultados obtenidos permiten concluir como viable la creación de una empresa para la producción de alimentos orgánicos en función de las demandas del mercado.

En la parte final se generan recomendaciones de las actividades por ejecutar, basadas en los resultados obtenidos.

ABSTRACT

This master's thesis aims to evaluate the creation of a company dedicated to the production of organic food. Every effort is made to that effect, in accordance with the definition of food security is necessary to ensure that everyone can access food consumption as a right.

We analyze the Ecuadorian market characteristics related to the consumption of agricultural products of organic origin, and the advantages of this type of agricultural production in position against the use of fertilizers and pesticides is performed to determine project profitability by using of the various categories of research, including descriptive.

Values are obtained related to financial evaluation criteria to ensure the profitability of the business, which let the creation of jobs and growth opportunities for area residents.

Then proceed to a pilot study of the behavior of the species in the area and identification of process control variables that allow to obtain satisfactory results.

The results obtained indicate as feasible the creation of a company for organic food production according to market demands.

In the final part are generated recommendations for activities to be performed, based on the results obtained.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

“Durante el 2008 se atravesó una crisis alimentaria a nivel mundial que ocasionó en pocos meses el incremento de 800 millones de pobres a más de 1000 millones, produciendo mayor sufrimiento por hambre(FAO).”(Macas & Koldo, 2009). Un gran número de estas personas habita en el sector rural. El hambre en el mundo no se debe a la insuficiente producción de alimentos, sino a una mala distribución de los mismos.

En el Ecuador, en diferentes provincias existen iniciativas de comercialización directa de productores agroecológicos: aquellos que cultivan la tierra sin agredirla, no usan agro tóxicos para combatir plagas y cuyo interés principal no es la rentabilidad sino la sustentabilidad a largo plazo, sin embargo no se había logrado un nivel de integración entre las iniciativas que potencie la capacidad de gestión de los pequeños productores agroecológicos, si no a partir del 2008 cuando se juntaron algunas experiencias para relanzar la mesa de mercados locales.

En el 2009, a nivel mundial se produce una de las crisis económicas más graves de las últimas décadas, cuyo origen fue el manejo especulativo de la actividad financiera en los países de mayor desarrollo económico. El incremento del desempleo fue significativo en esos países. Hoy en España existen 5,3 millones de personas sin trabajo; y ello repercutió en la economía de muchos países del mundo. En Ecuador la pobreza se reduce en un período de 5 años desde el 2007 al 2012 en un 11%, desde el 36,3% al 25,3% de la población; entendiéndose como pobreza la que se establece en el grupo que recibe menos de 74,79 dólares por persona,(Padilla, 2012).

Adicional a este escenario, los desastres provocados por el cambio climático se incrementan dramáticamente. Son más frecuentes los fenómenos meteorológicos extremos como sequías, huracanes y lluvias.

En mercados locales las iniciativas de comercialización asociativa de alimentos orgánicos responden a procesos organizativos de pequeños productores, con la finalidad de evitar la intermediación rural. Los productores agroecológicos participan desde esta identidad y ven que esta denominación permite beneficios económicos y reconocimiento social.

En esta actividad, la comercialización de alimentos orgánicos, prevalecen términos como un precio justo: definido por el mercado en el momento de la venta, alimentos sanos: aquellos que en su producción no utilizan herbicidas, fertilizantes, plaguicidas químicos, conservación ambiental: uso racional y sostenible de recursos naturales y el ambiente.

Estas experiencias en Ecuador surgen:

- a) de organizaciones ya establecidas cuyos miembros producen agroecológicamente, emprenden la comercialización asociativa participando directamente en el intercambio, y,
- b) de grupos de productores que estructuran una modalidad organizativa tipo red, no legal, a partir de unos acuerdos básicos relacionados con la producción y la comercialización.

En la mayoría de los casos estas iniciativas están conformadas por mujeres campesinas y que se encuentran al frente de los procesos, no así en las organizaciones rurales donde intervienen un mayor número de hombres que en el caso anterior (Macas & Koldo 2,009).

Los pequeños productores agroecológicos optimizan el uso del espacio que disponen mediante la diversificación de cultivos y la producción animal para el consumo alimentario de la familia y para el mercado. La producción de hortalizas es parte importante de los sistemas de producción.

Entre las mayores dificultades que afrontan estos productores para lograr una producción continua señalan la poca disponibilidad de agua para riego y de abono orgánico. Más del 50 % de la superficie de las fincas no dispone de riego y se ven obligados a comprar abono de lugares cada vez más lejanos. (Social., 2009)

Un análisis del producto interno bruto PIB agrícola comparado con el PIB total de Ecuador en un período de 13 años: 1995 a 2008, permite observar que mantuvo crecimientos más altos, con un promedio de 4,81% en relación a un 3,47% para ese período. En el año 1999 en que se produce la crisis financiera alcanza su mayor valor: 9%, (Guerrero Paúl, 2008).

Es importante destacar que las experiencias de los mercados locales presentan una característica: generan empleo familiar, y, adicional a ello, de alguna manera, reducen la migración.

La permanencia de estas experiencias durante varios años tiene fundamento en las ventajas económicas que los agricultores reconocen al participar en estas iniciativas. Destacan dos hechos:

1. Permiten ofertar su producción a través de la feria con precios que consideran más convenientes que si se entrega a intermediarios.
2. Disponen de productos para la alimentación disminuyendo costos por la compra de productos y valorando que son productos sanos.

Comparando los montos de las ventas de estas experiencias al año, algo superiores un millón de dólares frente a un número de 480 participantes directos y 1000 asociados, se puede inferir que es una cifra interesante para la economía de estos sectores.

Los mecanismos participativos de garantía, que surgen como alternativa de certificación de producción, muestran varias situaciones en las que se encuentran aquellos cuyas normas y registros son bastante elaborados y aquellos que son

menos complejos donde el énfasis está en la verificación directa de los consumidores siendo poco atendido el uso de registros.

El grado de aplicación de los sistemas de garantía, es aún parcial, puesto que se enfrentan dificultades económicas, organizativas e incluso de comprensión entre los participantes. En un caso, la Mushuk, el sistema se muestra flexible para adaptarse a las condiciones de los pequeños productores para no excluirlos en el caso de que se encuentren en proceso de transición, estableciendo carnets para dos categorías, que indican cuales fincas están en transición y las que son manejadas agroecológicamente.

Los sistemas participativos de garantías presentan debilidades relacionadas con:

- a) Nivel de producción: definir con precisión principios que dan cuenta de una producción agroecológica.
- b) Nivel de aplicación de la herramienta y niveles de decisión: desarrollar capacidades para la verificación interna mediante visitas cruzadas, mejorar el sistema de registros e incorporar a las entidades públicas y otros organismos en los Comités de Garantía.
- c) Nivel de la actividad de la comercialización: ausencia de reglamentación y mecanismos de apoyo para atender a condiciones requeridas de cumplimiento de normas sanitarias, adecuación de espacios, políticas de precios, atención a los consumidores, educación (alimentación, ambiente, relación campo ciudad, participación relaciones con otros sectores de la sociedad, promoción y publicidad.
- d) Nivel de la organización: débiles procedimientos para la planificación y toma de decisiones incorporando aspectos de participación, de equidad de género, de transparencia y rendición de cuentas y orientando acciones hacia el cumplimiento de grandes objetivos, soberanía alimentaria, desarrollo local, conservación ambiental.

Respecto a la situación legal para el reconocimiento del sistema de garantía por parte del Estado, existe el consenso entre los productores acerca de que el decreto de agricultura orgánica está dirigido sobre todos a exportación y que no responde a las condiciones de los pequeños productores. Desde las organizaciones la urgencia en el momento actual no es la del reconocimiento por parte del Estado de los sistemas participativos de garantías, sino la de políticas públicas para favorecer la producción agroecológica y los mercados locales.

La encuesta condiciones de vida (ECV) 1998, realizada por Carlos Larrea, Wilma Freire y Chessa Lutter permite observar un consumo de frutas y verduras mayor en la población urbana que rural, debido a un mayor acceso físico y económico a este tipo de alimentos; en la Sierra. El consumo aparente medio por habitante en la Sierra urbana para hortalizas es de 4,4 Kg. En comparación con 3,2 Kg. Para el área rural, (Molina, 2008).

1.1.1 LA AGRICULTURA ORGÁNICA (AO) EN EL ECUADOR

El marco normativo de Ecuador, (Ligia, 2004); la agricultura orgánica (AO) debe convertirse en una política de desarrollo del país.

Mediante Decreto Ejecutivo 3609, firmado y publicado el 20 de marzo de 2003 se establece el Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica.

1.1.1.1 Estructura:

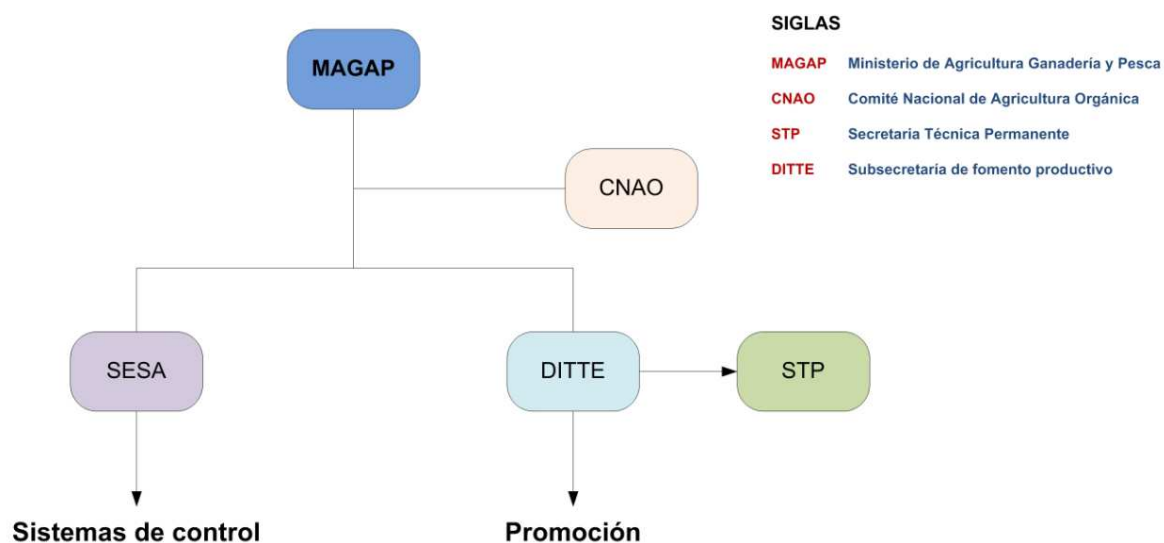


Figura 1.1 Estructura de Organismo de Control de Agricultura Orgánica

MAGAP	Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca
CNAO:	Comité Nacional de Agricultura Orgánica,
STP:	Secretaría Técnica Permanente,
DITTE	Subsecretaría de fomento productivo

1.1.1.2 Etapas del Sistema Nacional de Control de la AO:

Producción, procesamiento y comercialización

Certificación

Acreditación

Control

1.1.1.3 Características

- Protege el esfuerzo y la inversión del productor a través del control en toda la cadena.
- Garantiza al productor que su producto mantenga la calidad a través de toda la cadena

- Respalda y fomenta confianza entre los actores y consumidores.
- Permite establecer e implementar políticas de fomento.
- Facilita el acceso a nuevos.

La agricultura orgánica es parte integrante de las actividades contempladas en la Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria (LORSA), publicada en Registro Oficial (2009). Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria. Suplemento 583. Quito, Ecuador.

El objetivo de la LORSA es establecer los mecanismos mediante los cuales el Estado cumpla con su obligación y objetivo estratégico de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Se establece el Régimen de Soberanía Alimentaria, que está constituido por una serie de normas conexas destinadas a establecer en forma soberana las políticas públicas agroalimentarias para fomentar la producción suficiente y la adecuada conservación, intercambio, transformación, comercialización y consumo de alimentos sanos, nutritivos, preferentemente provenientes de la micro, pequeña y mediana producción campesina, de las organizaciones económicamente populares y de la pesca artesanal así como micro empresa y artesanía; respetando y protegiendo la agro biodiversidad, los conocimientos y formas de producción tradicionales y ancestrales, bajo los principios de equidad, solidaridad, inclusión, sustentabilidad social y ambiental.

La ley está orientada hacia el fomento y la aplicación de incentivos que fortalezcan a los pequeños y medianos productores, como actores clave para lograr la Soberanía Alimentaria.

Entre los incentivos y estrategias de fomento, el Estado impulsará la creación de fuentes de financiamiento en condiciones preferenciales para el sector, además

de la creación de un seguro agroalimentario para cubrir producción y los créditos afectados por desastres naturales, siniestros climáticos y riesgos de mercado.

La Conferencia Nacional de Soberanía Alimentaria se crea como un espacio de deliberación, debate y generación de propuestas en la materia, con la participación ciudadana; su responsabilidad es promover procesos de diálogo para propuestas e iniciativas de la sociedad civil, impulsar estudios e investigaciones sobre la Seguridad Alimentaria(Espinel, 2010).

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCE DEL ESTUDIO.

La ubicación geográfica del Ecuador permite obtener alimentos de carácter orgánico durante todo el año lo cual es una ventaja competitiva respecto a otros países.

Por otra parte, el análisis de productividad en el período 1994 – 2007, (Guerrero Paúl, 2008); permite conocer que oleaginosas, hortalizas, raíces y tubérculos no han variado su productividad: relación entre lo producido en toneladas y el área utilizada, valor promedio 100; los cereales muestran un incremento de 60%, los productos azucareros un 38%; mientras que en el caso de leguminosas presenta una significativa pérdida de 0,64 (Ton/Ha) a 0,30 (Ton/Ha).

En la Provincia del Napo, Parroquia Sardinias, se requiere un emprendimiento para el aprovechamiento de recursos naturales, humanos y técnicos.

La encuesta realizada en el año 2008, (Base de datos Ministerio de Coordinación de desarrollo Social.- Encuesta a productores) revela que existen en promedio cuatro empleados por finca. Un 52% son el finquero y su familia, y el 48% restante personas contratadas individualmente. En cuanto a tiempo de trabajo en el área productiva, declararon que un 55% de mano de obra es

transitoria, fenómeno que se debe a que la mayoría de cultivos son de ciclo corto, lo que supone varias tareas durante el año para la siembra y cosecha.

La necesidad de incrementar la oferta de productos orgánicos permite considerar dentro de las actividades, no solamente la producción de los mismos, sino además analizar la posibilidad de incluir un valor agregado relacionado con la obtención de productos terminados, que puedan ingresar al mercado, considerando la inocuidad de los mismos como requisito para esta actividad.

En el sector agroalimentario se presentan crecimientos atractivos en el consumo de alimentos orgánicos. Por ello, se requiere establecer una Empresa para su producción con aplicación de prácticas sostenibles de conservación ambiental.

Los productores por lo general disponen entre 0,2 a 0,5 (Has) de tierra, dado que están cercanos a los centros poblados o en las zonas periféricas de las 23 ciudades. Un censo muestra que 700 productores cultivan en un total de 136 (Has), que representa alrededor de 0,2 (Has) por familia. Los productores que vienen desde áreas más alejadas a los centros urbanos, disponen de mayor superficie que puede ser desde 1 hasta 5 hectáreas, (Macas & Koldo, 2009).

Tabla 1.1.1 Tipo de productores: tamaño de la propiedad; acceso a recursos: agua

ORGANIZACIÓN	TAMAÑO DE LA PROPIEDAD	ACCESO A RIEGO (% DE LA FINCA)
UNORCAC	0,2 a 2 Ha	0,25%
AGROPACA	0,5 Has	----
PROBIO	1 Ha en promedio	50%
PACAT	0,2 a 1 Ha	60%
RAA	0,5 Has	50%
MushukPakarina	0,3 a 1 Ha	40%
RAL	0,5 Has	50%
UCPSLSA	2 Ha	20%
C_CONDEM	----	----

Fuente: MACAS BENJAMÍN, KOLDO ECHARRY. 2009.
Caracterización de mercados locales agroecológicos.
Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología

Se agrava su situación por la poca disponibilidad del agua para riego. En la mayoría de las organizaciones el acceso al riego les permite cubrir una superficie que se halla entre el 0,25% a 0,5 % del total del terreno bajo su manejo. Este es un factor limitante de primer orden, puesto que sin riego no es posible mantener una oferta estable de productos. Se requiere intensificar la gestión para demandar políticas públicas de redistribución de agua, inversión para ampliar cobertura.

Esta realidad muestra la importancia económica y social de los pequeños productores y de los mercados locales, en tanto abastecimiento de alimentos para la población, cuanto en el hecho de que estos espacios de intercambio donde intervienen pequeños productores, posibilita que obtengan mayores ingresos que si se relacionaran con intermediarios.

Es necesario realizar el estudio de mercado correspondiente para conocer su tamaño y las tendencias, con el propósito de determinar la demanda de productos orgánicos en la zona norte del País, así como las posibilidades de producción y comercialización para atender la misma.

Las experiencias de mercados locales analizadas surgieron desde una motivación económica de pequeños productores: mejorar ingresos evitando la relación con los intermediarios. Esto explica en buena medida la modalidad de feria libre que se ha asumido para comercializar productos. Se identifican algunas modalidades de ferias agroecológicas. En otros casos las organizaciones se han insertado en ferias libres municipales existentes, donde las productoras agroecológicas compiten con intermediarios y vendedores de productos convencionales.

Tabla 1.2 Tipos de comercialización: ferias, mercados convencionales

	FERIA AGROECOLÓGICA INSERTA EN FERIA LIBRE MUNICIPAL	FERIA AGROECOLÓGICA EXCLUSIVA	PUNTOS DE VENTA FAMILIARES	CANASTAS	OTROS
UNORCAC		X			
AGROPACA		X		X	
PROBIO		X	X		
PACAT	X	X		X	
RAA	X	X			
MushukPakarina	X				
RAL	X				
UCPSLSA		X			
C_CONDEM		X			X

Fuente: MACAS BENJAMÍN, KOLDO ECHARRY. 2009.
Caracterización de mercados locales agroecológicos.
Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 FORMULACIÓN

¿Es posible con la creación de una empresa agrícola satisfacer la demanda de alimentos orgánicos para el mercado local?

Según resultados de la investigación del Programa Aliméntate Ecuador, (La Seguridad y Soberanía Alimentaria en el Ecuador, Julio Alvear Molina, Ministerio de Salud Pública), año 2,008; los conocimientos, actitudes, prácticas y percepciones hacia el consumo de frutas y verduras en la Región Sierra son los siguientes:

El 51% refiere que las frutas y el 45% que las verduras se deben consumir diariamente.

El 24% manifiesta que se deben consumir 3 o más porciones de frutas y el 7% 3 o más tazas de verduras al día.

El 50% piensa que las frutas hacen subir de peso y el 33% que en exceso hacen daño.

Más del 80% refiere que las frutas y verduras son ricas en vitaminas y minerales y que mejoran la digestión. Más del 50% expresan que previenen enfermedades del corazón y el cáncer.

El 35% considera que consume suficiente fruta y el 36% que consume suficiente verdura.

Estas cifras permiten asegurar la existencia de una oportunidad de negocio en la Región Sierra relacionada con el suministro de alimentos orgánicos.

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN

¿Cuál es la mejor organización de la empresa para atender este segmento?

Desde el punto de vista de los factores de identificación de una empresa, (J. B. R., 2007); en el mercado de consumo una de las fuerzas que reflejan las necesidades de las personas son sus variables demográficas. En el mercado empresarial, este término se puede sustituir por firma gráfica. La firma gráfica de una empresa la componen variables como:

Identificación de la empresa.

- Número de empleados

- Volumen de ventas
- Número de ubicaciones
- Años en el negocio
- Situación financiera

Cultura de la empresa

- Sofisticación del negocio
- Orientación al crecimiento
- Innovación
- Tecnología

Comportamiento de uso

- Aplicación
- Cantidad
- Tiempo de compra
- Frecuencia de compra
- Usuarios

Estas diferencias de firma gráfica, con frecuencia se traducen en necesidades diferentes para aplicaciones diferentes de los productos.

¿Se puede mejorar la competitividad optimizando la estructura de costos?

Los comportamientos de uso del producto, tales como el volumen de compra, su frecuencia, quién decide o quién y cómo usa lo adquirido, ejercen su influencia

en la valoración de las variables que la empresa tendrá en cuenta a la hora de seleccionar un material.

El segmento de Pequeñas y Medianas Empresas PYMES, se puede dividir en dos grandes grupos:

- Pequeñas empresas orientadas al crecimiento
- Pequeñas empresa orientadas al costo

Cada segmento tiene diferentes necesidades, firmografía y comportamiento de compra.

En el caso de los emprendedores orientados al costo:

- Necesidad básica de la empresa: Identificar caminos para ahorrar.
- Identificación de la empresa:
 - o Pequeña en ventas y número de empleados
 - o Escasa sofisticación
 - o Formación escasa
 - o Plan financiero inexistente o limitado
- Comportamiento de compra:
 - o Productos que ahorran coste
 - o Bajo nivel de ingresos por cliente
 - o Confundidos con las soluciones que añaden valor
- Propuesta de valor: Soluciones que le ahorran dinero a su negocio

¿Cómo se puede combinar la obtención de alimentos orgánicos con la comercialización de los mismos?

La primera decisión que debe tomar una empresa es si va a utilizar un sistema de canales directo, indirecto o mixto. Es posible que las empresas no tengan la experiencia y recursos necesarios para crear y apoyar un sistema de canal directo y en consecuencia, elegiría la opción de llegar al público objetivo a través de un sistema indirecto de canales. A veces se necesitan utilizar una combinación de canales directos, indirectos y sistemas mixtos para poder atender así a los distintos segmentos, de la forma más eficiente en coste, proporcionando a cada grupo el nivel esperado de servicios.

Los sistemas mixtos e indirectos pueden utilizar a los intermediarios de canal.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el estudio para la creación de una empresa para producción de alimentos orgánicos con prácticas de conservación del medio ambiente para el mercado ecuatoriano para asegurar el consumo de alimentos inocuos: aquellos que son inofensivos, que no hacen daño a la salud.

En la producción agrícola el desgaste de uso del suelo obliga a muchos agricultores usar fertilizantes y pesticidas (SIISE 2008). Este es el caso de Ecuador que ha triplicado el uso de fertilizantes desde inicios de los años 1990 a comienzos de los 2000.

La superficie de cultivos permanentes y transitorios de las unidades de producción agrícola (UPA) registra el mayor aumento de fertilizantes, pasando del 53,3% en 2004 a 68,3% en 2008,(Guerrero Paúl, 2008).

Esta situación plantea como opción alternativa la producción de alimentos orgánicos, para asegurar la oferta de producción nacional, pues según encuesta realizada en año 2008, (Kerlly, 2008); el 44% de los agricultores piensan que las importaciones desmedidas de productos afectan directamente a la producción interna. Otra parte de los encuestados, 35% opinaron que la prohibición de exportar, en los años precedentes, productos como maíz y arroz condujo a una reducción de precios internos, desincentivó la producción de los años posteriores y causó pérdidas en el mercado natural.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la rentabilidad del Proyecto, para la creación de una Empresa en cumplimiento de Leyes vigentes.
- Analizar el sector agroindustrial en el país.

No existen datos en firme que muestren el consumo de productos orgánicos y agros ecológicos a nivel nacional. Se conoce que de las aproximadamente 50.000 Has certificadas como de producción orgánica, la mayoría de ellas se encuentran con cultivos destinados para la exportación, banano principalmente, y en menor medida cacao, café y otros con superficie poco representativa. Por otra parte, es difícil tener una apreciación de la superficie y volúmenes de lo que podría encontrarse bajo parámetros de producción agroecológica.

El estudio de Andrade, sobre consumo de mercado de productos orgánicos y agroecológicos realizado en base a un muestreo en las principales ciudades del país,(VECO, 2008); señala que aproximadamente un 7 % de la población conoce este tipo de productos y que solo un 5% afirma consumirlos; señala que los consumidores efectivos pertenecen a un estrato alto pero que existe un amplio segmento de consumidores potenciales que se ubica en el estrato con ingresos medio/bajo, con un nivel de instrucción medio, siendo interesante advertir que un 58,6%

afirman estar interesados en comprar estos productos en el futuro; que el principal atributo para decidir comprarlos (de los que efectivamente compran) es que son saludables en tanto que entre los inconvenientes indican que son difíciles de encontrar y que son muy costosos.

Es un reto para la expansión de las iniciativas de mercados locales agroecológicos, estructurar sistemas de garantía apropiados, que sean efectivos, a la par de promocionar las iniciativas y el consumo productos, todo ello desde la perspectiva de posibilitar un acceso más amplio de la población al consumo de productos sanos, que significará mayores beneficios económicos a los productores agroecológicos y mejores perspectiva de vida para permanecer en el campo.

- Realizar un plan piloto de producción, para evaluar la calidad de los alimentos que se produzcan en el sector.

1.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se constituye en una guía detallada en el estudio de las variables hacia la obtención de los objetivos presentados.

La decisión más importante es la elección del enfoque de investigación.

1.5.1 CLASIFICACIÓN DE ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN

Las categorías principales para los enfoques son:

- Exploratorios
- Descriptivos
- Causales

Para este propósito, se empleará la investigación descriptiva, que se constituye en una fotografía exacta de un aspecto del medio ambiente de mercado, por ejemplo:

- La proporción de población adulta que consume determinado producto.
- Evaluación del consumidor acerca de los atributos del producto.
- Características socioeconómicas de la población.

En el presente estudio, son válidos los siguientes propósitos de investigación:

- ¿Cómo debería distribuirse el nuevo producto?
- ¿Cuál debería ser el segmento seleccionado como meta?

Los tres tipos de investigación tienen funciones distintas y complementarias; es posible usar las técnicas exploratorias como primer paso; luego se pueden usar las técnicas de enfoques descriptivos y causales para reducir posibles causas.

1.5.2 VARIABLES DE ESTUDIO

Para el análisis de la demanda, se considera:

- Ocupación del encuestado
- Ingresos económicos
- Número de integrantes de grupo familiar
- Lugar de compra de los productos agrícolas
- Frecuencia de compra
- Hortalizas, legumbres y frutas más consumidas

1.5.3 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo a Aaker David y Day George (1990), los métodos pueden ser agrupados en función a las fuentes que se usan como:

Datos secundarios: ya están disponibles porque fueron recolectados para algún propósito distinto al problema actual, se incluyen:

- Sistema propio de información
- Bancos de datos de otras organizaciones
- Fuentes de datos reunidos por una compañía

Datos primarios: aquellos recolectados para los objetivos propios de la investigación.

A su vez se subdividen en:

Datos externos: se originan fuera de la organización

Datos internos: se originan dentro de la organización

1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO

La creación de una empresa para la producción de alimentos orgánicos permite generar rentabilidad y fuentes de trabajo en el Sector.

El sector empresarial de las PYMES es el motor del desarrollo de la economía de un país por su alta generación de empleo y su contribución tributaria.

La tendencia en el mercado es de aumento creciente de la demanda de productos orgánicos.

1.7 INVESTIGACIÓN

Se detalla el plan para la elección de la muestra y los métodos de análisis.

El método a emplear es la encuesta persona a persona, para obtener los datos necesarios que permitan procesar la información a recopilar.

Se enlistan algunas recomendaciones para el adecuado manejo de la información:

Cuando se requiere gran cantidad de información y las preguntas son complejas, implican tareas como clasificación de cartas en columnas ordenadas, (Aaker, 1989).

El cuestionario de la entrevista personal trae un alto grado de flexibilidad para facilitar el entendimiento de la información.

Las generalizaciones acerca de la exactitud de las respuestas en la entrevista personal son arriesgadas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN SOCIAL

La empresa es una organización que se desenvuelve en varios entornos:

- Entorno formal: es algo más que un simple nombre o razón social; es una entidad independiente formada por una o más personas con capacidad de realizar actividad mercantil.
- Entorno financiero: la inversión es el verdadero motor que impulsa el crecimiento de empleo en cualquier economía.
- Entorno fiscal. desde tiempos inmemoriales, el pago de impuestos ha sido motivo de inquietudes por parte de quienes lo pagan.
- Entorno social: con una política de apoyo económico e inversiones en el ámbito social que garantice la calidad de vida de empleados, clientes y proveedores.
- Entorno ambiental: estimulando y apoyando políticas medioambientales eficaces desde la óptica del desarrollo sostenible, optimizando el retorno de las inversiones.

Hoy el concepto de la responsabilidad social empresarial es competencia de todas las empresas; no es un concepto nuevo, es una forma de actuar, es el compromiso con el entorno y puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido.

La generación de empleo especialmente en el sector formal, está estrechamente vinculada con las mejoras en la productividad laboral

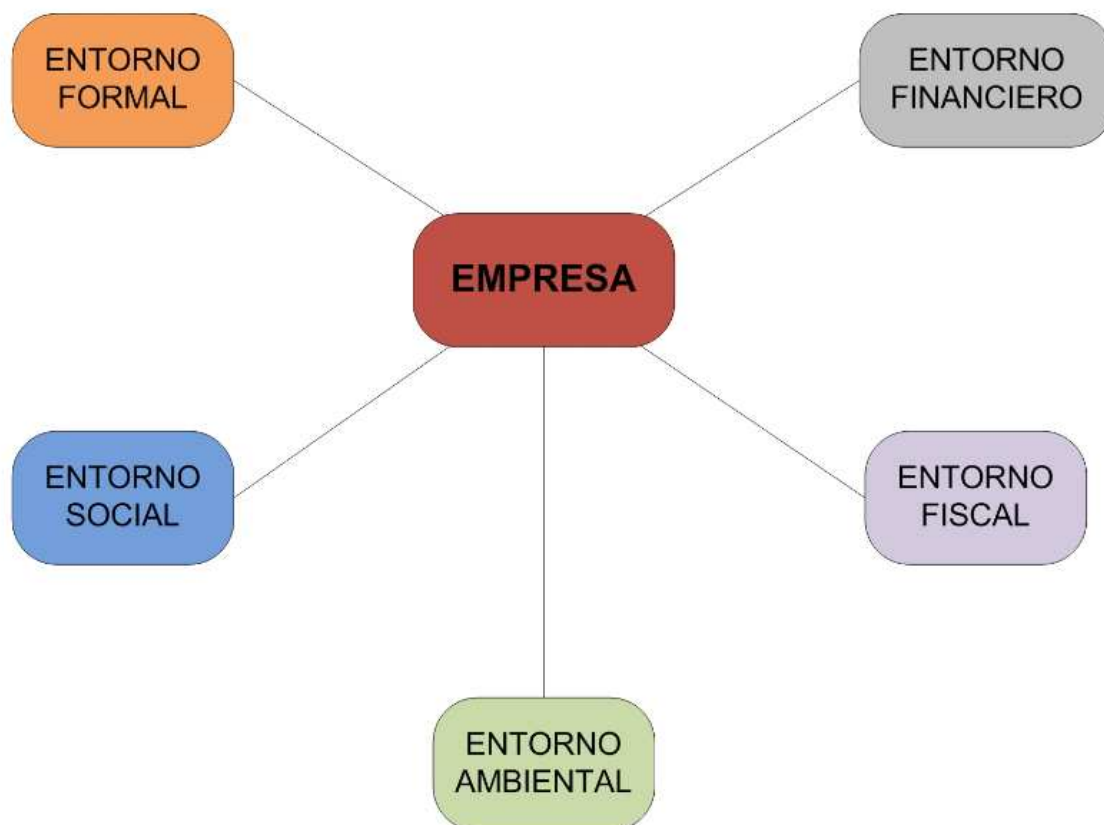


Figura 2.1 Entornos de la Empresa

Este tipo de mejoras es una función de la cantidad y calidad de los insumos de producción, así como del marco institucional en que funcionan las empresas. De esos factores dependerá el grado al cual la economía urbana logrará fomentar la generación de empleo, mientras el grado en el cual los pobladores se beneficiarán de este proceso dependerá de cuán apropiadas sean sus competencias respecto de las que demanden las empresas.

La exposición a la competencia internacional y el acceso a mejores tecnologías guardan correlación con mayores niveles de productividad laboral y, en consecuencia, con mayores niveles de empleo (Bank, 2004).

Las empresas exportadoras y aquellas que tienen acceso a la tecnología extranjera son 30% más productivas que sus contrapartes, mientras un

aumento de 10% en la productividad laboral genera un aumento de 1% en el empleo¹⁰.

De la misma manera, un aumento de 10 puntos porcentuales en la participación de los trabajadores educados se traduce en un aumento de 5% en la productividad, lo que ha conducido a los aumentos sostenidos en la demanda relativa de más trabajadores educados de los últimos años.

2.2 EL PROCESO EMPRESARIAL, TEORÍAS Y MODELOS

El concepto de la empresa evolucionó de mecanicista a orgánico y de orgánico a organizacional; en el primer caso se consideraba como un instrumento de los propietarios para la búsqueda de sus objetivos propios: las utilidades; como un organismo sus principales propósitos eran sobrevivir y crecer, al evolucionar a un concepto organizacional, debe tener responsabilidad para con todos sus participantes: los empleados y la sociedad, el sistema mayor del que es parte (Russell, 1983).

El papel económico de la empresa en la sociedad consiste en hacer posible el consumo, creando riqueza y distribuyéndola. Es su responsabilidad hacer esto sin que degrade la calidad de vida ni dentro de ella ni en el ambiente que la rodea.

Su principal propósito es desarrollarse y alentar y facilitar el desarrollo de todos sus participantes, particularmente de sus miembros, desempeñando cuatro funciones: la científica, la económica, la ética moral y la estética (calidad de vida); esto es, debe perseguir la verdad, la abundancia, el bien y la belleza.

2.2.1 MODELO DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Las dos perspectivas más dominantes en el pensamiento moderno de la administración son el enfoque de sistemas y el enfoque de contingencia.

2.2.1.1 Enfoque de sistemas

Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas que posee alguna singularidad dentro de su medio. Los sistemas extraen insumos (materia prima) del medio, los transforman y, una vez procesados, los introducen de nuevo al medio ambiente.

Las organizaciones son un conjunto de elementos interrelacionados, únicas en su medio ambiente. Extraen energía, información, recursos y materiales en bruto de sus alrededores. Los procesan y finalmente introducen los productos resultantes al medio en forma de bienes y servicios acabados, ganancias (beneficios) y materiales de deshecho.

Existen tres tipos fundamentales de actividades administrativas de ajuste (J. B. W., 1990):

- Mantenimiento de la eficiencia y estabilidad del sistema.

Como ejemplo se puede mencionar el disciplinar a los empleados, establecer reglas, improvisar procedimientos y corregir deficiencias.

Son necesarias para que sobrevivan los sistemas. Aquellas organizaciones eficientes y con un buen mantenimiento que no adapten o cambien su ambiente, no perdurarán.

- Adaptación del sistema a su supra sistema ambiental.

Se consideran: planificación, relaciones públicas, así como publicidad y almacenaje de materias primas en previsión de un período de escasez.

- Intentos administrativos de cambio.

Con el propósito de hacerlo más favorable a los objetivos de la organización, por ejemplo: cabildear leyes sobre impuestos o tarifas de importación que resulten favorables, o comprar a las organizaciones competidoras.

2.2.1.2 Enfoque de contingencia

Tiende a concentrarse en las relaciones específicas en vez del sistema organizacional total. A cada una de estas relaciones se le trata como una unidad interdependiente, y se hace un esfuerzo para identificar la combinación de variables que producen la mayor eficacia.

El enfoque de contingencia también lo es de situación. Los estudios de contingencia indican las situaciones específicas que conducen a administradores orientados hacia la gente y estructuras piramidales. Señalan las combinaciones de trabajo que funcionan y las que no lo hacen, (Gross, 2008).

2.2.2 LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN COMERCIAL

La empresa como organización comercial puede asumir diferentes formas y tamaños; desde el punto de vista jurídico puede ser:

- De propietario único
- Sociedad de personas
- Compañía formal.

La mayoría de organizaciones nacen como empresas individuales y a medida que van creciendo, expandiéndose y consolidándose cambian su forma de organización. Sin embargo, muchas de ellas seguirán siendo empresas individuales durante toda su existencia.

2.2.2.1 Empresa de propietario único

Es una organización en la que el activo y el pasivo son del propietario; es la más común de las formas comerciales.

- Ventajas

No se requiere constitución formal.

Costos organizativos mínimos.

Utilidades y control no compartidos.

- Desventajas

Vida limitada y responsabilidad ilimitada.

Limitada capacidad de financiamiento.

Difícil transferencia de la propiedad.

2.2.2.2 Sociedad de personas

Esta organización comercial es una evolución de la empresa de propietario único.

- Ventajas

Mayor facilidad en la obtención de fondos.

Mayor capacidad de financiamiento por el número de socios.

Ingreso incluido y tasado en la declaración de impuestos del propietario.

- Desventajas

Responsabilidad ilimitada de los socios.

La sociedad se disuelve cuando fallece uno de los socios.

Dificultad para liquidar o transferir la sociedad.

2.2.2.3 Compañía formal

La compañía formal es una entidad legalmente establecida que existe independientemente de sus propietarios: accionistas, y que por las ventajas que se citan a continuación producirá que el valor de cualquier negocio sea maximizado si se organiza formalmente.

a) Organigrama empresarial simplificado

Una compañía presenta la siguiente estructura directiva:

- Accionistas: son los verdaderos propietarios de la empresa en virtud de que poseen el paquete accionario.
- Directorio: posee la máxima autoridad para guiar los asuntos corporativos y establecer la política general.
- Presidente del Directorio: es elegido por el Directorio y es portavoz de las decisiones del mismo.
- Director Ejecutivo: es el responsable de la dirección de las operaciones diarias y de la ejecución de las políticas establecidas por el Directorio.

Ventajas

- Vida ilimitada.
- Responsabilidad limitada.
- Su propiedad se transfiere fácilmente (acciones).
- Mayor capacidad financiera.
- Facilidad de crecimiento (aumentos de capital).
- Administración profesional.
- Facilidad de transferencia de la propiedad.

Desventajas

- Mayor dificultad en la conformación.
- Sujeta a doble tributación sobre sus utilidades(VAN HORNE, 2002).
- Limitado grado de control para el accionista individual.
- Organización más costosa.

b) Estatuto

Conjunto de reglas establecidas por los fundadores de la Compañía cuya finalidad es normar la administración interna.

c) Normativa legal

Superintendencia de Compañías:

Art. 20 Las compañías mercantiles que se constituyen en la República del Ecuador están sujetas a la supervisión y control de la Superintendencia de Compañías.

Art. 430 La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera que vigila y controla

2.3 EL PLAN DE EMPRESA

Aquellas empresas que puedan vislumbrar la dirección del cambio y que se posicionen como líderes del mismo podrán prosperar y crecer.

Aquellas empresas que dirijan sus acciones en la misma dirección que los cambios del mercado y el entorno son las que disfrutarán de las ventajas de una orientación (externa) hacia el mercado.

Son empresas que están en contacto con las necesidades del cliente, las estrategias de la competencia, las cambiantes condiciones del entorno, las tecnologías emergentes y que buscan caminos para encontrar soluciones que proporcionen más valor a sus clientes, (J. B. R., 2007).

Con frecuencia a los directivos se los juzga por sus resultados del último trimestre, y no por lo realizado para asegurar la supervivencia del negocio, también los accionistas pueden estar más interesados en los beneficios inmediatos que en la situación a largo plazo de la empresa.

2.3.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DE SUS CLIENTES

La empresa debe plantearse qué necesidades va a satisfacer con respecto a sus clientes. Debe conocer:

a)Cuál es su misión.

Es la justificación del negocio para su existencia. No debe depender del tiempo ni de productos o servicios específicos, por lo que cuanto más genérica será mejor. Suele ser lo suficientemente amplia como para servir de marco tanto a objetivos como a estrategias(Dolores, 2005)

b) Qué productos van a comprender el surtido.

Por ejemplo: DANONE oferta un surtido de productos lácteos, tales como: Actimel, Arroz con Leche, Bio, Copa de Chocolate, Cuajada, Dan'up, Danet, Danao, Danio, Daníssimo, Enriquecido, Flan, Fruix, Maxiduetto, Maxifruit, Mi Primer Danone, Mouse de Yoghourt, Natural y Sabores, PetitSuisse, Postres Maestros, Quesos Danone, Vitalinea, y Yoghourt Griego.

c) Para qué tipos de clientes son adecuados.

Por ejemplo: mujeres de clase alta, individuos de todas clases, qué quieren esos clientes y por qué, donde, cuándo y cómo compran.

d) Cuáles son los servicios deseados por los intermediarios del canal y los clientes objetivos.

Se identifica (Stern L. W., 2001) cuatro tipos de producción de servicio que exigen los usuarios de los canales:

- Tamaño del lote de compra

Número de unidades que el canal permite adquirir a un cliente medio en cada acto de compra. Con independencia del valor monetario de la compra. ¿El usuario final lo desea en unidades individuales o en múltiples unidades?

- Descentralización del mercado

Grado de facilidad de los clientes para adquirir un producto. ¿El usuario quiere obtener conveniencia, información y asistencia en un establecimiento cercano o los prefiere a mayor distancia?

- Tiempo de espera o de entrega

Tiempo medio que el cliente de un canal espera para recibir las mercancías. ¿El usuario quiere entregas inmediatas o le interesa más la seguridad de que las entregas se harán?

- Variedad y surtido de productos

Se mide por la amplitud de surtido que proporciona el canal de marketing. ¿El usuario prefiere establecimientos generales o le interesa más la amplitud y especialización del surtido?

2.3.2 ENFOQUE DE LA EMPRESA

La empresa debe tener un enfoque en el cliente y su satisfacción, lo cual desarrolla en él lealtad hacia los productos; para esto, es indispensable que se conozca la competitividad en áreas tales como precio, calidad del producto, disponibilidad, servicios y satisfacción general y específica de los clientes.

Altos niveles de satisfacción y lealtad proporcionarán alta rentabilidad por cliente.

Los clientes insatisfechos, en un 95% abandonan el consumo de los productos y cada uno de ellos detalla su insatisfacción a 8 – 10 personas(J. B. R., 2007).

La empresa considera la producción de las siguientes hortalizas y frutas orgánicas:

- Tomate riñón
- Babaco

El tomate (*Solanumlycopersicon*Mill.) es una dicotiledónea perteneciente a la familia de las solanáceas. Es una planta que se desarrolla ya sea rastrera, semierecta o erecta. Es la principal hortaliza de fruto en el mundo y de alto consumo como producto en fresco o procesado, ya sea en pasta, jugo, deshidratado, entre otros. Los principales productores de tomate en el mundo son China, Estados Unidos, Turquía, Italia e India.

El tomate maduro, además de agua, posee carbohidratos, potasio, fósforo, magnesio, vitaminas B1, B2, B5 y C; también presenta carotenoides como el licopeno, el que junto a la vitamina C son antioxidantes.

Estudios epidemiológicos han mostrado que el consumo de frutas y hortalizas reduce el riesgo a desarrollar algunos tipos de cáncer. En dicho contexto, investigaciones han demostrado un efecto protector por parte del tomate en la

disminución del riesgo de padecer cáncer, especialmente de próstata(GIOVANNUCCI, 2005).

El babaco pertenece a la familia Caribicaceae, en otros países se lo conoce como chamburo. Es una planta arbustiva, cultivo semi perenne, el tallo mide aproximadamente 2 metros de altura.

Un estudio preliminar de Corporación Belga determina que el babaco presenta las mejores características organolépticas: sabor, textura, aroma y color, para su transformación en derivados como mermeladas, almíbares, néctares, siendo su mayor uso como jugo.

El valor agregado en la oferta es la aplicación de normas sanitarias: buenas prácticas de manufactura INEN 3253, Registro Oficial 696 de 4 de noviembre de 2002; que permitan asegurar inocuidad de producto. Esto produce un mejor estado en la salud de los consumidores.

Para una segunda fase, en que el retorno de la inversión permita el procesamiento de los alimentos, con el empleo de maquinaria y métodos de fabricación que incluyan la planeación y realización de productos seguros, mediante el establecimiento de plan HACCP, documentado y con la aplicación de 7 principios.

El mercado objetivo es el correspondiente a la ciudad de Quito; estadísticas actuales mencionan una intención de compra del 58,6% de los consumidores en las principales ciudades del país(VECO, 2008).

2.3.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los principales objetivos de la empresa son:

- Cobertura de la demanda insatisfecha de productos orgánicos.

- Generación de fuentes de trabajo.
- Reducir a un nivel mínimo los impactos ambientales en la producción de alimentos orgánicos.
- Generar rentabilidad para los inversionistas.

2.3.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales son conductos que transportan productos y servicios al mercado. El diseño del canal de distribución es un elemento clave de la estrategia de marketing. Consta de ciertas etapas que obligan a todos los que intervienen en el proceso de diseño a centrarse en los elementos más importantes de todo el sistema: los usuarios finales.

Los objetivos del canal son:

a) Cobertura del mercado

La consecución de una idónea cobertura de mercado está relacionada con la modalidad de distribución por llevar a cabo, dependiendo de los consumidores a que se dirige, los hábitos de compra de sus clientes, su localización geográfica, etc., la distribución que realice la empresa será diferente.

Los tipos de distribución pueden ser: intensiva, exclusiva y selectiva.

b) Ventas

Se pueden expresar en unidades monetarias o en unidades físicas. A largo plazo es mejor medir las ventas en unidades físicas para comparar los períodos sin que influya la inflación.

Para alcanzar objetivos de ventas se pueden usar, (J. B. R., 2007):

Estrategias de descuento: bajos precios y ventas elevadas en unidades.

Estrategias moderadas: precios medios y ventas medias en unidades.

Estrategias de prestigio: precios altos y ventas bajas en unidades.

Los objetivos de ventas pueden ser:

Objetivo de mantener un nivel de ventas estable.

Objetivo de la cuota de mercado.

Objetivo de incrementar las ventas.

c) Beneficios

Toda actividad empresarial busca beneficios que se pueden medir:

En cifras absolutas por período.

Como porcentaje del volumen de ventas.

Según la tasa de rendimiento sobre la inversión.

Tasa de beneficio por línea, producto o marca.

d) Satisfacción al cliente

Ha de extenderse no solamente a los consumidores sino también a otros tipos de clientes del detallista como son sus proveedores, sus empleados, y las entidades de ámbito local de influencia, públicas o privadas.

e) Imagen y posicionamiento

Cómo quiere la empresa ser vista por sus consumidores. El canal de distribución debe ser coherente con la imagen del producto que quieren expresar las otras variables de marketing y con el posicionamiento deseado por la empresa.

2.4 LOS PRODUCTOS ORGÁNICOS EN EL ECUADOR

2.4.1 MARCO JURÍDICO

El marco jurídico para la actividad es el borrador de la Ley Ordinaria de Fomento y Control de la Producción Ecológica, Orgánica o Biológica en el Ecuador, cuya última revisión es de 3 de febrero del 2010, mismo que ha sido elaborado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, en cumplimiento de lo establecido en:

La Constitución del Ecuador del año 2008, numeral 3, artículo 281, del Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo tercero, Soberanía Alimentaria, se establece que será responsabilidad del Estado “Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria”

La Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, publicada en el Registro Oficial Suplemento 583 de fecha 5 de mayo del 2009 en su Artículo 14, del Título III, Capítulo I, establece que “el Estado estimulará la producción agroecológica, orgánica y sustentable, a través de mecanismos de fomento, programas de capacitación, líneas especiales de crédito y mecanismos de comercialización en el mercado interno y externo, entre otros”,

Este borrador de Ley Ordinaria de Fomento y Control de la Producción Ecológica, Orgánica o Biológica en el Ecuador, presenta los siguientes objetivos y ámbitos de aplicación:

Art.1.- Esta Ley tiene como objetivo establecer el marco jurídico de la producción ecológica, orgánica o biológica para su fomento, regulación y control en toda su cadena productiva, incluyendo los procesos de registro y certificación de productos.

Art. 2.- Las disposiciones de esta Ley regirán para todo el territorio nacional y su cumplimiento comprenderá a las personas naturales o jurídicas que intervengan en cualquiera de las fases de la cadena productiva y certificación de los productos “ecológicos”, “orgánicos” o “biológicos”.

Art. 3.- A efectos de la presente Ley, se entenderá como producción ecológica, orgánica o biológica: Un sistema integral de gestión y producción que fomenta y mejora la salud del agro ecosistema y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo y el agua, cuya finalidad es asegurar alimentos sanos al consumidor evitando el uso de los productos de síntesis química y otros de efecto tóxico real o potencial para la salud humana; logrando agro ecosistemas óptimos, que sean sostenibles desde el punto de vista social, ecológico y económico.

Art. 4.- La calificación de un producto como “ecológico”, “orgánico” o “biológico”, se sujetará a lo dispuesto en la presente Ley y su Reglamento.

Art. 5.- La certificación de los productos que cumplan con lo dispuesto en la presente Ley y su Reglamento, será efectuada por entidades públicas o privadas acreditadas para el efecto, las mismas que serán las responsables de la certificación de la condición “ecológica”, “orgánica” o “biológica” del sistema de producción.

Con relación a la Autoridad para la ejecución de este marco legal, se define:

Art. 6.- Es competencia del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP, o del Ministerio del ramo, la aplicación de la presente Ley y su Reglamento.

Art. 7.- Se designa al Instituto Nacional de Pesca como la autoridad competente de control sobre el registro y la certificación del sistema de producción “ecológica”, “orgánica” o “biológica” de productos acuícolas. La Dirección General de

Acuicultura ejercerá el control en el ámbito de sus competencias, y ante el incumplimiento de la presente Ley o su Reglamento, aplicará las sanciones previstas siguiendo el procedimiento establecido.

Art. 8.- Se designa a la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD, como autoridad competente de registro y control de la agricultura, ganadería y apicultura “ecológica”, “orgánica” o “biológica”.

Art. 9.- Se designan a la Subsecretaría de Fomento Agrícola, Subsecretaría de Fomento Ganadero y Subsecretaría de Acuicultura como autoridades competentes para promover la producción, transformación, comercialización y consumo de los productos agrícolas, ganaderos, apícolas y acuícolas provenientes de sistemas de producción “ecológica”, “orgánica” o “biológica”, dentro de sus respectivas competencias.

Se designa como órgano asesor:

Art. 10.- Créase el Comité Nacional de la Producción Ecológica, Orgánica o Biológica, como órgano asesor de la Autoridad competente para la formulación de políticas de fomento y control de la producción ecológica, orgánica o biológica; y que estará integrado por los siguientes miembros que tendrán voz y voto:

Subsecretario de Fomento Agrícola o su delegado; quien lo presidirá y convocará para temas agrícolas y apícolas;

Subsecretario de Fomento Ganadero o su delegado; quien lo presidirá y convocará para temas ganaderos;

Subsecretario de Acuicultura o su delegado; quien lo presidirá y convocará para temas acuícolas;

Un representante nacional de las asociaciones de productores agrícolas orgánicos, legalmente constituidas,

Un representante nacional de las asociaciones de productores ganaderos orgánicos, legalmente constituidas,

Un representante nacional de las asociaciones de productores acuícolas orgánicos, legalmente constituidas,

Un representante nacional de las asociaciones de productores apícolas orgánicos, legalmente constituidas,

Un representante por parte de las asociaciones de consumidores legalmente constituidas.

Actuará como Secretario del Comité el Responsable de la Dirección de Desarrollo Agro productivo de la Subsecretaría de Fomento Agrícola del MAGAP.

El Comité Nacional de la Producción Ecológica, se regirá por su estatuto y reglamento interno, no obstante, podrá convocar a otros actores del sector público o privado quienes participarán con voz pero sin derecho a voto.

Art. 11.- Son funciones del Comité Nacional:

Analizar, consensuar y proponer políticas, estrategias, normas y procedimientos enfocados al desarrollo de la producción ecológica.

Establecer mecanismos de coordinación con instituciones nacionales e internacionales relacionadas con el tema;

Constituirse en un instrumento de vínculo entre el sector público y privado para el desarrollo de la producción ecológica;

Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la presente Ley y su Reglamento.

Se espera la aprobación de esta Ley, para contar con un marco normativo vigente.

2.4.2 PRODUCCIÓN NACIONAL

Por otra parte, en el país se conoce que de las aproximadamente 50.000 hacertificadas como de producción orgánica, la mayoría de ellas se encuentran concultivos destinados para la exportación, banano principalmente, y en menor medida cacao, café y otros con superficie poco representativa. Adicional a ello, es difícil tener una apreciación de la superficie y volúmenes de lo que podría encontrarse bajo parámetros de producción agroecológica.

Se analizan nueve experiencias, las más relevantes que existen en el país, siete se encuentran en la sierra y dos en la costa. Todas son experiencias de productores que se identifican como agroecológicos.

Son dos tipos de organizaciones: asociaciones de productores campesinos que tienen representación local o provincial, y, la de red de productores: participan organizaciones de productores junto a instituciones.

Hay organizaciones que se constituyeron expresamente para trabajar la agroecología y luego empiezan a implementar iniciativas en los mercados locales para vender sus excedentes: Mushuk Pakarina: Asociación de Productores Agroecológicos de Aguarongo, la AGROPACA: Agrupación de productoras agropecuarias de Ayora y Cayambe, y la UCPSLSA (Unión de campesinos produciendo sano y luchando por la soberanía alimentaria), es la misma organización la que incorpora la comercialización.

La UNORCAC: Unión de organizaciones campesinas de Cotacachi, tiene la particularidad de ser una organización campesina e indígena de larga trayectoria y que delegan para que coordinen esta propuesta a la comisión de la mujer. La comercialización pasa a formar parte de sus ejes de trabajo.

En el caso de la RAA: Red Agroecológica del Austro, y la RAL: Red Agroecológica Loja, y también lo comparte la PACAT: Producción agroecológica y comercio asociativo, en la que organizaciones de distintas localidades se juntan para impulsar ferias de productos agroecológicos.

Tabla 2.1 Tipos de organizaciones y sus características

Experiencia	Tipo de organización	Lugar-sede	Características de la organización
RAA Red Agroecológica del Austro	Red de organizaciones de productores e instituciones de apoyo. En estos últimos años se ha dado una mayor presencia de las organizaciones de productores.	Ciudad de Cuenca	Se conforma en el 2002 con el asocio de instituciones locales y para apoyar a las organizaciones de productores agroecológicas, empiezan a comercializar en el 2005, en el 2008 se incorporan organizaciones de productores a la estructura de la red
Mushuk Pakarina Asociación de Productores Agroecológicos de Aguarongo	Organización de productores indígenas y campesinos	Ciudad de Gualaquiza	Se conforma en 1995 en un programa para manejo de un bosque protector, incorporan la agroecología en el 2000, empiezan una feria agroecológica en el 2005.
RAL Red Agroecológica Loja	Red de organizaciones de productoras campesinas	Ciudad de Loja	Se conforma en el 2007 con la participación de varias organizaciones de productoras que venían produciendo agroecológicamente y en ese mismo año implementaron una feria agroecológica semanal en la ciudad de Loja.
UCPSLSA Unión de campesinos produciendo sano y luchando por la soberanía alimentaria	Organización de productoras campesinas	Ciudad de Paján	Se conforma en el 2006 con familias campesinas agrupadas en organizaciones barriales para implementar la agroecología, En el 2008 empiezan una feria agroecológica pequeña en la ciudad de Paján.
C-CONDEM Corporación Coordinadora Nacional para la Defensa del Ecosistema Manglar,	Organización de pueblos ancestrales del Manglar-Muisne	Ciudad de Muisne	Se conforma desde hace más de 10 años. Trabajan en la defensa del ecosistema manglar y de los pueblos que allí habitan. Desde hace dos años están realizando iniciativas de comercio de productos del manglar

Experiencia	Tipo de organización	Lugar-sede	Características de la organización
UNORCAC Unión de organizaciones campesinas de Cotacachi	Organización indígena	Ciudad de Cotacachi	Productoras indígenas, 45 organizaciones de base conforman la UNORCAC, la organización tiene más de 15 años, la comercialización inicia desde el 2004.
AGROPACA Agrupación de productoras agropecuarias de Ayora y Cayambe	Organización campesina	Centro parroquial Ayora	Productoras campesinas e indígenas, la organización se forma en el 2001 para trabajar la agroecología, empiezan a comercializar en el 2005
PROBIO Corporación ecuatoriana de productores biológicos	Organización de productores periurbanos	Ciudad de Quito	La organización se conforma en el 1995 con socios individuales que practican la agricultura orgánica. Algunos de sus miembros comercializan directamente. En el 2000 se inicia una experiencia asociativa de comercialización en Cotopaxi. Desde el 2006 se están incorporando organizaciones campesinas. La mayoría son productores periurbanos, que comercializan de manera individual y otros organizados. Tienen puntos de venta familiares en distintas localidades. Algunos participan en la feria mensual de la Carolina.
PACAT Producción agroecológica y comercio asociativo	Organización de productores campesinos e indígenas	Ciudad de Ambato	Organización de 2do grado, conformada por pequeños productores con personería jurídica desde el 2006.

Fuente: Macas Benjamín, Echarry Koldo. 2009. Caracterización de mercados agros ecológicos locales

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1.OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Realizar un estudio de la demanda de consumo de productos orgánicos tanto histórica como actual, a través de datos primarios y secundarios.

Realizar un estudio de la oferta de productos orgánicos histórica como actual, a través de datos primarios y secundarios.

Determinar la demanda insatisfecha de productos orgánicos, a través de proyecciones de oferta y demanda.

Conocer cuáles son los requerimientos que exigen los habitantes, referente al consumo de hortalizas y frutas.

Conocer el nivel de rentabilidad que puede llegar a alcanzar el producto.

3.2MERCADO POTENCIAL

3.2.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO

Al existir muchos compradores y vendedores de productos orgánicos, los mismos que deben ser indiferentes respecto a quién comprar o vender, conocer las condiciones del mercado, es decir, los vendedores conocen lo que los compradores están dispuestos a pagar por sus productos, mientras que los demandantes saben a qué precios los oferentes desean vender, permitiendo con esto que se de movilidad de recursos, sin que nadie pueda dominar el mercado, por lo que el estudio planteado se encuentra dentro de un Mercado de Competencia Perfecta, aquel en el cual las empresas carecen de poder para manipular el precio y se da una maximización del bienestar.

Otra característica presente en los mercados locales es que se trata de pequeños productores, con limitado acceso a los recursos tierra y agua y que han encontrado en la agroecología una opción técnica y social para optimizar la producción y gestionar la comercialización, (Macas & Koldo, 2009).

3.2.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación del mercado se dirigirá a los consumidores que se encuentran en el Distrito Metropolitano de Quito. Por otro lado, para identificar a los consumidores se realizará dos distinciones importantes:

La primera se enfoca al consumidor específico de productos orgánicos, sin existir un límite de edad de consumo al ser productos que se encuentran dentro del plan de alimentación básica, en este caso el poder adquisitivo de compra lo tienen las personas económicamente activas que se encuentran en un núcleo familiar compuesto de cuatro personas como se indicó en el último censo del año 2010.

Dentro del segundo grupo, se encuentran los supermercados, tiendas, restaurantes que pueden adquirir el producto al por mayor para comercializarlo.

Se detallan los criterios que se toman en cuenta para segmentar el mercado:

Tabla 3.1 Segmentación del mercado

Criterios de Segmentación	Segmentos del Mercado
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Cantón	Quito
Ciudad	Distrito Metropolitano de Quito
Demográfico	
Edad	Todos
Sexo	Masculino y Femenino
Estado Civil	Todos
Variable Conductual	Por Salud y Nutrición
Origen étnico	Todos
Nivel Socio Económico	
Estrato Socio Económico	Medio

Fuente: INEC www.inec.gov.ec.

3.2.2.1 Tamaño del Universo

El tamaño del universo, corresponde a la población del Distrito Metropolitano de Quito, la misma que en el censo del año 2010 fue:

Tabla 3.2 Población del Distrito Metropolitano de Quito

Año	Habitantes
2010	2.239.191

Fuente: INEC www.inec.gov.ec.

Con un crecimiento del “2,41%” anual, se tiene la población del Distrito Metropolitano de Quito proyectada al 2015.

Tabla 3.3 Proyección de la Población del Distrito Metropolitano de Quito

Año	Habitantes
2011	2.293.155
2012	2.348.420
2013	2.405.016
2014	2.462.976
2015	2.522.333

De la población proyectada de los datos a partir del año 2011, el valor obtenido para el 2012 se divide para 4 que corresponde al número promedio de integrantes en un hogar, en donde por lo menos existe una persona encargada de la manutención alimenticia de la familia, por lo que el universo serian 587.105 familias.

3.2.2.2 Prueba Piloto

Antes de realizar la prueba piloto se diseña un cuestionario con el fin de poder determinar aquellos datos importantes que permitirán inferir sobre el comportamiento de la población en cuanto al producto que se desea lanzar al mercado.

Cuestionario

- ***De la siguiente lista, ¿Qué legumbres y hortalizas consume frecuentemente?***
- ***De la siguiente lista, ¿Qué frutas consume frecuentemente?***
- ***¿Conoce las ventajas de consumir alimentos orgánicos?***
- ***¿Consumiría alimentos orgánicos procesados?***
- ***¿Con qué frecuencia realiza sus compras de frutas, legumbres y hortalizas?***
- ***¿Cuánto invierte en el consumo de frutas, legumbres y hortalizas mensualmente?***
- ***¿En dónde prefiere realizar sus compras?***
- ***¿Qué considera para escoger el sitio de compra?***
- ***¿Cuáles son aproximadamente sus ingresos mensuales?***
- ***¿Por cuántos integrantes está compuesta su familia?***

Una vez realizado el cuestionario, se pone a prueba la encuesta en los diversos sectores de la ciudad, para obtener los siguientes resultados:

- Con ello se valida el cuestionario, es decir, se constata la existencia de preguntas que causen algún tipo de dificultad, confusión o doble sentido; además, permite el replanteo de ciertas interrogantes.

- Se establece el tiempo que toma llenar el formulario por parte de cada encuestado, con el objetivo de organizar el trabajo en los días que se deben tomar los datos definitivos y corregidos.
- El aspecto más importante es determinar el tamaño de la muestra. Para ello se realiza una prueba piloto de 20 encuestas, las mismas que permitirán obtener el dato preliminar de p : proporción estimada de éxito, y q : proporción estimada de fracaso. Este dato será aquel que se obtenga de la pregunta más importante del cuestionario: ¿Consumiría alimentos orgánicos procesados? (pregunta # 3).

Finalmente, la encuesta piloto arrojó los datos estimados de p y q que permitirán establecer el tamaño de la muestra a realizar. Los resultados fueron los siguientes:

$P= 18= 90\%$ Siendo: $p=$ Éxito

$q=2=10\%$ $q=$ Fracaso

3.2.2.3 Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, y considerando cuatro integrantes por cada familia del Distrito Metropolitano de Quito (587.105), se aplicará la fórmula que es utilizada cuando el Universo es mayor de 100.000 elementos.

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

En donde: n = tamaño de la muestra

N = tamaño del universo

z = nivel de confianza deseado, que será del 95%

p = proporción estimada de éxito

q = proporción estimada de fracaso

e = representa el error de estimación, el cual se considera del 5%.

Remplazando la fórmula especificada, se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 587.105 * (0.90) * (0.10)}{(0,05)^2 * (587.105 - 1) + (1.96)^2 * (0.90) * (0.10)}$$

n= 138 encuestas a realizar.

3.2.3 CARACTERÍSTICAS DE MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial ubicado en Quito, presenta los resultados de la encuesta:

1. De la siguiente lista, ¿Qué legumbres y hortalizas consume frecuentemente?

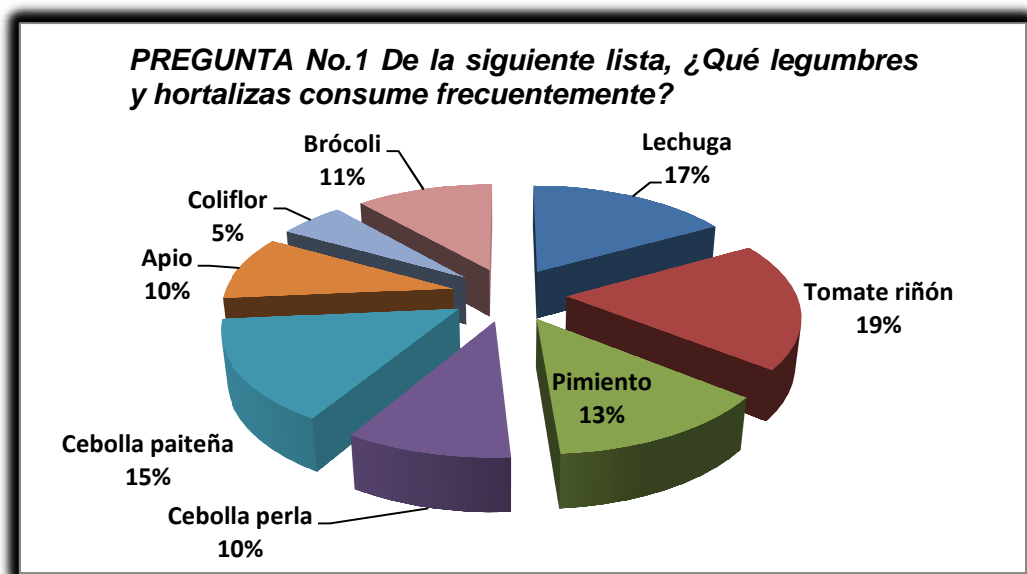


Figura 3.1 Consumo de legumbres y hortalizas

Las preferencias en cuanto al consumo de verduras y hortalizas se vieron reflejadas con un mayor porcentaje en el tomate riñón con un 19%, seguido de la lechuga con el 17%, cebolla paiteña con un 15% y el pimiento con el 13%, este resultado permite definir la producción con la que se va a comenzar en cuanto a legumbres y hortalizas siendo el tomate riñón.

2. De la siguiente lista, ¿Qué frutas consume frecuentemente?

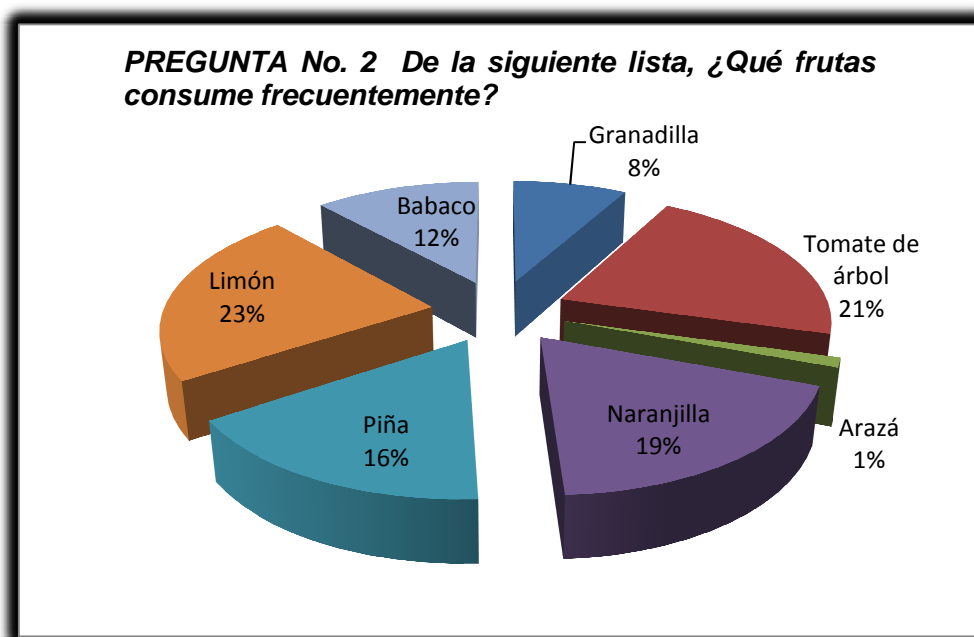


Figura 3.2 Consumo de frutas

La fruta que se consume con frecuencia es el limón con el 23%, seguido del tomate de árbol y naranja con el 21% y 19% respectivamente, en cuarto lugar se encuentra la piña con el 16%, sigue el babaco con 12%; quedando en último lugar el arazá con tan solo el 1% por la falta de conocimiento de esta fruta.

3. ¿Conoce las ventajas de consumir alimentos orgánicos?

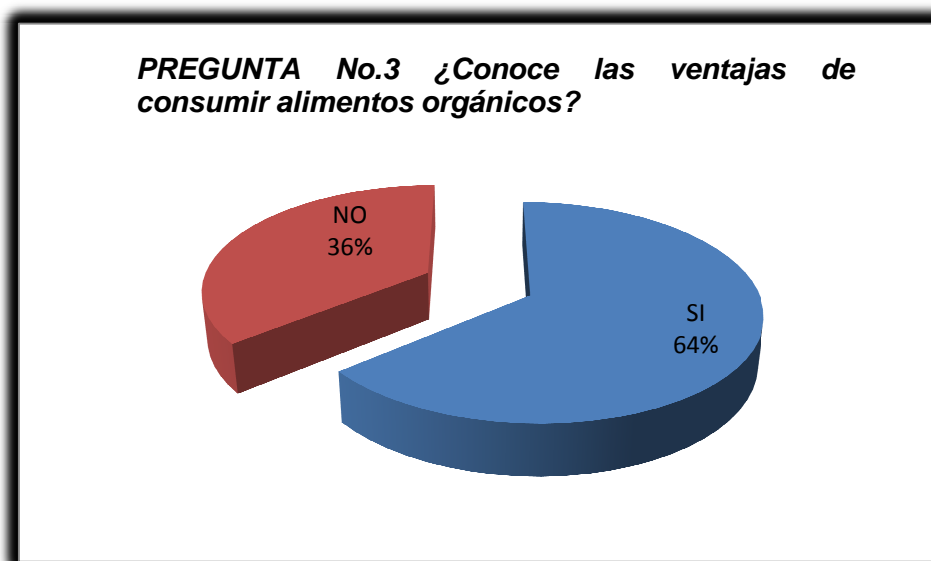


Figura 3.3 Ventajas de consumir alimentos orgánicos

Debido a campañas realizadas en cuanto a alimentación, se ha logrado concientizar a las personas en cuanto al consumo de alimentos orgánicos, dando a conocer sus beneficios aplicando procesos naturales para su producción y cuidado, permitiendo preservar la salud de los seres humanos, lo que se evidencia en el resultado positivo obteniendo un 64%.

4. ¿Consumiría alimentos orgánicos procesados?

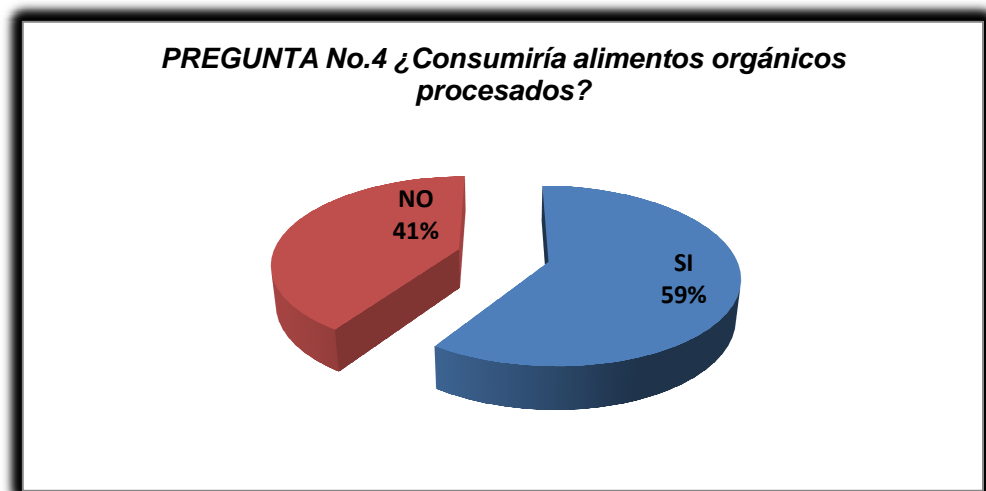


Figura 3.4 Consumo de Productos Orgánicos Procesados

Al conocer los beneficios en cuanto a salud en consumir productos orgánicos se obtuvo que el 59% estuviera dispuesto a consumirlos, frente al 41% que no estaría dispuesto por falta de conocimiento como se evidencia en la pregunta anterior.

5. *¿Con qué frecuencia realiza sus compras de frutas, legumbres y hortalizas?*

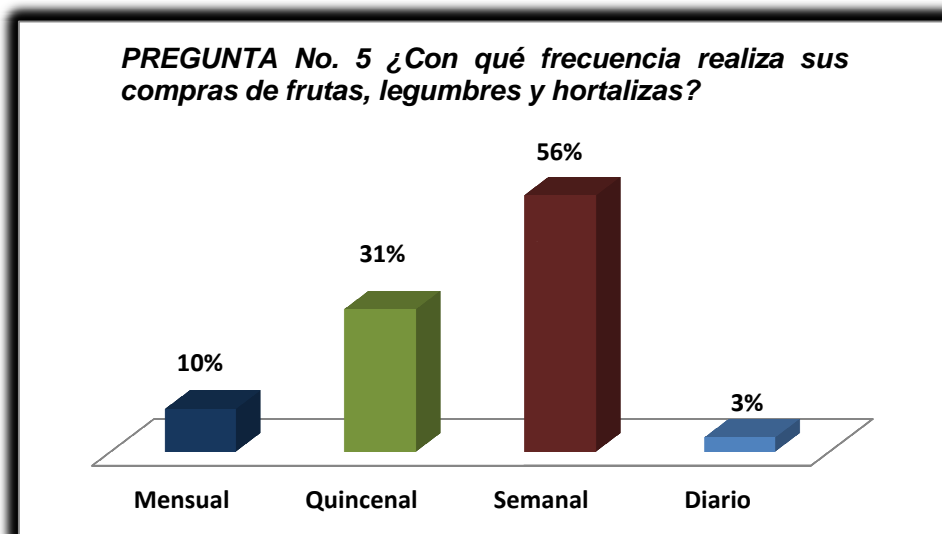


Figura 3.5 Frecuencia de Consumo de Frutas, Legumbres y Hortalizas

La mayor parte de familias realiza sus compras en cuanto a frutas, legumbres y hortalizas de forma semanal con el 56% y quincenal con el 31% con el fin de mantenerlas frescas y evitar daños en los productos.

6. *¿Cuánto invierte en el consumo de frutas, legumbres y hortalizas mensualmente?*

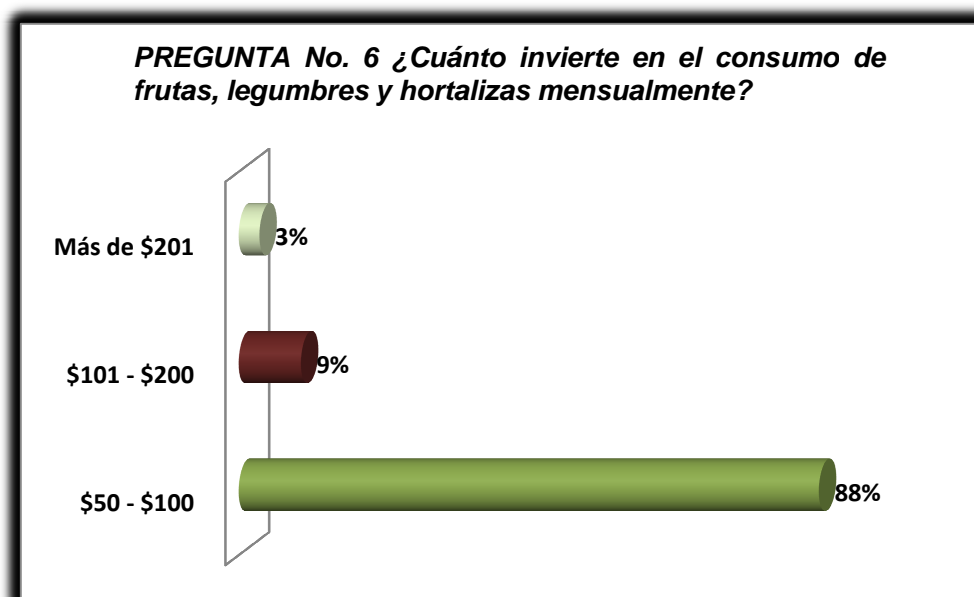


Figura 3.6 Inversión mensual en Consumo de Frutas, Legumbres y Hortalizas

La inversión mensual que realizan las familias en cuanto a frutas legumbres y verduras, va en el rango de \$ 50 a \$100 dólares mensuales con el 88% y tan solo el 3% de \$101 a \$200.

7. ¿En dónde prefiere realizar sus compras?

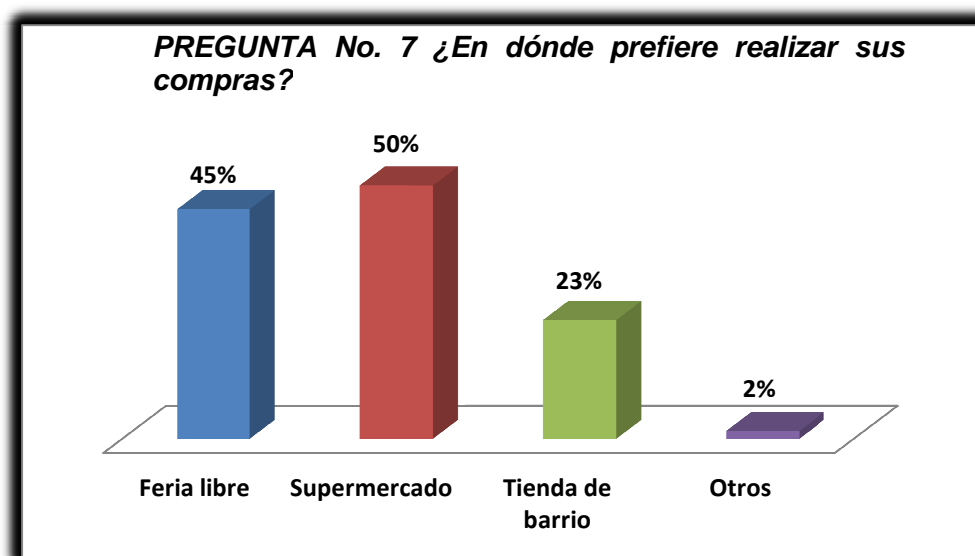


Figura 3.7 Preferencia en el lugar de compra

El mercado potencial se encuentra en supermercados y ferias libres por ser los sitios más concurridos para la compra de frutas, hortalizas y verduras obteniendo un 50% y 45%, seguidos por las tiendas de barrio con un 23%.

8. ¿Qué considera para escoger el sitio de compra?

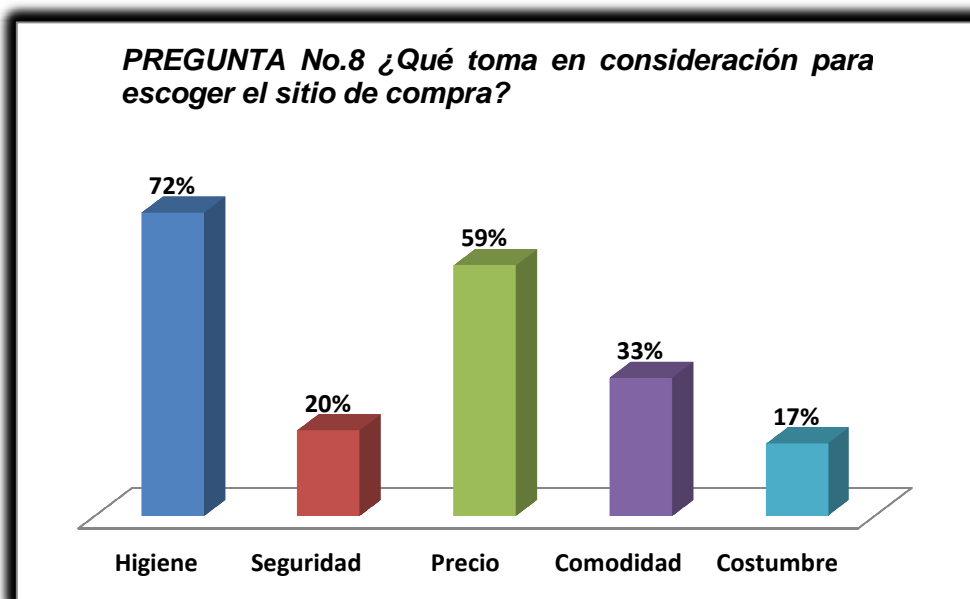


Figura 3.8 Características del Lugar de Compra

Para realizar sus compras los clientes prefieren acudir a lugares en donde se mantenga la higiene, pero también se considere el precio de venta al público con un 72% y 59% respectivamente.

9. ¿Cuáles son aproximadamente sus ingresos mensuales?

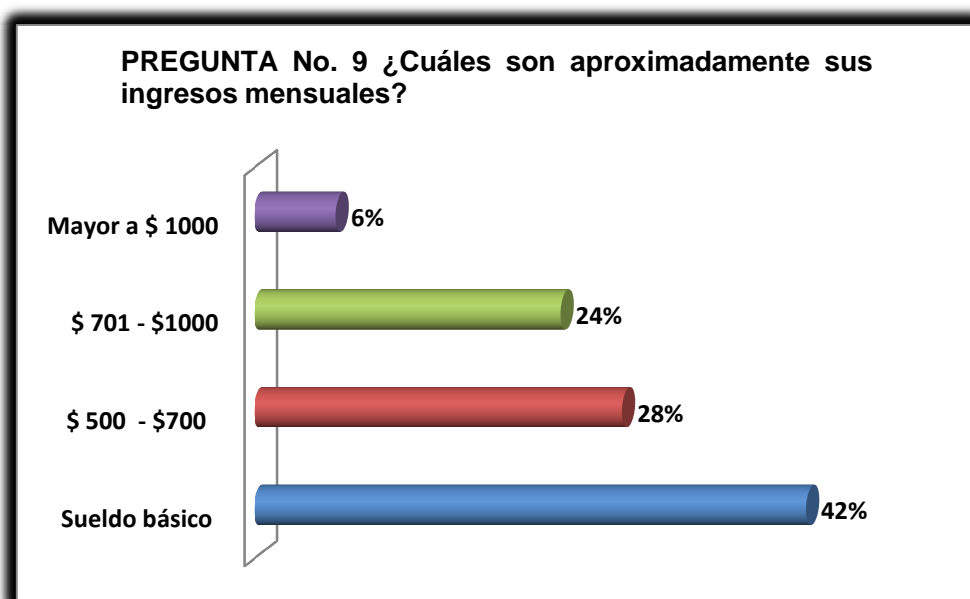


Figura 3.9 Ingresos mensuales de los Consumidores

La mayor parte de los consumidores mantiene un sueldo entre \$292 que es el sueldo básico y \$1.000, por lo que la producción en cuanto a precios debe estar orientada a familias de nivel medio.

10. ¿Por cuántos integrantes está compuesta su familia?

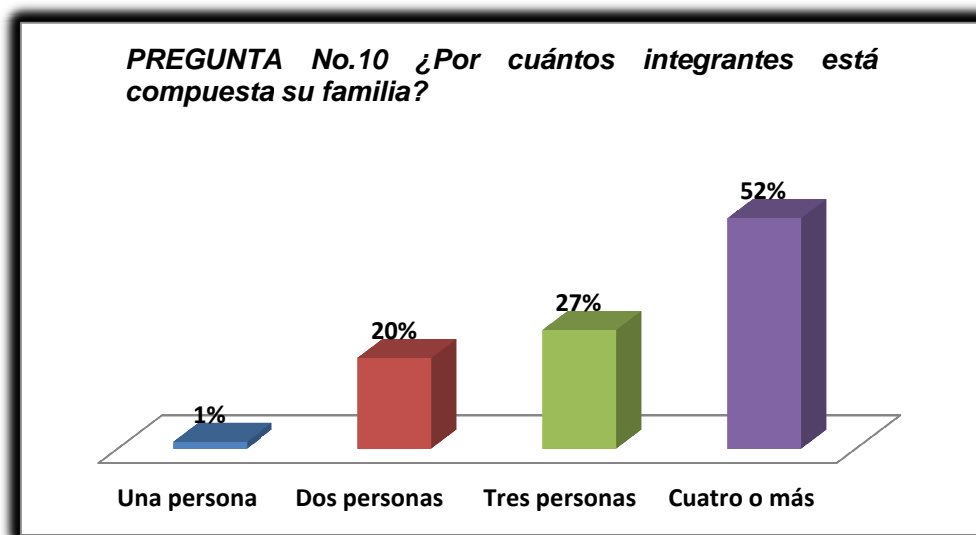


Figura 3.10 Número de Familiares de los Consumidores

La mayor parte de familias está compuesta por cuatro integrantes con el 52% como también lo indica el último o censo realizado en el 2010, de tres personas el 27% y dos personas el 20%.

3.3 DEMANDA DE MERCADO

3.3.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.3.1.1 Análisis Histórico

La certificación de productos orgánicos es un tema que acompaña la producción orgánica desde hace mucho tiempo. A lo largo de los años, los productores orgánicos de todo el mundo han desarrollado métodos para garantizar a los consumidores, procesadores, comerciantes, y, cada vez más, a las agencias gubernamentales a cargo de la calidad de los alimentos, la naturaleza orgánica de

sus productos. También ha sido importante para estos productores diferenciar los productos orgánicos de aquellos productos que no son orgánicos pero que utilizan etiquetas o hacen publicidad con palabras como productos ecológicos, biológicos u orgánicos. Los consumidores exigen garantías de que se utilizan técnicas de producción orgánica para producir los alimentos o materia prima para la agroindustria.

3.3.1.2 Análisis de la Situación Vigente en el Mercado

Se conoce que de las aproximadamente 50.000 ha certificadas como de producción orgánica, la mayoría de ellas se encuentran con cultivos destinados para la exportación, banano principalmente, y en menor medida cacao, café y otros con superficie poco representativa. Por otra parte, es difícil tener una apreciación de la superficie y volúmenes de lo que podría encontrarse bajo parámetros de producción agroecológica. Un estudio, sobre consumo de mercado de productos orgánicos y agroecológicos realizado en base a un muestreo en las principales ciudades del país, señala que aproximadamente un 7 % de la población conoce este tipo de productos y que solo un 5% afirma consumirlos (Diego Andrade Ortíz, 2008); señala que los consumidores efectivos pertenecen a un estrato alto pero que existe un amplio segmento de consumidores potenciales que se ubica en el estrato con ingresos medio/bajo, con un nivel de instrucción medio, siendo interesante advertir que un 58,6% afirman estar interesados en comprar estos productos en el futuro; que el principal atributo para decidir comprarlos (de los que efectivamente compran) es que son saludables en tanto que entre los inconvenientes indican que son difíciles de encontrar y que son muy costosos.

Ahí, cerca del 50 % del valor de la venta de productos proviene de las hortalizas, mientras que el 33 % representa la venta de lácteos y cárnicos y el 16 % las frutas.

3.3.1.3 Análisis de la Situación Proyectada

Es un reto para la expansión de las iniciativas de mercados locales agroecológicos, estructurar sistemas de garantía apropiados, que sean efectivos, a la par de promocionar las iniciativas y el consumo de productos, todo ello desde la perspectiva de posibilitar un acceso más amplio de la población al consumo de productos sanos, que significará mayores beneficios económicos a los productores agroecológicos y mejores perspectivas de vida para permanecer en el campo.

3.3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Se consideran "orgánicos" aquellos alimentos, en general vegetal y fruta que en ninguna etapa de su producción intervienen fertilizantes, herbicidas o pesticidas químicos, así como tampoco en los suelos donde son cultivados.

Para algunos, la palabra "orgánico" significa nutritivo. Para otros significa alimentos más limpios y seguros; incluso, están quienes entienden por "orgánico" aquellos alimentos producidos sin causar contaminación o dañando lo menos posible el aire, la tierra y el agua.

La cantidad de nutrientes es similar en los alimentos de producción convencional u ecológica. En los vegetales, el valor alimenticio es similar. En las carnes, está comprobado que las orgánicas son más magras porque tienen menos grasa intramuscular.

Las legumbres, hortalizas y frutas consideradas en la encuesta son las siguientes:

- Lechuga, Tomate Riñón, Pimiento, Cebolla perla y paiteña, apio, coliflor, brócoli.
- Granadilla, tomate de árbol, arazá, naranjilla, piña, limón, babaco.

3.3.2.1 Características del Producto

Valor Nutritivo

Cultivados en suelos equilibrados por fertilizantes naturales, los alimentos biológicos son de mejor calidad por su contenido en vitaminas, minerales, hidratos de carbono y proteínas, por lo que son capaces de satisfacer el equilibrio de sus constituyentes(Consumer, 2012).

Sabor

Sólo regeneradas y fertilizadas orgánicamente, las plantas crecen sanas y se desarrollan de mejor forma, con su auténtico aroma, color y sabor, lo cual permite redescubrir el verdadero gusto de los alimentos originariamente no procesados(Corporation, 2008).

Garantía de Salud

Algunos pesticidas prohibidos en determinados países, debido a su toxicidad, continúan siendo utilizados. Los estudios toxicológicos reconocen la relación existente entre los pesticidas y ciertas patologías, como el cáncer, las alergias y el asma. En el Ecuador han sido prohibidos los siguientes plaguicidas: Tabla 3.4.

La fertilización orgánica se fundamenta en el aprovechamiento de la biomasa de las plantas, residuos vegetales, post cosecha, excrementos animales, lodos residuales, desechos agroindustriales. Aplicados al suelo mejoran condiciones físicas, químicas y biológicas.

Tabla 3.4Listado de Plaguicidas Prohibidos en Ecuador

ACUERDO	PRODUCTOS	JUSTIFICATIVO
---------	-----------	---------------

Acuerdo Ministerial No 0112.- publicado en el Registro Oficial No 64 con fecha 12-Noviembre de 1992	1.Aldrin 2.Dieldrin 3.Endrin 4.BHC 5.Campheclor (Toxafeno) 6.Clordimeform (Galecron y Fundal) 7.Chlordano 8.DDT 9.DBCP 10.Lindano 11.EDB 12.2, 4, 5 T. 13.Amitrole 14.Compuestos mercuriales y de Plomo 15.Tetracloruro de Carbono 16.Leptophos 17.Heptachloro 18.Chlorobenzilato	Por ser nocivos para la salud y haber sido prohibida su fabricación, comercialización o uso en varios países
	19.Methyl Parathion 20.Diethyl Parathion 21.Ethyl Parathion 22.Mirex 23.Dinoseb.	Por producir contaminación ambiental efectos tóxicos y por haberse cancelado el registro en varios países
	24.Pentaclorofenol 25.Arseniato de Cobre	Únicamente para uso industrial, no para uso agrícola
Acuerdo Ministerial No 333.- publicado en el Registro Oficial No 288 con fecha 30 de Septiembre de 1999	26.Aldicarb Temik 10% G y 15% G, Restringe el uso, aplicación y comercialización exclusivamente a flores y exclusivamente mediante el método de “USO RESTRINGIDO Y VENTA APLICADA”.	Para evitar la aplicación de este plaguicida en banano y haberse encontrado residuos de Temik en banano procedente de Ecuador. Por haberse cancelado y prohibido su uso en varios países. Por nocivo para la salud comercialización exclusivamente a flores y exclusivamente mediante el método de “USO RESTRINGIDO Y VENTA APLICADA”.
Acuerdo Ministerial No 123, publicado en el Registro Oficial No 326 con fecha 15-Mayo del 2001	27.Zineb solo o en combinación con otros fungicidas.	Por ser potencialmente nocivo para la salud humana y estar cancelado y prohibido su uso en algunos países

FUENTE: Coordinación Control Fitosanitario

Resolución No 015,	28.Binapacril	Por riesgos cancerogénicos,
--------------------	---------------	-----------------------------

publicado en el Registro Oficial No 116 con fecha 3-October de 2005	29.Oxido de etilen 30.Bicloruro de etileno	constituyendo productos nocivos para la salud humana, animal y el ambiente
	31.Monocrotofos	Por haber prohibido su uso en varios países, debido a sus propiedades nocivas para la salud y el ambiente
	32.Dinitro Orto Cresol- DNOC (Trifrina).	Por ser un producto peligroso para la salud humana y el ambiente
Resolución No 073, publicado en el R.O. 505 de 13/01/2009	33. Captafol Por nocivos para la salud y 34. Fluoroacetamida ambiente 35. HCH (mezcla de isómeros) 36. Hexaclorobenceno 37. Paratión 38. Pentaclorofenol y sales y ésteres de pentaclorofenol 39. Formulaciones de polvo seco con la mezcla de: 7% o más de benomilo, 10% o más de carbofurano y 15% o más de tiram 40. Metamidofos (Formulaciones líquidas solubles de la sustancia que sobrepasen los 600 g/l de ingrediente activo) 41. Fosfamidón	(Formulaciones líquidas solubles de la sustancia que sobrepasen los 1000 g/l de ingrediente activo)

FUENTE: Coordinación Control Fitosanitario

El abono orgánico que se utilizará es:

- Abono orgánico de gallina a un valor de (USD) 15 el saco de 40 (Kg) y se lo obtiene en El Quinche. Su principal aporte es mejorar la calidad del suelo con nutrientes como: fósforo, potasio, calcio, magnesio, hierro, manganeso, boro, siendo el más importante nitrógeno.
- Compost biol, producto estable, libre de patógenos, obtenido en biodigestor, a partir de estiércol de ganado vacuno. El valor es de (USD) 0,50 el litro; se diluye en relación 5 a 1 con agua.

Agua Pura

La práctica de la agricultura ecológica, que no utiliza productos peligrosos que contaminan el agua es una garantía permanente de obtención de agua para el futuro.

Suelo Fértil

El suelo es la base de toda la cadena alimentaria y la principal preocupación de la Agricultura Orgánica. Cualquier práctica de laboreo del suelo debe buscar la conservación de la fertilidad del mismo e, inclusive, mejorar su condición, en particular por el aumento del contenido en humus de las tierras aradas(S.N, 2002).

El análisis físico químico del suelo se lo realiza obteniendo una muestra representativa del área, surcando hasta 20 (cm) de profundidad y obteniendo parciales que en conjunto sumen 1 (kg). Los laboratorios existentes para esta actividad se encuentran en MAGAP, INIAP y Facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad Central. El costo de esta actividad es de (USD) 29 y su resultado se obtiene en 15 días, debido al tiempo de secado del suelo, requerido como parte del procedimiento.

Biodiversidad

La disminución de la diversidad biológica es uno de los principales problemas ambientales de la actualidad. La agricultura orgánica preserva las semillas para el futuro, impidiendo, de este modo, la desaparición de algunas variedades de gran valor nutritivo y cultural(Shafiur, 2002).

3.3.2.2 Productos Complementarios/sustitutos

Bienes Complementarios: “Son aquellos que deben utilizarse conjuntamente para satisfacer alguna necesidad, por tanto, si aumenta la cantidad consumida de uno de ellos, necesariamente aumenta la cantidad consumida de otro y viceversa”.

Los productos complementarios de las hortalizas, vegetales y frutas están enfocados a la forma en que los preparan normalmente para su consumo.

En el caso de las hortalizas y vegetales son:

- Aderezos
- Sal
- Salsas

En el caso de las frutas los productos complementarios son:

- Agua
- Leche
- Cereales

Bienes Sustitutos:“Son aquellos bienes que satisfacen una necesidad similar, y por tanto el consumidor podrá optar por el consumo de uno de ellos en lugar del bien del proyecto, si éste subiera de precio”(Reinaldo, 2003)

Los productos sustitutos de los vegetales, hortalizas y frutas orgánicas se observan desde dos ámbitos, por un lado serían los productos no orgánicos, es decir aquellos en los cuales se utilizan fertilizantes y químicos para su crecimiento y mantenimiento.

Por otro lado, se consideran productos sustitutos a los suplementos alimenticios, que proporcional la misma cantidad de vitaminas y minerales que las frutas, hortalizas y vegetales.

3.4 CUOTA DE MERCADO

3.4.1 OFERTA

Las oportunidades en el mercado interno son los grandes supermercados como Supermaxi, Mi Comisariato y las diversas ferias nacionales en las principales ciudades del país Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato.

Tabla 3.5 Venta de Alimentos en las Principales provincias

PROVINCIAS	VENTA ALIMENTOS Y BEBIDAS (millones de dolares)
MANABI	42.543,00
EL ORO	17.970,00
GUAYAS	124.861,00
PICHINCHA	109.242,00
RESTO DEL PAIS	21.914,00
TOTAL	316.530,00

Fuente: INEC www.inec.gov.ec.

3.4.1.1 Factores que afectan a la oferta

a. Número y Capacidad de producción de los Competidores

Intervienen en el mercado local de productos agroecológicos dos tipos de organizaciones: asociaciones de productores campesinos que tienen representación local o provincial, y, el otro tipo, es la de red de productores, que es una forma de asociación más amplia en la que participan organizaciones de productores junto a instituciones.

Tabla 3.6 Tamaños de las Propiedades de los productores

Organización	Tamaño de la propiedad
UNORCAC	0,2 a 2 ha
AGROPACA	0,5 has
PROBIO	1 Ha en promedio,
PACAT	0,2 a 1 ha
RAA	0,5 has
Mushuk Pakarina	0,3 a 1 ha
RAL	0,5 has
UCPSLSA	2 ha
C_CONDEM	---

Fuente: Macas Benjamín, Echarry Koldo. 2009. Caracterización de mercados agros ecológicos locales

Los productores por lo general disponen entre 0,2 a 0,5 has de tierra, dado que son productores que están cercanos a centros poblados o en periferias de las ciudades. La tierra se ha subdividido y los precios son muy altos.

b. Incursión de nuevos competidores

Dentro del sector de la producción de alimentos orgánicos, la incursión de nuevos competidores en el mercado local, no tiene efecto en la demanda del producto debido a que el crecimiento poblacional es constante y la demanda de estos productos va en crecimiento en un 10% cada año.

Tabla 3.7 Estructura Organizativa, Integrantes y Área de Influencia de las Organizaciones

Organización	Estructura	Integrantes	Área de influencia
UNORCAC	Comisión de la mujer, coordina la comercialización, establece relación con UNORCAC	45 organizaciones de base. En la iniciativa de comercialización son , aproximadamente 250 socias (94 % mujeres)	Cantón Cotacachi, zona andina
AGROPACA	Asociación campesina, directorio y asamblea, pertenencia a través de organizaciones de base	11 organizaciones de base, 300 socias	Parroquia Ayora, del cantón Cayambe
PROBIO	Tipo red, directorio, integrantes individuales y asociados	30 integrantes entre individuales y organizaciones.	Valles de Tumbaco y los Chillos, en la provincia de Pichincha. Asociados en Cotopaxi, Tungurahua principalmente
PACAT	Tipo asociación de segundo grado, directorio de 7 miembros, pertenencia a través de organizaciones de base	35 asociaciones, 700 socios, 66 % son mujeres	9 cantones de Ambato
RAA	Red, una coordinación y varias comisiones	Organizaciones de productores, APAAUSTRO, 1200 integrantes, 80 % mujeres	5 cantones de Azuay, 1 cantón de Cañar y 1 cantón de Morona Santiago
Mushuk Pakarina	Asociación campesina de segundo gado	16 organizaciones de base, 110 socios(as) (90 % mujeres)	3 parroquias del cantón Gualaceo
RAL	Red, una coordinación y varias comisiones	7 organizaciones de productores, una institución, 105 socias (80 % mujeres)	4 cantones de la provincia de Loja
UCPSLSA	Tipo asociación campesina	8 organizaciones barriales, 45 integrantes (50 % mujeres)	Cantón Paján
C-CONDEM	Organización de tercer grado	Organizaciones de 5 provincias costeras;	Cantones de la provincia de Esmeraldas, Muisne, Borbón, San Lorenzo, articuladas a centro de comercialización en Quito

Fuente: Macas Benjamín, Echarry Koldo. 2009. Caracterización de mercados agros ecológicos locales

c. Precios de los Productos Relacionados

A través de la observación de campo llevada a cabo en supermercados, tiendas y ferias libres, se pudo establecer lo siguiente, aplicando método cuantitativo, basado en información histórica; con aplicación de muestreo de conveniencia de sitio, (SAPAG, 1992):

Tabla 3.8 Costos unitarios de los Productos

PRODUCTOS	PRECIOS (DOLARES)					
	ORGANICOS		OTROS		DIFERENCIA	%
	libra	unidad	libra	unidad		
LECHUGA		0,73		0,35	0,38	0,52
TOMATE RIÑON	0,8	0,25	0,75	0,15	0,05	0,06
PIMIENTO	1,26	0,27	0,8	0,15	0,46	0,37
CEBOLLA PAITEÑA	1	0,22	0,75	0,1	0,25	0,25
CEBOLLA PERLA	0,97	0,21	0,7	0,1	0,27	0,28
APIO	1,38		0,75		0,63	0,46
COLIFLOR		0,65		0,5	0,15	0,23
BROCOLI		0,69		0,5	0,19	0,28
GRANADILLA	2,27	0,35	1,75	0,25	0,52	0,23
TOMATE D ARBOL	0,94	0,21	0,75	0,15	0,19	0,20
NARANJILLA	0,69		0,5	0,1	0,19	0,28
PIÑA		1,56		1	0,56	0,36
LIMON	0,76	0,08	0,5	0,05	0,26	0,34
MARACUYA	1,3	0,2	1	0,15	0,3	0,23

Fuente: Propia

La diferencia de precios de productos orgánicos ante otros en el mercado oscilan entre el 20% al 40%, siendo los de mayor costo los alimentos orgánicos, esto es debido a procesos y cuidados que ameritan estos productos, además de la existencia de intermediarios para llegar al consumidor final, por lo que

organizaciones de productores como las descritas en la Tabla 3.6 realizan ferias exclusivas en donde llegan directamente al consumidor abaratando precios.

3.4.2 DETERMINACION DE LA CUOTA DE MERCADO

La cuota de mercado, se refiere al porcentaje de participación que se va tener en el mercado, para lo cual se ha considerado tomar el 9,59%,(VECO, 2008) realizando un aumento desde el segundo año al 11,99%, es decir un incremento del 25%;(Hoy, 2006), como se muestra en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 3.9 Cuota de Mercado

Año	Familias	% de Participación	Cuota de mercado
2012	30.529	9,59%	2.928
2013	31.265	11,99%	3.748
2014	32.019	14,98%	4.798
2015	32.790	18,73%	6.142

Fuente:Propia

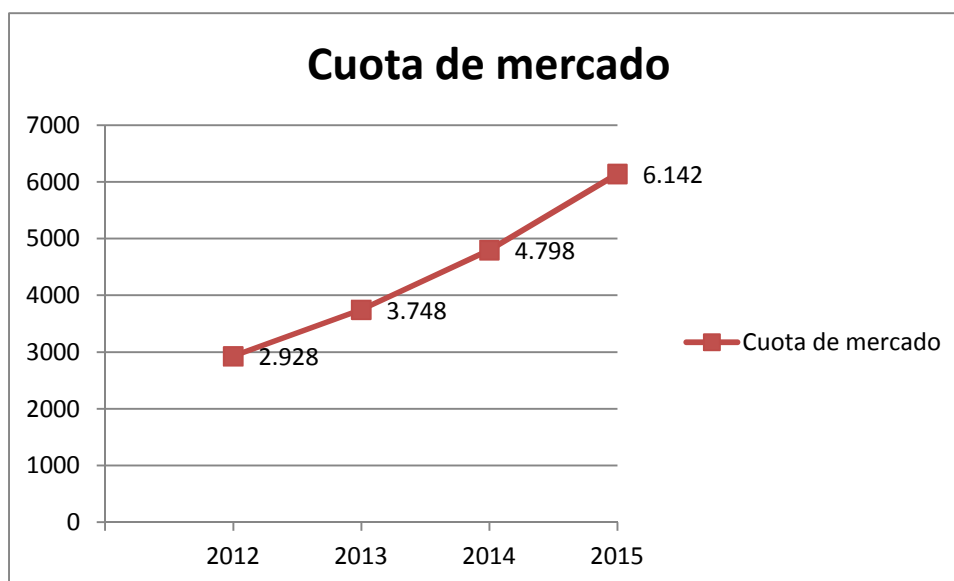


Figura 3.11 Cuota de Mercado

3.5 FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

El enfoque de la ventaja competitiva en cuanto a los productos orgánicos en relación a los que no son orgánicos, son las características que se pueden encontrar en cuanto a nutrición y salud, para lo cual es necesario realizar una identificación y caracterización de los productos orgánicos a comercializar.

El gran beneficio de los alimentos orgánicos es que están absolutamente libres de residuos químicos. En ellos, no están permitidos los aditivos y conservantes (salvo los naturales); plaguicidas ni fertilizantes; tienen menos o nulos residuos de medicamentos veterinarios; no contienen hormonas y no pueden ser irradiados. En el presente caso, se realiza la utilización de suelos destinados a la actividad de ganadería por un período mayor a 5 años y con ausencia de los elementos indicados.

Tabla 3.10 Diferencias entre Agricultura Orgánica y Convencional

AGRICULTURA ORGANICA	AGRICULTURA CONVENCIONAL
Modelo de producción cerrada	Modelo de producción abierta
Nutrición vegetal indirecta	Nutrición vegetal indirecta
Alimenta a los microorganismos del suelo que ellos suministran los nutrientes a las plantas	Fertilizantes fácilmente solubles
Fertilizantes de baja solubilidad	Desprecia la actividad microbiana del suelo
Trata de imitar a la naturaleza, policultivos	Métodos de producción incompatibles, con los ciclos naturales, monocultivo
Bajo consumo de energía	Alto consumo de energía
Promueve el pleno uso de los recursos locales y la autonomía	Promueve la compra de insumos externos
Aprovecha el conocimiento de cultivadores locales	No toma en cuenta los conocimientos de los agricultores

Fuente: Macas Benjamín, Echarry Koldo. 2009. Caracterización de mercados agros ecológicos locales

Como una segunda alternativa estratégica que genera una ventaja competitiva ante los productores de alimentos orgánicos, es la eliminación de la intermediación lo que ocasiona una disminución en el precio de venta, haciendo que podamos definir un precio competitivo en el mercado.



Figura 3.12 Diversidad de Productos Orgánicos

3.5.1 EL PRECIO

El precio de los alimentos refleja el costo de todo el proceso de producción del mismo, los costos de transporte, procesamiento y envasado también se suman al valor final del mismo. Para poder certificar los alimentos como orgánicos es necesario cumplir con estrictas regulaciones impuestas por el gobierno, a fin de garantizar la calidad del alimento.

Sin embargo, si se observa con más cuidado cual es el costo real de la producción de alimentos, teniendo en cuenta el costo que se paga indirectamente al producir alimentos sin prácticas orgánicas la opinión podría cambiar. El remplazo de los suelos erosionados, la limpieza del agua contaminada por el uso de pesticidas, el costo de la atención médica de las personas por el mismo motivo (la contaminación residual por el uso de pesticidas) y el costo ambiental por el uso y producción de plaguicidas son también factores a tener en cuenta a la hora de calcular el costo real que implica la producción de alimentos.

Todos esos costos indirectos se reducen drásticamente mediante la implementación de métodos orgánicos en la producción de alimentos, ya que la agricultura orgánica no utiliza fertilizantes ni pesticidas artificiales.

La intermediación en el sector rural sigue siendo un problema complejo. Entre el 76% y 86 % de los agricultores con predios menores a 5 (Ha) entregan su producción a los intermediarios. La función de los intermediarios en las diferentes cadenas es acopiar la producción y distribuirla. Los márgenes de comercialización para el intermediario varían según el producto y se encuentran en su mayor parte entre 40% y 60 % del valor final del producto, lo que puede calificarse de alto, (Macas & Koldo, 2009).

Esta es la razón fundamental que explica el surgimiento de estas iniciativas de comercio directo por parte de productores, ya que podrían captar parte de ese margen de intermediación.

Es muy importante la organización de los pequeños productores agroecológicos para acceder a las ferias libres o mercados públicos, dado que son espacios controlados por intermediarios. Las ferias agroecológicas se han mantenido por varios años y tienen interesantes perspectivas para ser apoyadas por gobiernos municipales. El respaldo que ha dado la ciudadanía a estas iniciativas debe ser altamente valorado.

Esta realidad muestra la importancia económica y social de los pequeños productores y de los mercados locales, en tanto abastecimiento de alimentos para la población, cuanto en el hecho de que estos espacios de intercambio donde intervienen pequeños productores, posibilita que obtengan mayores ingresos que si se relacionaran con intermediarios.

La permanencia de estas experiencias durante varios años tiene fundamento en las ventajas económicas que los agricultores reconocen al participar en estas iniciativas. Destacan dos hechos: dan salida a su producción a través de la feria con precios que consideran más convenientes que si se entrega a intermediarios; disponen de productos para la alimentación disminuyendo costos por la compra de productos y valorando que son productos sanos.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 ORGANIZACIÓN JURÍDICA

4.1.1 LA EMPRESA

4.1.1.1 Nombre o Razón Social

La empresa se creará bajo la razón social: "ALIMENTOS ORGÁNICOS ESPERANZA DE VIDA CIA LTDA." una empresa ecuatoriana regida por la legislación de este país, la cual estará en la Parroquia Cotocollao, Cantón Quito, República del Ecuador.

4.1.1.2 Titularidad de Propiedad de la Empresa

Una vez analizadas las características de los cinco tipos de compañías de comercio, se decidió constituir a la empresa como una Compañía de Responsabilidad Limitada, por las ventajas que presenta.

LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

La compañía de responsabilidad limitada es la que se constituye entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañados de una expresión peculiar. (Superintendencia de Compañías, 1992)

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. 113 de la Ley de Compañías(Compañías, 2007).

La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince; si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Constitución

La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

- 1.- Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
- 2.- La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
- 3.- El objeto social, debidamente concretado;
- 4.- La duración de la compañía;
- 5.- El domicilio de la compañía;
- 6.- El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
- 7.- La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;

- 8.- La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
- 9.- La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituir la; y,
- 10.- Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedida al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella designada. Si éstos no lo hicieren dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión,.

Capital

El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Se necesita para esta compañía un capital mínimo de 400 dólares americanos, esto no impide que se pueda hacer aumento de capital.

Entre los trámites a seguir para la constitución de la compañía, se anotan los siguientes:

- Aprobación del nombre de la empresa
- Elaboración de la minuta
- Aprobación de la minuta por parte del Departamento de la Superintendencia de Compañías
- Elevar a escritura pública la minuta aprobada
- Obtención de la resolución de aprobación de la constitución por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Apertura de la cuenta de integración
- Inscripción en el Registro Mercantil

4.1.1.3 Tipo de Empresa (Sector, Actividad)

La actividad y el sector en el que se ubica la empresa se resume en dos grupos importantes:

- Producción de alimentos orgánicos a base de manejo y procesos que preserven el medio ambiente, esta actividad se ubica en el Sector Agrícola que forma parte de los ingresos en el PIB.
- Comercialización de productos orgánicos en el Distrito Metropolitano de Quito, esta actividad se ubica en la actividad de Bebidas y Alimentos.

4.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

4.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución en la que se muestran las áreas administrativas que la integran y la relación existente.



Figura 4.1 Organigrama Estructural

4.2.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR DEPARTAMENTO.

ALTA DIRECCIÓN.

JUNTA DE ACCIONISTAS

- Aporte de capital para la constitución de la empresa.
- Tomar decisiones basadas en los reportes que sean emitidos por el Gerente General.
- Vigilar el cumplimiento de las metas.

GERENTE GENERAL

- Planificar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa.
- Controlar al personal
- Vigilar que se cumplan los objetivos y políticas.
- Planificar, dirigir y controlar las ventas.
- Representar a la empresa legal y jurídicamente.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

- Facilitar y asesorar a los diferentes núcleos de producción y de los aliados de la empresa.
- Coordinar acciones con las comunidades socias y aliadas.
- Establecer un banco de semillas.
- Establecer una base de datos de productores y proveedores de insumos.
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación de los lotes de producción.
- Coordinar con las organizaciones de productores y los gobiernos comunitarios.
- Establecer costos de producción de los diferentes cultivos.
- Realizar la planificación de siembra en base a demanda.
- Implementar el calendario de siembras.
- Sistematizar e innovar tecnología de producción.
- Prever y contactar la entrega de los productos al centro de acopio
- Implementar sistemas de manejo pos cosecha.
- Diseñar e implementar un control de calidad.
- Participar en reuniones de planificación y evaluación.
- Establecer alianzas estratégicas.
- Establecer estándares de calidad en base a demandas.
- Establecer alternativas para cumplir con la producción planificada.
- Reportar irregularidades en la producción.
- Prever y solicitar infraestructura y equipamiento necesario.

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

- Recepción de pedidos.
- Responsabilizarse de la organización de los productores y de los locales de expendio.

- Controlar el buen uso y mantenimiento de las áreas destinadas a la comercialización.
- Entregar al área de acopio los requerimientos de productos de acuerdo a la demanda.
- Transporte y distribución de los productos procesados propios de la empresa o de pedidos de los clientes.
- Recaudación de valores por concepto de ventas.
- Proyectar a mediano y largo plazo la provisión de productos
- Entregar valores recaudados y comprobantes de pago al área financiera.
- Actualización de precios conforme la demanda del mercado.
- Diseñar e implementar una base de datos de los clientes.
- Solucionar insatisfacciones de los clientes.
- Remate de productos sobrantes del proceso.
- Entrenar personal.

DEPARTAMENTO DE MARKETING

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Sondeo de satisfacción de clientes.
- Sondeo de demanda de nuevos productos.
- Diseñar la marca y los empaques.
- Reportar resultados de los sondeos a la junta directiva y gerencia.
- Realizar sondeos de mercado a nivel de minorista.
- Entrenar personal.
- Establecer e implementar estrategias de promoción.
- Establecer estrategias de distribución.
- Actividades relacionadas a la gama de productos a ser ofertados y sobre los caracteres de cada producto.
- Realizar actividades promocionales incluyendo la publicidad, periodismo, venta personal, ofertas especiales, exhibiciones y relaciones públicas.

- Desarrollar actividades relacionadas a la distribución y al funcionamiento de los canales de comercialización.
- Desarrollar políticas de precios.
- Desarrollar e implementar indicaciones e instrucciones sobre los procedimientos a ser empleados en la ejecución de actividades.
- Indicaciones sobre aspectos logísticos relacionados con la ejecución de actividades
- Descripción de los mecanismos de evaluación y control a ser empleados, incluyendo la naturaleza de los informes pertinentes.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- Diseñar e implementar un sistema administrativo contable.
- Recibir y registrar ingresos.
- Entregar y exigir justificativos de egresos.
- Sistema de cartera vencida
- Control de ventas a crédito.
- Elaborar informes mensuales de estado financiero.
- Presentar planes de inversión y flujos de caja.
- Elaborar roles de pago.
- Pago de servicios básicos y obligaciones de todas las áreas.
- Cobranzas y crédito.
- Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos.
- Mantener actualizada la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Asegurar la oportunidad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes de trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos, vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- Controlar la asistencia y los horarios de trabajo.

- Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.
- Velar por que el personal pueda hacer efectivos sus derechos estatutarios debiendo, al efecto, informar oportunamente a cerca de los mismos al personal.
- Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores y grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas, en concordancia con las leyes vigentes
- Supervisar las dependencias para constatar el cumplimiento de normas y reglamentos incluyendo los de seguridad.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución a los empleados.

4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

4.3.1 VENTAS

Está dado por la cuota de mercado definida en el capítulo III, tomando en consideración el estudio de mercado: el tomate riñón es de preferencia y acogida por los consumidores con un 19% y el babaco es en un 12%.

La captación de mercado en el año 1 es de 2.928 familias, para el tomate riñón se considera atender el 24% del mercado sin intermediación; mientras que para el babaco se considera atender el 32% de la demanda de fruta natural. El crecimiento es de un 25% anual.

Tabla 4.1 Ventas

Producto	Precio (USD/Caja)	Cantidad Anual (unidades)			
		1	2	3	4
Tomate Riñón	5,50	3.603	4.613	5.905	7.559
Babaco	7,50	937	1.199	1.535	1.965

Fuente: Propia, 2012

Los pesos de caja de producto se seleccionan en consideración a ergonomía para el trabajador: tomate 3,12 (Kg) y babaco 7,5 (Kg).

El presupuesto de ingresos está basado en el volumen de las ventas y el precio de venta (<http://www.fundacionmarco.org/precios.html>, 2012) por cantidad anual, se obtienen los siguientes ingresos:

Tabla 4.2 Presupuesto de Ingresos

Presupuesto de Ingresos				
Producto	Año			
	1	2	3	4
Tomate Riñon	19.818,79	25.370,51	32.477,42	41.575,14
Babaco	7.026,66	8.995,00	11.514,72	14.740,28
Total	26.845,45	34.365,51	43.992,14	56.315,42

Fuente: Propia, 2012

4.3.2 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial es el valor que se necesita para comenzar con el giro de la empresa, considerando:

- Gastos Operativos y de Constitución
- Capital de Trabajo
- Imprevistos

Tabla 4.3 Inversión Inicial

Concepto	Precio Total
Gastos Preoperativos y de Constitución	11.473,78
Capital de Trabajo	6.334,59
Imprevistos	712,33
Total	18.520,71

Fuente: Propia, 2012

Gastos Pre operativos y de Constitución

Dentro de este rubro se ha considerado gastos legales como constitución, permisos, patentes y registro sanitario con los cuales se debe contar para iniciar la actividad de producción y comercialización de productos orgánicos.

También se han considerado como gastos preoperativos aquellos rubros técnicos necesarios para la construcción de invernadero y el cuidado inicial de la plantación. El invernadero es necesario para mantener condiciones de temperatura y humedad con menor variación y eliminar del área de cultivo de la presencia de plagas.

Tabla 4.4 Gastos pre Operativos y de Constitución

Gastos Preoperativos y de Constitución	
Concepto	Precio Total
Gastos De constitución	800,00
Patentes y permisos	300,00
Registro Sanitario	200,00
Plásticos AGROLENE	5431,04
Malla SARAN	264,88
Alambres, clavos	524,79
Cabo plásticos	70,24
Mangueras	2307,87
Construcción Invernaderos M.O.	1290,48
Herramientas	74,49
Bomba fumigación	30,00
Transporte	180,00
Total	11.473,78

Fuente: Propia, 2012

Capital de Trabajo

El capital de trabajo está representado por el capital adicional con que la empresadebe contar antes de empezar a funcionar, con el cual se financia la

primera producción antes de recibir ingresos, por lo que se debe comprar materia prima, pagar mano de obra directa, otorgar crédito en las primeras ventas. Es decir que el capital de trabajo es el capital con que hay que contar para empezar a trabajar.

Tabla 4.5 Capital de Trabajo

Concepto	Cantidad	Precio Total
Mano de obra directa	1	9.439,14
Mano de obra indirecta	1	600,00
Tomate Riñon	3.603	11.451,63
Babaco	937	3.719,53
Insumos de Limpieza	1	95,57
Servicios Básicos	1	384,41
Suma anual		25.690,27
Diario		70,38
Periodo de generación		90,00
Total		6.334,59

Fuente: Propia, 2012

4.3.2.1 Mano de obra directa

Tabla 4.6 Rol de Pagos

N°	CARGO	DIAS	SUELDO	DECIMO 3ER SUELDO	DECIMO 4TO SUELDO	VACACIONES	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL	APORTE PERSONAL
1	AGRICULTOR	31	296,00	24,67	24,33	12,33	345,00	35,96	32,26
2	ADMINISTRATIVO	31	296,00	24,67	24,33	12,33	345,00	35,96	32,26
TOTALES			592,00	49,33	48,67	24,67	690,00	71,93	64,52

Fuente: Propia, 2012

Tabla 4.7 Mano de Obra Directa

GASTOS POR SUELDOS Y SALARIOS		
RUBROS	MENSUAL	ANUAL
SUELDO	592,00	7.104,00
DECIMO 3ER SUELDO	49,33	592,00
DECIMO 4TO SUELDO	48,67	584,00
APORTE PATRONAL	71,93	863,14
VACACIONES	24,67	296,00
TOTAL	\$ 786,59	\$ 9.439,14
MANO DE OBRA DIRECTA		
RUBROS	MENSUAL	ANUAL
AGRICULTOR	393,30	4.719,57
ADMINISTRATIVO	393,30	4.719,57
TOTAL	\$ 786,59	\$ 9.439,14

Fuente: Propia, 2012

Se considera la contratación de un agricultor y una persona que se encargue de la parte administrativa, con un sueldo de \$296, más beneficios sociales de ley.

4.3.2.2 Mano de obra indirecta

Se ha considerado el costo de un asesor externo realizara una visita de una a dos veces al mes, para verificar la salud y calidad de los cultivos.

Tabla 4.8 Mano de Obra Indirecta

MANO DE OBRA INDIRECTA		
RUBROS	MENSUAL	ANUAL
ASESOR	50,00	600,00
TOTAL	\$ 50,00	\$ 600,00

Fuente: Propia, 2012

4.3.2.3 Costo de obtención del producto

Se ha determinado el costo de cada planta sembrada tomando en consideración los costos directos e indirectos en que se incurre desde su siembra hasta su cosecha.

Tabla 4.9 Costo Unitario del Producto

	TOMATE RIÑÓN	BABACO
Valor de la planta	0,13	0,10
Abonos	0,05	0,19
Precio caja de empaque	0,45	0,80
Agua, riego por goteo	0,08	0,02
Costos directos		
MOD	1,56	1,66
Fumigación Orgánica	0,03	0,03
Costos indirectos		
Servicios Básicos	0,04	0,04
MOI	0,21	0,21
Cuidados adicionales: monitoreo edad, temperatura, humedad, p.H	0,15	0,10
Transporte	0,19	0,45
Comercialización	0,29	0,36
Costo Unitario del Producto	3,18	3,97
Rentabilidad	2,32	3,53
Precio final de Venta Caja	5,50	7,50

Fuente: Propia, 2012

Después de realizar un sondeo en el mercado por 2 meses a mediados del año 2012, y mediante tablas de precios presentadas vía internet se pudo observar que el precio de tomates riñón y del babaco están dentro de banda de precios. (Fundación Marco, 2012)

4.3.2.4 Servicios básicos

Tabla 4.10 Costos Servicios Básicos

Concepto	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total
Servicios Básicos				384,41
Agua	12	Mensual	7,72	92,69
Luz	12	Mensual	8,70	104,40
Teléfono	12	Mensual	15,61	187,32

Fuente: Propia, 2012

4.3.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS

En el presupuesto de egresos se establece los costos fijos, los costos variables, los gastos administrativos, y los gastos financieros, es decir, que el presupuesto de egresos está constituido por todos los rubros que se han considerado necesarios para la producción y comercialización de productos orgánicos.

Tabla 4.11 Presupuesto de Egresos

Presupuesto de Egresos				
Concepto	Año			
	1	2	3	4
Costo de Producción	15.266,73	16.182,73	17.153,70	18.182,92
Tomate Riñon	11.451,63	12.138,73	12.867,05	13.639,07
Babaco	3.719,53	3.942,70	4.179,27	4.430,02
Insumos de Limpieza	95,57	101,30	107,38	113,83
Gastos de Administración y Ventas	638,44	676,75	717,35	760,39
Mano de obra indirecta	600,00	636,00	674,16	714,61
Servicios Básicos	38,44	40,75	43,19	45,78
Total	15.905,17	16.859,48	17.871,05	18.943,31

Fuente: Propia, 2012

4.3.4 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 4.12 Estado de Resultados del Proyecto

Concepto	Años			
	1	2	3	4
Ventas	26.845,45	34.365,51	43.992,14	56.315,42
Costo de Producción	-15.266,73	-16.182,73	-17.153,70	-18.182,92
Utilidad bruta en Ventas	11.578,72	18.182,78	26.838,44	38.132,50
Gastos de Administración y Ventas	-638,44	-676,75	-717,35	-760,39
Amortización	2.294,76	2.294,76	2.294,76	2.294,76
Utilidad antes de participación e impuestos	13.235,03	19.800,79	28.415,84	39.666,86
Participación de Trabajadores (15%)	-1.985,25	-2.970,12	-4.262,38	-5.950,03
Utilidad antes de impuestos	11.249,78	16.830,67	24.153,47	33.716,83
Impuesto a la Renta	-2.699,95	-3.871,05	-5.313,76	-7.080,54
Utilidad Neta	8.549,83	12.959,62	18.839,70	26.636,30

Fuente: Propia, 2012

El estado de resultados demuestra el desarrollo económico de la empresa desde el inicio del ejercicio económico hasta la finalización de las actividades comerciales, con el objeto de determinar si tiene utilidad o pérdida, el cual se determina con los ingresos por ventas, deduciendo los costos de producción, los gastos administrativos y las ventas en general.

4.3.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas igualan a la suma de los costos fijos y los variables; es decir, permite calcular el punto mínimo de producción al que debe operarse para tener ganancias o pérdidas. La fórmula de cálculo se presenta a continuación:

Punto de Equilibrio en Cantidades **Punto de Equilibrio en Dólares**

$$PE_Q = \frac{CFT}{(P - CVu)}$$

$$PE_S = \frac{CFT}{1 - \left(\frac{CVT}{IT}\right)}$$

Donde: P = Precio Q = Volumen de producción (cantidad) CFT = Costos Fijos Totales CVT = Costo Variable total CVu = Costo Variable unitario $(P - CVu)$ = Margen de contribución al costo fijo, es decir cubre al CFT

Tabla 4.13 Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio	
Fijos	10.077,58
Mano de obra directa	9.439,14
Mano de obra indirecta	600,00
Servicios Básicos	38,44
Variables	15.612,70
Tomate Riñon	11.451,63
Babaco	3.719,53
Insumos de Limpieza	95,57
Servicios Básicos	345,97
Total	25.690,27

Fuente: Propia, 2012

El punto de equilibrio son ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad y el valor necesario en ventas para mantener la operación de la empresa en donde los ingresos son iguales a los costos totales por cada producto.

Tabla 4.14 Cálculo del Punto de Equilibrio

Producto	Precio (USD/Caja)	Producción en Unidades	%							
Tomate Riñon	5,50	3.603	79,37%							
Babaco	7,50	937	20,63%							
Costo Variable Unitario	Variable Individual	Variable Distribuido	Variable Total por Producto	Variable Unitario por Producto	Ingreso Total por Producto	Costo Fijo Total Distribuido por Producto	PE en Unidades	PE en USD	% PE en Unidades	% PE en USD
Tomate Riñon	11.451,63	350,43	350,43	0,10	19.818,79	7.998,08	1480	8142,04	41,08%	41,08%
Babaco	3.719,53	91,11	91,11	0,10	7.026,66	2.079,50	281	2106,82	29,98%	29,98%
441,54				10.077,58						

Fuente: Propia, 2012

4.3.6 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja se compone de cuatro elementos: a) los ingresos iniciales de fondos, b) los ingresos y egresos de operación, c) el momento en que ocurren estos ingresos y egresos, y d) el valor de desecho del proyecto. (SAPAG, 1992)

Tabla 4.15 Flujo de Caja

Concepto	AÑOS				
	0	1	2	3	4
Ventas		26.845,45	34.365,51	43.992,14	56.315,42
Costo de Producción		-15.266,73	-16.182,73	-17.153,70	-18.182,92
Utilidad bruta en Ventas		11.578,72	18.182,78	26.838,44	38.132,50
Gastos de Administración y Ventas		-638,44	-676,75	-717,35	-760,39
Amortización		2.294,76	2.294,76	2.294,76	2.294,76
Utilidad antes de participación e impuestos		13.235,03	19.800,79	28.415,84	39.666,86
Participación de Trabajadores (15%)		-1.985,25	-2.970,12	-4.262,38	-5.950,03
Utilidad antes de impuestos		11.249,78	16.830,67	24.153,47	33.716,83
Impuesto a la Renta		-2.699,95	-3.871,05	-5.313,76	-7.080,54
Utilidad Neta		8.549,83	12.959,62	18.839,70	26.636,30
Amortización		-2.294,76	-2.294,76	-2.294,76	-2.294,76
Inversión Inicial	-12.186,12				
Inversión de Reemplazo			-600,00	-500,00	
Inversión de Ampliación					
Inversión Capital de Trabajo	-6.334,59				
Valor en Libros					
Flujo de Caja del Proyecto	-18.520,71	3.555,13	6.193,81	10.731,19	17.261,01

Fuente: Propia, 2012

El objetivo de este flujo es medir los ingresos y egresos que tendrá una empresa en un período establecido, muestra los beneficios finales, analiza la viabilidad del proyecto para decidir sobre la ejecución del mismo.

4.3.7 COSTO DEL CAPITAL

El costo de una fuente de financiación, se define como la tasa de actualización que iguala el valor actual de los fondos netos recibidos por la empresa, con el valor actual de los flujos futuros.

El costo de capital de los recursos ajenos (K_p)

El costo de los recursos ajenos es igual a la tasa de interés que iguala el flujo de pagos futuros, intereses más devolución del principal, con el total de recursos recibidos por la empresa en el momento actual. Los flujos de entrada se corresponderán con el nominal del préstamo o del empréstito y se han de considerar los Gastos de formalización de la deuda (comisiones, impuestos, publicidad, etc.)

Para este proyecto se ha determinado como la tasa de descuento para calcular el VAN, a la tasa referencial para PYMES en junio de 2012 determinada por el Banco Central del Ecuador.

Tabla 4.16 Retorno de la Inversión

Índices de Retorno	Preoperac	1	2	3	4
Valor Neto (precios constantes)	18.520,71	3.555,13	6.193,81	10.731,19	17.261,01
Tasa de descuento	11,20%				
Valor actual de los flujos		3.197,06	5.008,97	7.804,29	11.288,78
Sumatoria del valor actual de los flujos	27.299,09				
Valor actual neto	8.778,38				
Tasa interno de retorno financiero	26,98%		VAN =	0,00	
Ingresos operacionales		26.845,45	34.365,51	43.992,14	56.315,42
Egresos operacionales		15.266,73	16.182,73	17.153,70	18.182,92
Valor actual de ingresos	-	24.141,59	27.791,58	31.993,42	36.830,55
Valor actual de egresos	-	13.729,07	13.087,07	12.475,08	11.891,71
à Valor actual de ingresos	120.757,14				
à Valor actual de egresos	51.182,94				
Coefficiente beneficio-costo	2,36	0			
		3.555,13	9.748,93	20.480,12	37.741,13
		(14.965,58)	(8.771,77)	1.959,41	19.220,42
		0	0	1	1
Periodo de recuperación (periodos)	2,49	0	0	0	4

Fuente: Propia, 2012

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Valor Actual Neto

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial, se basa en la técnica de flujo de efectivo descontado es decir traer al valor presente todos los valores a través de una tasa de descuento, la fórmula a utilizar se presenta a continuación:

$$VAN_{co} = -Inv.Inic. + \left(\frac{\text{Flujo de Fondos año 1}}{(1+tasa\ de\ dscto)^{año\ 1}} + \frac{\text{Flujo de Fondos año 2}}{(1+tasa\ de\ dscto)^{año\ 2}} + \dots + \frac{\text{Flujo de Fondos año n}}{(1+tasa\ de\ dscto)^{año\ n}} \right)$$

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

Como se puede observar el flujo de fondos del inversionista genera un VAN positivo de \$8.778,38 lo que significa que el proyecto es viable financieramente, dicho de otra forma, a más de pagar el préstamo solicitado genera utilidad para los inversionistas, convirtiéndose en una mejor alternativa para implementar el proyecto.

Tasa Interna de Retorno

La TIR es la tasa de rendimiento que reduce el valor presente, el valor futuro, o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos. Es decir, es la tasa de descuento que permite igualar el valor presente de los flujos netos de efectivo con el valor inicial asociado a un proyecto (tasa más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero).

La tasa interna de retorno puede calcularse aplicando la siguiente ecuación:

$$0 = -I + \frac{FF_1}{(1+i)^1} + \frac{FF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FF_n}{(1+i)^n} = TIR$$

$$0 = -I + \sum_{n=0}^n \frac{FF_n}{(1+i)^n} = TIR$$

También se puede calcular utilizando un sistema de aproximaciones sucesivas, partiendo de una tasa de descuento inicial que se establece en forma subjetiva la misma que se va ajustando hasta obtener dos tasas consecutivas que den como resultado un VAN positivo y otro negativo y luego por interpolación se calcula la TIR del proyecto.

La tasa interna de retorno del proyecto es del 26,98 %, por lo que se puede concluir que la TIR es atractiva, debido al margen de diferencia que existe con respecto a la tasa de descuento. Al ser la TIR superior a la tasa de descuento se acepta el estudio planteado ya que permitirá recuperar la inversión.

Relación Beneficio/Costo (Rb/C)

El coeficiente Beneficio / Costo está representada por la relación:

$$B / C = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}}$$

En donde los ingresos y egresos están determinados de acuerdo al Flujo de Caja.

La relación beneficio / costo expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida; para el proyecto es de \$ 2.36, es decir que por cada dólar invertido se obtiene 1.36 dólares.

Período de Recuperación

El período de recuperación de un proyecto permite conocer el número de años necesarios para recuperar la inversión inicial con base en los flujos esperados de efectivo de los proyectos, para este proyecto es de dos años y medio.

4.3.8 RESUMEN FINAL

Tabla 4.17 Indicadores de Factibilidad

VAN DE PROYECTO	8.778,38
TIR DEL PROYECTO	26,98%
PERIODO RECUP. PROYECTO	2,5
RELACIÓN B/C PROYECTO	2,36

Fuente: Propia, 2012

4.4 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Fueron definidos en función de un análisis del entorno externo con las influencias macro ambientales: políticas, económicas, así como microambientales como clientes, proveedores y competencia.

4.4.1 MISIÓN

Somos una empresa del ramo alimenticio, comprometida en proporcionar productos orgánicos de calidad, basada en el respeto hacia la comunidad y el medio ambiente, con precios accesibles, generando con esto mayores beneficios para la comunidad.

4.4.2 VISIÓN

Al 2017, Ser una empresa líder, sólida y confiable en la producción y comercialización de alimentos orgánicos en el mercado nacional, que capte nuevos segmentos del mercado en el corto plazo, mediante la diversificación y desarrollo de nuevos productos, diferenciándonos por la pureza natural y calidad de nuestros productos.

4.4.3 OBJETIVOS

- Mejorar los procesos para optimizar la calidad, reducir costos e incrementar el nivel de producción.
- Conseguir y mantener una rentabilidad que permitan el cubrimiento de costos y gastos para que la empresa se mantenga viable.
- La preocupación por conocer el grado de satisfacción de los clientes para conservarlos e incrementar la fidelidad y preferencia por la marca.

- Capacitar al personal, para lograr un mejoramiento continuo en las actividades por ellos efectuadas.
- Abrir el mercado iniciando la distribución del producto a nivel local, luego a nivel nacional y demostrar todas sus capacidades y facultades para expandir su alcance hacia mercados internacionales aprovechando las bondades que puede ofrecer el país pero principalmente demostrando la calidad en el servicio y en el producto. Además diseñar planes de publicidad y promoción que permitan dar a conocer el producto en el mercado y establecer el posicionamiento del mismo en el consumidor.

4.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.5.1 ANÁLISIS EXTERNO

4.5.1.1 Influencias Macro ambientales

Incidencia del factor político

GOBIERNO DE RAFAEL CORREA

Período Constitucional: 15 de enero de 2007 – presente

Rafael Correa afirmó que una de sus principales motivaciones es revertir las consecuencias sociales y económicas derivados del modelo económico neoliberal imperante en el continente durante las dos últimas décadas, que ha provocado, entre otros efectos, la privatización de servicios básicos como la salud, la educación o la gestión del agua potable.

Ha planteado una mayor participación del Estado en la renta del petróleo; aumento de la inversión social.

Limitar el servicio de la deuda externa del Ecuador (principalmente hacia organismos multilaterales de desarrollo y tenedores de bonos) en caso de ser necesario para apuntalar el desarrollo productivo y social del país.

Además, estableció claramente su intención de no renovar el convenio suscrito entre el Ecuador y los Estados Unidos que le permite a dicho país mantener una base militar en el puerto ecuatoriano de Manta, (Pontón, 2012).

Del mismo modo, declaró en situación de emergencia y destinó recursos económicos extraordinarios a diversos sectores, entre ellos el sistema penitenciario que padece de hacinamiento, con 16.000 reclusos cuando su capacidad real es de sólo 8.000; para las provincias afectadas por la erupción del volcán Tungurahua; para la Policía Nacional; para la educación; para el sistema de salud pública; para el sector ferroviario; para la reconstrucción vial; para la agricultura; y para detener el deterioro ambiental del Archipiélago de Galápagos; entre otros.

Luego de un recuento sobre el proceso de recompra de los bonos globales 2012 y 2030, de la deuda externa comercial que mantenía Ecuador y que ascendía a US\$ 3.210 millones, con lo cual se habrían ahorrado alrededor de US\$ 2.000 millones, pues al 35% del valor nominal del 91% de los bonos se cancelará como máximo US\$ 1.022 millones. Tras escuchar los resultados de la recompra, el Presidente aseguró que el gobierno no descansará hasta que el país sea declarado libre de deuda comercial e ilegítima.

Mediante la Procuraduría General del Estado, el 3 de enero de 2008 se presentó un proyecto de ley para regular el trabajo de las fundaciones y corporaciones privadas que manejen fondos públicos, entre ellas la aeroportuaria y la de la terminal terrestre de Guayaquil.

El 7 de mayo de 2008, luego de una tensa negociación, Rafael Correa logra negociar la concesión con Conecel - Porta por un monto de US\$ 480 millones de dólares, cifra extraordinariamente superior a la establecida por estudios

sospechosos realizados por gobiernos anteriores en la que se recomendaba dar misma concesión por US\$ 70 millones de dólares, lográndose de este modo un enorme beneficio para el Estado Ecuatoriano.

Aumentó en la recaudación de impuesto gracias a estrategias y programas realizados por el SRI.

Durante el 2007 se incrementaron de 15 a 26 ministerios, a un promedio de un ministerio por mes, en su primer año de labores.

No prosiguió la negociación de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, con el argumento de la destrucción de decenas de miles de puestos de trabajo en la agricultura, entre otros sectores.

Según la Oficina de Prensa de la Presidencia, otras realizaciones del Gobierno en las primeras semanas de actividad fueron el incremento en un 15% de la inversión social del Estado, la comprometida duplicación del Bono de Desarrollo Humano, destinado a ayudar a las familias con menos recursos económicos y en situación de pobreza; así como un incremento del 100% en el bono de la vivienda para facilitar la construcción, compra y rehabilitación de las viviendas de las personas más desfavorecidas.

Problemas hidroeléctricos por falta de inversión en los mismos.

Durante su segundo año de gobierno un hecho destacado fue la crisis diplomática con el gobierno colombiano de Álvaro Uribe.

Incidencia del factor económico

INFLACIÓN

La inflación es el proceso de crecimiento permanente y acelerado de los precios de los bienes y servicios.

Tabla 4.18 Inflación

AÑO	ANUAL	ACUMULADA
2005	2%	2%
2006	3%	2%
2007	2%	2%
2008	8%	8%
2009	5%	4%
2010	3%	4%
2011	5%	3%
Ene -12	5%	2%
Feb -12	6%	2%
Mar -12	6%	2%
Abril -12	5%	2%

Fuente: Banco Central Del Ecuador

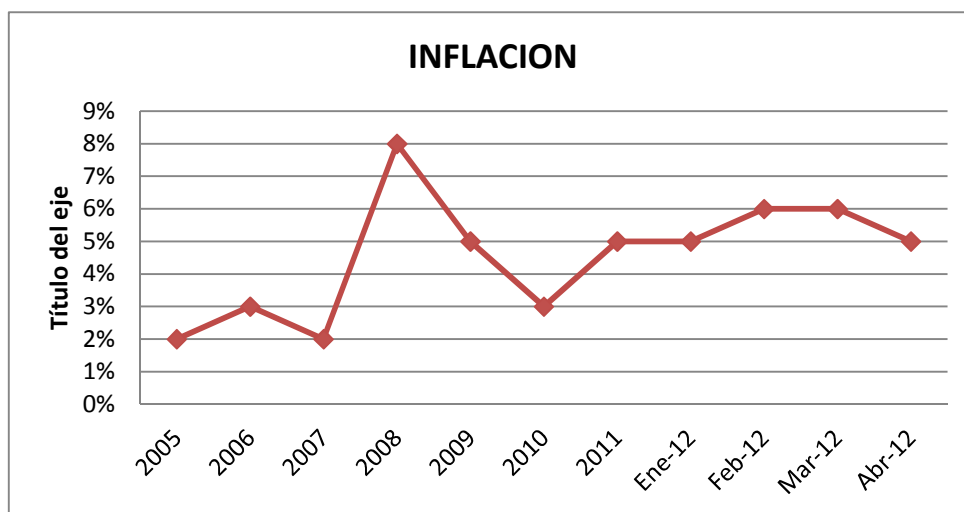


Figura 4.2 Inflación Anual

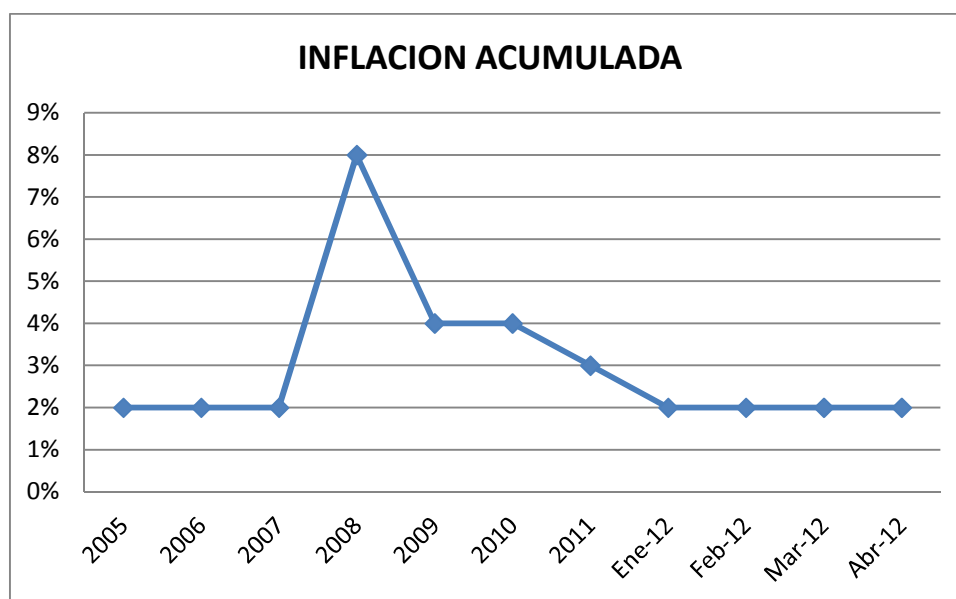


Figura 4.3 Inflación Acumulada

ANÁLISIS:

La inflación ha experimentado una reducción en sus porcentajes, para el año el 2008 terminó con el 8%, debido a que los precios de los alimentos como frutas y verduras sufren las mayores variaciones, en el 2009 la inflación es el 5%, por lo que se puede observar que ha ido disminuyendo paulatinamente hasta mantenerse en el 2011 en el 3%.

TASAS DE INTERÉS

Tasa.- “La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como el precio del dinero en el mercado financiero.

En términos generales, a nivel individual, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado”, (http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s, 2012).

- **Activa**

Es el precio que un individuo paga por el uso del dinero. Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central del Ecuador, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos, constituyendo en recursos a favor de la banca.

- **Pasiva**

Es el rendimiento que ofrece las instituciones bancarias por tener un instrumento financiero en vez de dinero, es decir es el porcentaje que paga dicha institución a la persona que deposita dinero, quien a cambio recibe un instrumento bancario por el dinero captado.

Tabla 4.19 Tasa de Interés Activa y Pasiva

AÑO	ACTIVA	PASIVA	MARGEN
2005	8.84%	3.81%	5.03%
2006	8.85%	4.35%	4.50%
2007	9.22%	4.80%	4.42%
2008	9.77%	5.53%	4.24%
2009	9.20%	5.40%	3.80%
2010	8.68%	4.28%	4.40%
2011	8.17%	4.53%	3.64%
Ene -12	8.17%	4.53%	3.64%
Feb -12	8.17%	4.53%	3.64%
Mar -12	8.17%	4.53%	3.64%
Abril -12	8.17%	4.53%	3.64%

Fuente: Superintendencia de Bancos

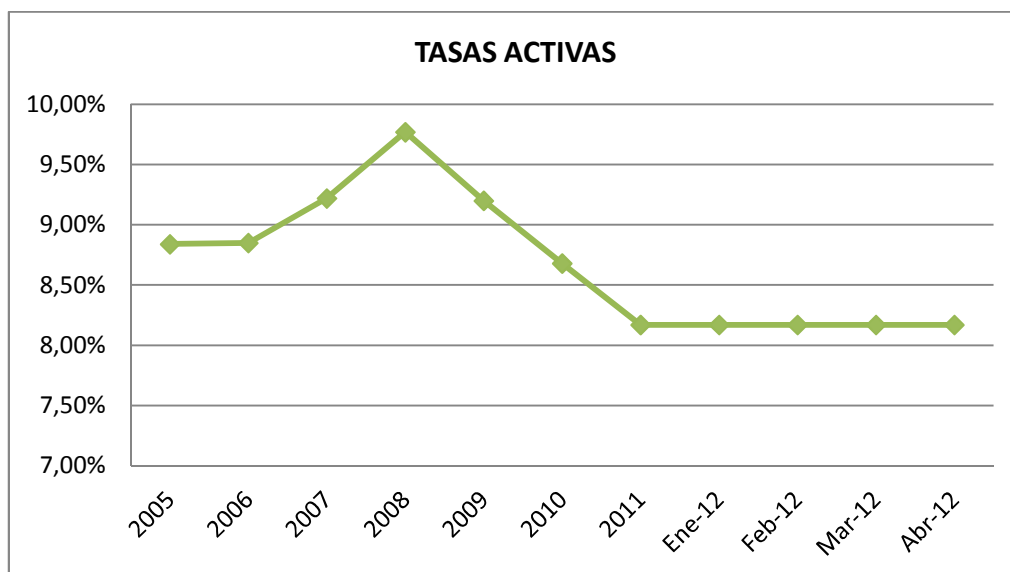


Figura 4.4 Tasas Activas

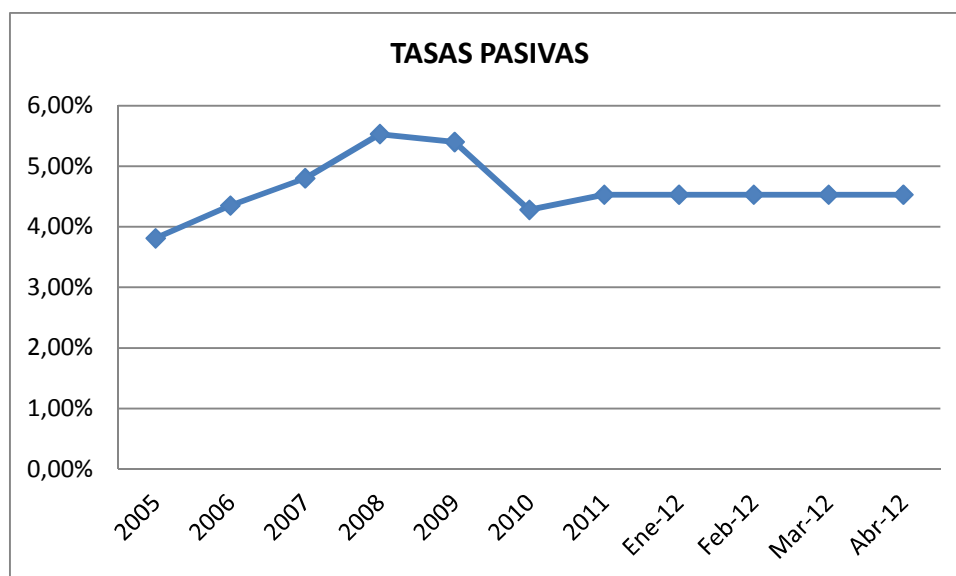


Figura 4.5 Tasas Pasivas

ANÁLISIS:

Cuando se entró definitivamente a la dolarización las tasas activas y pasivas han ido estabilizando paulatinamente hasta llegar en el 2005 a una tasa activa de 8.84% y una tasa pasiva del 3.81% en el gobierno de Lucio Gutiérrez, la más baja que se ha presentado es en la actualidad donde la tasa activa se encuentra en el 8.17% y la pasiva en un 4.53%, sin embargo se mantiene

considerablemente alta en referencia a porcentajes de interés a nivel mundial, lo que restringe a la población ecuatoriana el acceso a créditos financieros.

PRECIO DEL PETRÓLEO

El Ecuador actualmente y desde el boom petrolero financia la gran mayoría de sus gastos con la venta de petróleo en gran parte y por exportaciones tradicionales y no tradicionales. El problema que se le puede presentar al Ecuador es que debido a la gran volatilidad del precio en el mercado internacional el Presupuesto General del Estado se vea desfinanciado, esto trae consigo un deterioro en los agregados económicos. Analizando desde la época democrática del Ecuador, éste solo ha obtenido tres superávits, y en gran parte se debió a que el precio del petróleo en el mercado internacional era mayor a lo pronosticado para el financiamiento del Presupuesto General del Estado en esos años.

La dependencia de este rubro por parte del Ecuador y más aún con dolarización, permite concluir que si el gobierno no controla sus gastos gubernamentales, y si no mejora más en la eficiencia de cobro de impuestos el Ecuador seguirá sin poder crecer económicamente, y sin elevar la calidad de vida.

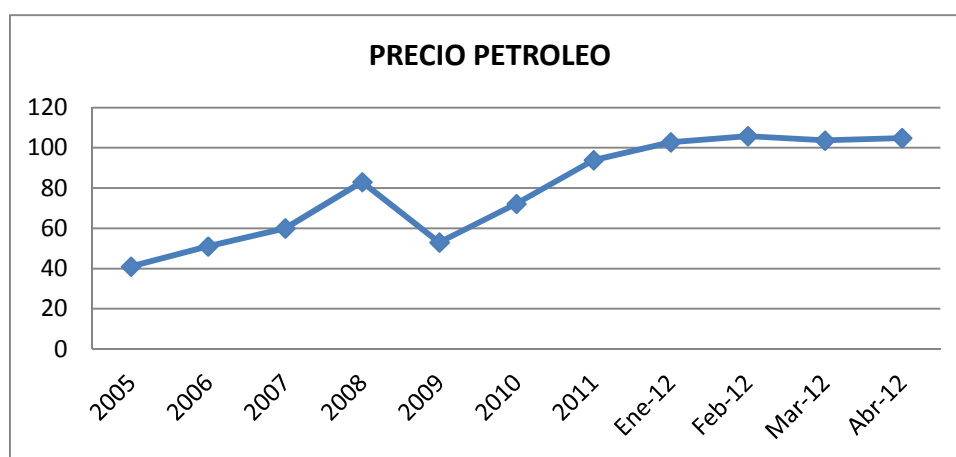


Figura 4.6 Precio del Petróleo

Tabla 4.20 Precio del Petróleo

AÑO	PRECIO
2005	US\$ 41,00
2006	US\$ 51,00
2007	US\$ 60,00
2008	US\$ 83,00
2009	US\$ 53,00
2010	US\$ 72,16
2011	US\$ 93,89
Ene -12	US\$ 102,80
Feb -12	US\$ 105,85
Mar -12	US\$ 103,64
Abril -12	US\$ 104,87

Fuente: Banco Central Del Ecuador

ANÁLISIS:

El comportamiento del precio del petróleo ha generado una tendencia creciente, en el año 2008 se generó un crecimiento considerable en el precio del petróleo ubicándose en US\$83 dólares por barril de petróleo, se mantuvo este auge hasta el año 2009 con US\$85 dólares por barril, a causa de la crisis financiera mundial el precio del petróleo tuvo un decrecimiento considerable a US\$69 dólares en febrero del 2010, a partir del mes de marzo del 2010 se ha ido estabilizando el precio del barril de petróleoWTI (es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercado de derivados de los EE.UU) a US\$84 dólares y ubicándose en el mes de abril de 2012 en US\$104,87 dólares por barril, (ECUADOR, 30).

BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial recoge las exportaciones e importaciones de bienes a precios FOB entre nuestro país y el resto del mundo.

Tabla 4.21 Balanza Comercial en Millones de Dólares

AÑO	TOTAL BALANZA COMERCIAL
2005	US\$ - 187,00
2006	US\$ 614,00
2007	US\$ 428,00
2008	US\$ -175,00
2009	US\$ - 350,00
2010	US\$ - 1.900,00
2011	US\$ - 717,30

Fuente: INEC

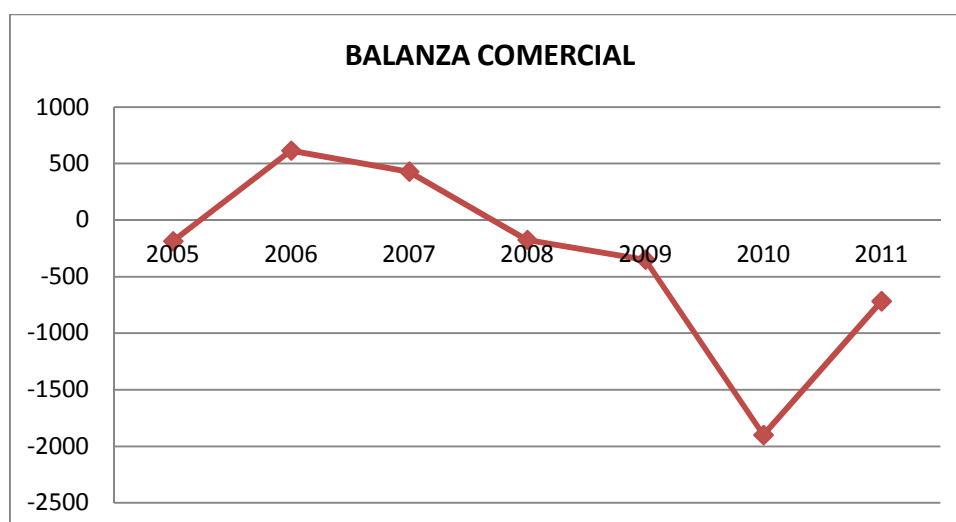


Figura 4.7 Balanza Comercial

ANÁLISIS:

Podemos observar que en la mayoría de años existe una tendencia negativa, existiendo un déficit significativo de US\$ - 1.900,00 en el año 2010, después de haber presentado un superávit en los años 2006 y 2007, este déficit presentado se debe a la crisis financiera mundial, por lo se ha tomado medidas al respecto como restricción de importaciones y el aumento en aranceles, a pesar de esto en el 2011 se evidencia una mejora terminando en US\$ -717,00.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

Es aquella parte de la población total del país que está en capacidad de trabajar. Abarca a las personas comprendidas entre 16 a 65 años que encuentran en el mercado de trabajo. Excluye a los estudiantes, amas de casa, discapacitados, y reclusos en las cárceles del país.

Tabla 4.22 Población Económicamente Activa

AÑO	PEA
2005	4.225.447
2006	4.373.435
2007	4.293.138
2008	4.383.512
2009	4.445.658
2010	4.342.647
2011	4.407.498

Fuente: INEC

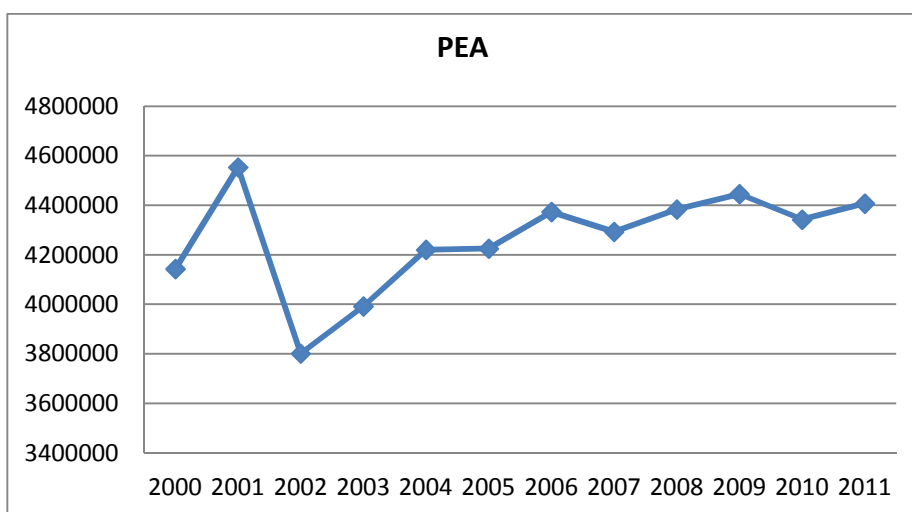


Figura 4.8 Población Económicamente Activa

ANÁLISIS:

En el 2002 y 2003 se generó un decrecimiento en la población económicamente activa como consecuencia de la crisis del 1999, y las medidas económicas tomadas por Gustavo Noboa, luego de estos años se ha mantenido un crecimiento en el población económicamente activa como resultado de la incorporación de las mujeres en el ámbito laboral así como el trabajo de los discapacitados obligatorio en las empresas.

CANASTA

- **Básica**

Es aquella que comprende un conjunto de artículos (bienes y servicios) más representativos que consumen las familias periódicamente. La canasta familiar básica consta de alimentos, bebidas, calzado, alquiler, agua, electricidad, transporte, etc.

- **Vital**

La canasta vital, es un conjunto de 73 artículos, en menor cantidad y calidad que la canasta básica, y se la llama vital porque señala el límite de supervivencia de una familia.

Tabla 4.23 Canasta Básica y Vital

AÑO	BÁSICA	VITAL
2005	US\$ 426.40	US\$ 286.40
2006	US\$ 447.63	US\$ 303.07
2007	US\$ 460.80	US\$ 321.19
2008	US\$ 500.35	US\$ 352.04
2009	US\$ 520.77	US\$ 368.37
2010	US\$ 540.10	US\$ 386.32
2011	US\$ 578.04	US\$ 419.25
Ene-2012	US\$ 581.21	US\$ 421.07
Feb-2012	US\$ 583.27	US\$ 418,82
Mar -2012	US\$ 587.40	US\$ 422.50
Abr- 2012	US\$ 588.48	US\$ 424.77

Fuente: INEC

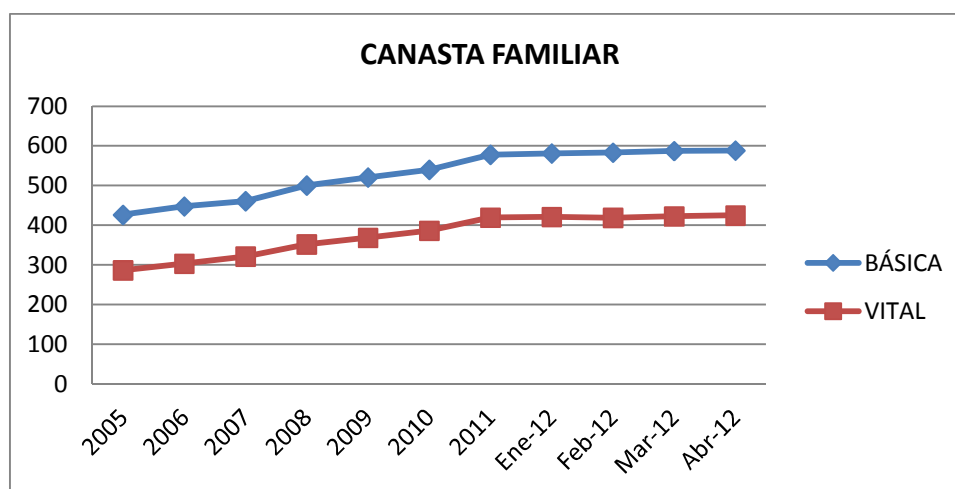


Figura 4.9 Canasta Familiar

ANÁLISIS:

Los costos de la canasta familiar básica frente al ingreso familiar del mes plantean una restricción en el consumo:

Con base a datos se concluye que los ingresos familiares son menores a los gastos familiares. Estos ingresos son insuficientes en un 5.6% en el 2005, 2.6% en el 2006, 3.3% en el 2007, 26.64% en el 2008 y 22.16% en el 2009.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

Es el valor de los bienes y servicios de uso final, generados por la economía en un período de un año. Es la riqueza creada por la fuerza de trabajo en el proceso de la producción.

Tabla 4.24 Producto Interno Bruto

AÑO	TOTAL	PER CÁPITA
2005	US\$ 37.187,00	US\$ 2.705,00
2006	US\$ 41.763,00	US\$ 3.110,00
2007	US\$ 45.789,00	US\$ 3.345,00
2008	US\$ 54.686,00	US\$ 3.927,00
2009	US\$ 52.022,00	US\$ 3.715,00
2010	US\$ 57.978,00	US\$ 4.082,00
2011	US\$ 65.945,00	US\$ 4.578,00

Fuente: Banco Central del Ecuador

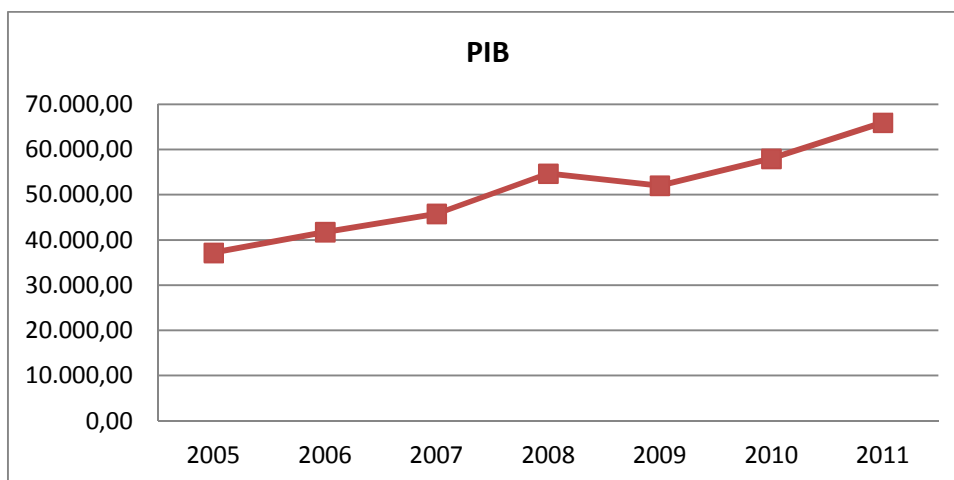


Figura 4.10 Producto Interno Bruto

ANÁLISIS:

El PIB ha experimentado un incremento en los últimos años lo que evidencia un crecimiento económico, que no tiene mayor incidencia para captar inversión privada, pero si existen ciertos ítems que logran un nuevo aumento dentro del sector público, debido a la política estatal que busca el bienestar de las clases más vulnerables, por lo que el presupuesto designado al sector salud asegura estabilidad y continuidad de programas y proyecto que impulsan o llevan a cabo. En el 2009 el PIB ha sufrido un decrecimiento a causa de la crisis económica mundial, por lo que se adoptaron nuevas medidas que ayudarán a mejorar este índice, generando crecimiento mejorando el aparato productivo.

PIB PER CÁPITA

El PIB per cápita es una magnitud que trata de medir la riqueza material disponible. Se calcula simplemente como el PIB total dividido entre el número de habitantes.

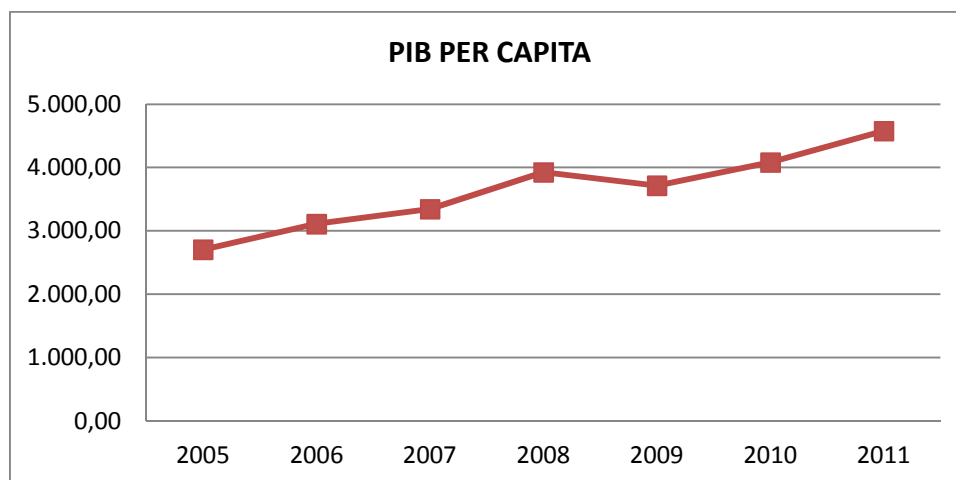


Figura 4.11 Producto Interno Bruto Per Cápita

ANÁLISIS:

El ingreso por habitante ha tenido una tendencia ascendente, tomando en consideración que este índice toma como base el comportamiento del PIB, en el 2009 se ha producido una baja a causa de la crisis financiera mundial en este año, por lo que llegó a US\$ 3.669 dólares por habitante, aunque estadísticamente esta debería ser la distribución de la riqueza por habitante en nuestro país no existe una equidad económica.

Incidencia del factor legal

CERTIFICACIÓN

Según SICA (2008) La certificación es - en general - un procedimiento voluntario, mediante el cual una tercera instancia independiente (la certificadora) ofrece una garantía por escrito como resultado de un proceso de seguimiento realizado mediante inspecciones y relevamientos in situ, de que un producto, proceso o servicio cumple con una normativa.

Previo a la certificación, extendida por el ente certificador, se realiza la inspección de la unidad de producción (incl. de elaboración, empaque, de importación o

exportación, si fuese el caso). Los métodos empleados van desde controles físicos de campos, almacenamiento y unidades de transformación, una encuesta sistemática según un programa obligatorio de control (aprobado por la autoridad de supervisión/acreditación) y el chequeo de la contabilidad. El resultado es el informe de inspección (SICA, 2008), (SERVICIO DE INFORMACIÓN Y CENSO AGROPECUARIO, 2012).

El control es el proceso continuo de supervisión del cumplimiento de las normas a una unidad sometida al sistema obligatorio de control, y como tal puede incluir medidas como el muestreo en el mercado, obtención de muestras para análisis de laboratorio, verificación de etiquetado y el contra chequeo permanente de las cantidades comercializadas, entre otros (SICA, 2008).

La certificación como resultado del proceso de calificación de los procedimientos y/o productos, se basa en la verificación del cumplimiento de las normas definidas. Usualmente un comité de certificación toma las decisiones y determina recomendaciones, obligaciones y sanciones (SICA, 2008).

Certificación orgánica en el Ecuador

Según SICA (2008), el servicio de certificación en el Ecuador es actualmente ofrecido por agencias certificadoras europeas, norteamericanas y latinoamericanas, que en parte tienen representación. Uno que otro cuenta con inspectores locales capacitados. Las primeras certificaciones de productos orgánicos datan de 1994. Las certificadoras activas en el país son BCS (alemana, 70 - 80% del mercado de certificación en el Ecuador), OCIA (EE.UU.), Biolatina (5 países sur- y centroamericanos), Ecocert (francesa) y Naturland (alemana).

No existe un ente certificador nacional. La Corporación de Productores Biológicos -PROBIO, que certificaba hasta hace poco según normas propias - no reconocidas internacionalmente - para sus miembros, ha dejado de hacerlo y optó para buscar alianzas en el país para promover un ente certificador nacional

independiente. Este proyecto se justificaría especialmente si el mercado interno sea lo suficientemente interesante para establecer un sistema de certificación con precios locales y más accesibles para el pequeño productor (SICA, 2008).

Para el funcionamiento de un sello orgánico para el mercado nacional, sería indispensable contar con un marco legal de normas/leyes sobre la producción orgánica, certificación y acreditación; un proyecto que está llevando adelante el Ministerio de Agricultura (SESA, DITTE). Esto tendría la ventaja de evitar la competencia desleal y fraudes con productos falsamente denominados orgánicos, entre otras (SICA, 2008).

Leyes y Reglamentos

Son los instrumentos institucionales que orientan la gestión de la práctica orgánica, en tanto reflejan la vocación política para conducir de manera apropiada las operaciones orgánicas en una cadena determinada; devienen en construcciones institucionales sustentadas en la experiencia del operador, sus objetivos frente a la opción orgánica, las interrelaciones entre los actores de una cadena y, fundamentalmente, respecto del nivel conductual que impera en una operación.

La reglamentación debe ser conocida y aceptada por todos los responsables operativos de la gestión orgánica, concreta y complementaria al cuerpo legal existente (estatutos, manual de procedimientos internos, manual de funciones, etc.) para que tenga más validez y el sistema de control sea más confiable y seguro; deben tener una complejidad progresiva según la evolución organizacional, y su incorporación debe ser asumida con real sentido de pertenencia por todos los involucrados. Los reglamentos se ordenarán en carpetas (tres ejemplares: uno al productor de base, uno a la sede del operador, y uno para la CIC).

Las Leyes Competentes son las siguientes:

- Ley de Desarrollo Agropecuario, Registro Oficial No. S-315, 16 de abril de 2004
- Ley de Gestión Ambiental, Registro Oficial Suplemento 418, 10 de septiembre de 2004
- Ley de Aguas, Registro Oficial No. 339, 20 de mayo de 2004
- La Ley Forestal, Registro Oficial No. 161, 30 de marzo de 2010
- Ley de Fomento de Agricultura Orgánica, En debate, 27 de septiembre de 2012
- Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador, 23 de julio de 2003.

4.5.1.2 Influencias Micro ambientales

Clientes

A nivel mundial, la demanda de productos orgánicos se ha incrementado en los últimos años, tanto como un reflejo de la preocupación de los consumidores por adquirir productos cuyo consumo sea beneficioso para su salud así como el resultado de la preocupación de los consumidores por los efectos de ciertos procesos productivos sobre el medio ambiente.

Muestra de lo anterior es que entre el año 2000 y el 2009 el mercado orgánico se triplicó, ya que a inicios de esta década el tamaño del mercado se estimaba en US\$18 mil millones y para el 2009 alcanzó un valor de US\$55 mil millones.

El mercado para productos orgánicos se ha convertido sin duda en un factor de empuje para la Agricultura Orgánica, y la organización del consumo en un elemento clave para el desarrollo y consolidación de los mercados orgánicos, ya que la organización permite, entre otras cosas, desvanecer la desconfianza que genera en el consumidor el desconocimiento del distribuidor acerca del productor

y del origen producto orgánico; asegurar un flujo de información relacionada con temas actuales y de interés relacionados la producción y la transformación de los alimentos.

Criterios de los consumidores para definir el nivel de organización generalmente se basan en:

- La cercanía con el productor o proveedor para mantener contacto con la producción orgánica, disminuir costos de transporte y de energía al promover mercados regionales, obtener buenos precios, y mantener los principios ecológicos, etc...
- La posibilidad de obtener productos de baja complejidad en la elaboración y transformación, es decir, sin sustancias químicas que adulteren el valor natural de los alimentos y pongan en riesgo la salud del consumidor y de su familia.
- Tener un punto de abastecimiento permanente, fijo y de información confiable.

En países latinoamericanos y europeos, de acuerdo a investigaciones sobre el consumidor de productos ecológicos la razón principal para comprar productos ecológicos se relaciona con la salud. Las personas con mayor disposición de compra son las mujeres, que pertenecen a familias pequeñas (cuatro o cinco miembros) con niños pequeños, con gastos mayores en alimentos y pertenecientes a segmentos de ingreso medio, sin embargo, el segmento de mayor consumo se encuentra en los niveles de alto ingreso y alto nivel educativo, y en los que existe mayor disposición a pagar precios premium.

La preocupación por el medio ambiente y los beneficios de protección ambiental que realiza el productor se van a segundo término en la opinión del consumidor, por la falta de información y concienciación sobre el impacto del consumo sobre el

medio, es decir, el efecto contaminante que el consumo tiene sobre la naturaleza (efectos del transporte, desechos de empaques, gasto de energía, etc.), y más aún cuando las decisiones de compra, se relacionan con la presentación, el empaque, el precio, sin considerar el valor artesanal de la producción o el servicio de protección ambiental que un pequeño productor puede brindar.

Después de realizar el estudio de mercado se determinó que la mayor parte de consumidores realiza sus compras de verduras y frutas en supermercados y ferias libres debido a que toman en consideración características como higiene y precio.

Los clientes potenciales como medio para llegar a los consumidores serán los principales supermercados ubicados en el Cantón Quito, siendo los siguientes:



Figura 4.12 Principales Supermercados

Además como instrumento para evitar intermediarios y de esa manera llegar a más consumidores a precios accesibles se formará parte de Asociaciones y Organizaciones de Agricultura Orgánica, las cuales programan ferias libres en donde dan a conocer los beneficios de los alimentos orgánicos en sus diferentes presentaciones.

Tabla 4.25 Asociación de Productores Orgánicos Certificados

Asociación	Producto
APAL	Banano, orito, cacao, café
APPOG	Café, cacao, naranjilla
APPOBO	Banano
ASPROCA	Caña, panela, azúcar morena
CAMARI	Panela, hongos secos
CEDEIN	Hierbas medicinales y aromáticas
CHITOS-ZUMBA	Café
ECOLSUR	Banano, orito, cacao, cítricos
El Cañaveral	Caña, panela
El Guabo	Banano, orito, cacao
ERPE	Quinoa, chocho, amaranto
La Isla	Banano, cacao
PROBIO	Hortalizas, café, otros
PROCAP	Café
Proyecto DRI-Cotacachi	Café, hierbas, hortalizas, frutales
Fundación Grupo Juvenil Salinas	Hongos secos
Fundación MCCH	Panela
UNOACE	Cacao
UROCAL	Banano, cacao, otros

Fuente: CORPEI,BCS

Proveedores

Los principales comercializadores de herramientas, equipos e insumos orgánicos que proveerán al proyecto son los que se detallan a continuación:

Tabla 4.26 Proveedores de Insumos Agrícolas

PROVEEDORES DE INSUMOS AGRÍCOLAS
AGROSANALFONSO S.A
ASPROAGRO CIA.LTDA
COLOMBIANA DE INSUMOS AGROPECUARIOS COLINSUMOS S.A
FERTIAGRO
EUROFERT S.A
AGRIPAC
EL AGRO
EL SEMBRADOR
AGROVERDE
HORTICOOP ANDINA S.A

Fuente: CORPEI,BCS

El Ministerio de Agricultura como una herramienta de incentivo a la producción orgánica hace la entrega de semillas y abono orgánico para mantener una producción de alta calidad utilizando procedimientos que cuidan el medio ambiente y la salud de los consumidores, adicionalmente, se están realizando cursos de capacitación en donde enseñan a elaborar sus propios abonos.

Competencia

En el país existen pocas empresas calificadas en cuanto a producción orgánica, las calificadoras en su mayor parte son del exterior, la mayor parte de estas empresas se han preocupado por abastecer el mercado internacional ya que este tipo de producto tiene mas acogida en otros países, pero hoy por medio de unión de pequeños agricultores se han conformado organizaciones que llegan directamente a los consumidores mediante la realización de ferias.

Tabla 4.27 Empresas con Productos Orgánicos Certificados

PRODUCTO	NUMERO DE EMPRESAS
Banano	8
Camarones	3
Café	2
Brócoli y Hortalizas	3
Especias	4
Panela	3
Hongos Secos	1
Quinoa	1
Azúcar	1
Cacao	1
Mango	1
Otras frutas	2

Fuente: CORPEI,BCS

4.6 PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

“El proceso de formulación de la estrategia no termina con el establecimiento de las metas, sino que debe determinar cómo alcanzarlas a partir de la posición actual de la organización.

Dicha posición se determinará recogiendo información sobre el entorno de la organización, los grupos con interés en la misma e información sobre la situación interna de la propia organización y sus resultados”(http://manuelgross.bligoo.com/content/view/972032/EI-Proceso-de-Formulacion-Estrategica.html, 2012)

4.6.1 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

- Conformación de núcleos de producción y acopio para garantizar la calidad, cantidad y constancia del producto.
- Establecer e implementar un sistema de siembras y cosechas calendarizadas.
- Diseñar e implementar un programa de intercambio de experiencias y capacitación sobre producción orgánica y certificación.
- Recuperación de las semillas tradicionales y la conformación de un banco de las mismas.
- Establecer vínculos con los sistemas de comercialización existentes para acortar la cadena de comercialización.
- Diseñar e implementar locales para el expendio de éstos productos.

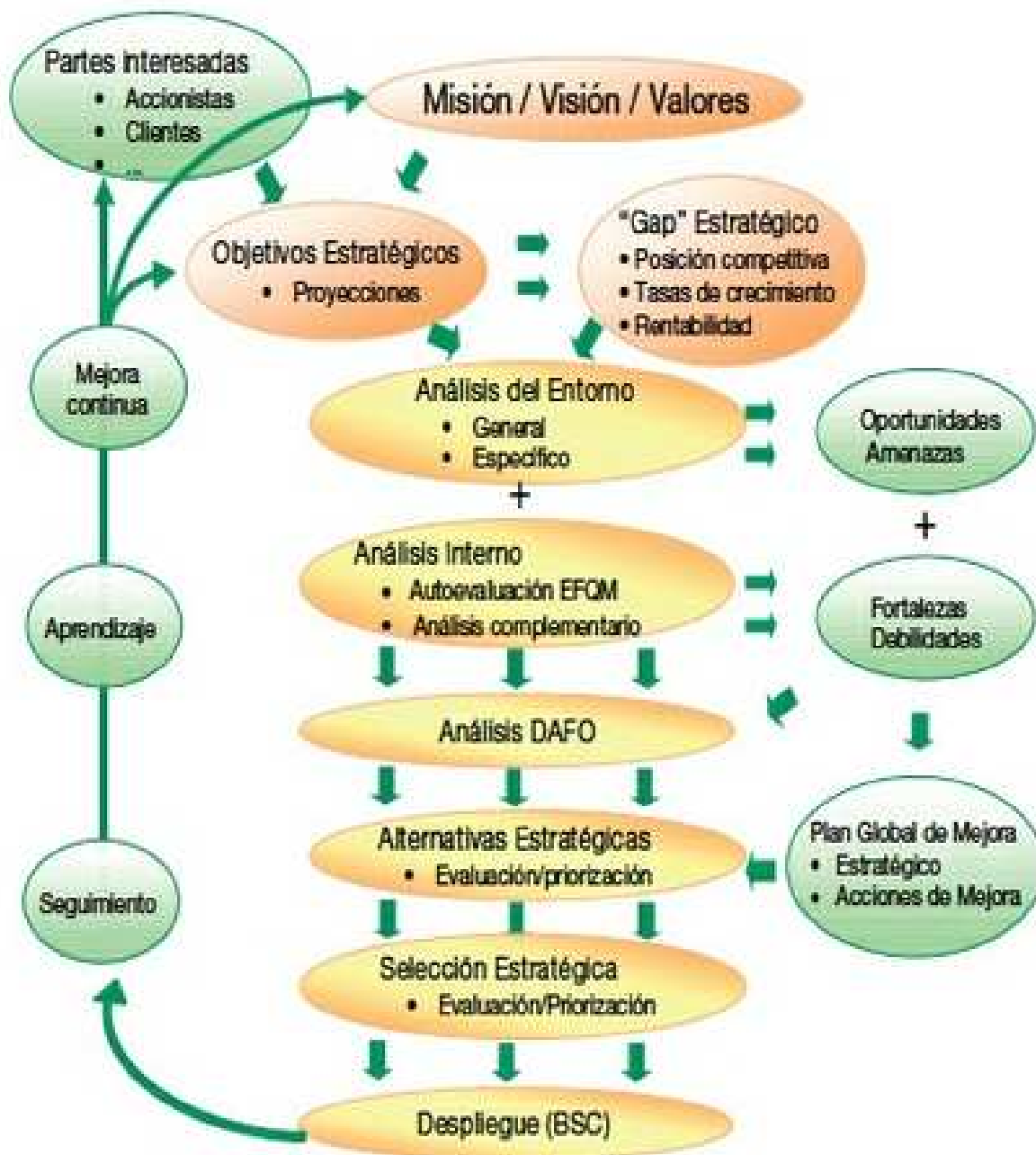


Figura 4.13 Proceso para el Desarrollo de Estrategias

- Establecer contactos con grupos de consumidores que demandan éste producto para implementar un sistema de comercialización directa.

- Difundir las actuales políticas y programas del gobierno y otras instituciones que apoyan al desarrollo de ésta actividad.
- Diseñar e implementar alternativas que den valor agrado a los productos y generen ideas innovadoras para lograr un posicionamiento en el mercado.
- Diseñar e implementar una campaña de sensibilización y difusión sobre las bondades de este tipo de productos.

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS

5.1 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio permite determinar la demanda de productos de origen orgánico, para un mercado en el que aproximadamente un 7 % de la población conoce este tipo de productos y que solo un 5% afirma consumirlos; señale que los consumidores efectivos pertenecen a un estrato alto pero que existe un amplio segmento de consumidores potenciales que se ubica en el estrato con ingresos medio/bajo, con un nivel de instrucción medio, siendo interesante advertir que un 58,6% afirman estar interesados en comprar estos productos en el futuro.

La diferencia de precios de los productos orgánicos ante otros en el mercado oscilan entre el 20% al 40%, siendo los de mayor costo los alimentos orgánicos, esto es causa de los procesos y cuidados que ameritan estos productos, además de la existencia de intermediarios.

El enfoque de ventaja competitiva en cuanto a los productos orgánicos en relación a los productos que no se producen en condiciones orgánicas, son las características que se pueden encontrar en cuanto a nutrición y salud.

El estudio de mercado realizado muestra que el tomate riñón es de preferencia y acogida por los consumidores con un 19%.

Para la evaluación financiera del proyecto se ha tomado como punto de partida el volumen de ventas, en función del cual se obtiene el presupuesto de ingresos; se ha valorado la inversión inicial, los gastos de pre operación, de constitución, el capital de trabajo y se ha realizado un análisis de presupuesto de gastos, lo cual permite obtener el estado de resultados, a partir del cual se genera la decisión final en función de los criterios de evaluación empleados.

Se ha realizado el cálculo del punto de equilibrio para el negocio, que corresponde a las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

Se ha establecido el flujo de caja correspondiente para que en conocimiento del costo del dinero, se apliquen los criterios de evaluación: valor actual neto de la inversión: 8.778,38; tasa interna de retorno: 26,98; relación beneficio – costo: 2,36; período de recuperación: 2,5.

Finalmente se ha realizado un análisis del entorno externo, considerando influencias macro ambientales y micro ambientales, para arribar a una correcta definición de formulación de estrategias.

5.2 PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO

El análisis del escenario para el primer año de funcionamiento del negocio, permite considerar un crecimiento a un 25% anual en la demanda de los productos, lo cual genera un volumen de ventas que sobrepasa al punto de equilibrio calculado: (USD) 25.690,27.

Esta condición es adecuada para la operación del negocio.

5.3 MONITOREO Y EVALUACIÓN PILOTO

El piloto realizado en las instalaciones en la parroquia Sardinias ha demandado las siguientes consideraciones:

- Los materiales empleados para la construcción de invernadero de 248 (m²), deben ordenarse con una anticipación de cuatro semanas, pues son fabricados bajo pedido en las dimensiones requeridas.

- La mano de obra empleada en la construcción de invernadero, requiere de la supervisión permanente en sitio, para asegurar criterios técnicos de elaboración.
- Las plántulas empleadas en la siembra, deben tener una vida no mayor a los 3 meses, para asegurar adecuado crecimiento. Son meses recomendados para la siembra: marzo y septiembre.
- Es necesario aplicar materia orgánica antes de la siembra para mejorar las características químicas y físicas del suelo, este abono debe mezclarse o ser incorporado con la arada o también se lo puede hacer en aplicación directa del abono al hoyo, cuando se incorpora con el arado. Para prevenir enfermedades que ataquen a la raíz como nemátodos de debe desinfectar los hoyos con cal apagada.
- El monitoreo diario de condiciones de humedad y temperatura son vitales, para el éxito en el crecimiento de las plantas; esto implica que el sistema de riego por goteo debe operar en forma satisfactoria desde el inicio.
- La ausencia de fertilizantes y plaguicidas, obliga al uso moderado de sustancias naturales que cumplan la función de evitar la proliferación de plagas; sustancias como ají, tabaco y aguardiente son utilizadas.
- El ingreso al invernadero debe ser controlado en forma permanente.
- Es posible realizar la siembra otro producto compatible con el tomate como el babaco. A su vez, las 2 plantas requieren de soportes verticales superiores, para asegurar el crecimiento de las plantas.

Se realiza un reporte gráfico del piloto referido:



Figura 5.1 Proceso de Construcción de Invernadero y Preparación del Suelo



Figura 5.2 Planta de Tomate Riñón en Crecimiento



Figura 5.3 Producción de Tomate Riñón



Figura 5.4 Producción de Babaco

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El análisis de demanda de un producto es la principal variable a considerar para la creación de una empresa que produzca bienes para atender dicha oportunidad de negocio.
- La producción de alimentos orgánicos es una actividad con posibilidades de crecimiento debido a la necesidad de consumir alimentos sanos por parte de la población.
- La empresa tiene una ventaja competitiva desde el punto de vista de nutrición y salud, al ofrecer alimentos orgánicos en contra posición a aquellos que no son orgánicos.
- Los criterios de evaluación financiera permiten concluir que la actividad relacionada con la producción y comercialización de alimentos orgánicos es rentable.
- En la constitución de la empresa, presenta mayores ventajas la empresa de responsabilidad limitada porque las personas solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva.
- La generación de datos estadísticos para la producción en la región oriental es una actividad por realizarse.
- En el proceso productivo, el monitoreo relacionado con el crecimiento de las plantas y el mantenimiento de condiciones controladas dentro del invernadero, son variables a considerar para el éxito del proceso.

- En la producción orgánica, es necesario el uso permanente y oportuno de elementos orgánicos para impedir la afectación de los cultivos por plagas.
- El valor de los alimentos presenta una tendencia permanente al crecimiento a través del tiempo, por la demanda creciente de los mismos.
- Es más rentable la producción de tomate riñón en invernadero que la producción de babaco, debido a un menor tiempo de cosecha y un mayor rendimiento por hectárea.
- El gobierno mantiene programas de fomento a la producción agrícola.

6.2 RECOMENDACIONES

- Generar el ambiente propicio por parte de los productores de alimentos orgánicos para la realización de ferias de comercialización de productos orgánicos en la región oriental.
- Establecer una estrategia de comercialización que elimine al intermediario debido a la diferencia de precios de los productos orgánicos ante otros en el mercado oscilan entre el 20% al 40%.
- Desarrollar el procesamiento de los alimentos, pues al agregar valor en los mismos, la rentabilidad se incrementa.
- Ampliar el portafolio de productos a ofrecer por parte de la empresa, con el propósito de integrar actividades adicionales relacionadas con el turismo ecológico, gastronomía y actividades exploratorias del sector.

- Realizar la difusión de los resultados obtenidos en el sector con el propósito de potencializar el desarrollo de la comunidad en actividades relacionadas.
- Realizar el análisis de rentabilidad de actividades relacionadas con industrialización doméstica de productos alimenticios relacionados.
- Se recomienda la ampliación área destinada para invernadero, con el propósito de incrementar capacidad de producción.
- Realizar el análisis de rentabilidad para el acopio y almacenamiento de productos alimenticios orgánicos a gran escala, incluido proceso de refrigeración; para realizar la distribución a otras regiones, aprovechando la cercanía del nuevo aeropuerto a la zona y el mejoramiento evidente de la red de carreteras: ampliación de la Troncal Amazónica a cuatro carriles.

REFERENCIAS

- http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s. (06 de Junio de 2012). Recuperado el 06 de Junio de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s: http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/972032/El-Proceso-de-Formulacion-Estrategica.html>. (10 de Junio de 2012). Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/972032/El-Proceso-de-Formulacion-Estrategica.html>.
- <http://www.fundacionmarco.org/precios.html>. (05 de Junio de 2012). Recuperado el 05 de junio de 2012, de <http://www.fundacionmarco.org/precios.html>.
- SERVICIO DE INFORMACIÓN Y CENSO AGROPECUARIO*. (16 de JUNIO de 2012). Obtenido de <http://www.infoguiaquito.com/ed-mag-piso-9-quito/gobierno/servicio-de-informacion-y-censo-agropecuario-sica.html>: <http://www.infoguiaquito.com/ed-mag-piso-9-quito/gobierno/servicio-de-informacion-y-censo-agropecuario-sica.html>
- Aaker, D. A. (1989). *Investigación de mercados*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Bank, T. W. (2004). Ecuador Poverty Assesment. *The World Bank Economic Review Journal*, 24.
- Compañías, S. d. (2007). *Ley de Compañías*. Quito.
- Consumer, E. (julio de 2012). *El valor nutritivo de los alimentos orgánicos*. Obtenido de <http://www.natudelia.com/actualidad.php?sec=43&id=308>
- Corporation, U. (16 de Septiembre de 2008). *Datos de los alimentos procesados*. Obtenido de http://www.uhtco.ca/natural_processed_Foods_Facts.aspx?lang=es
- Diego Andrade Ortíz, M. F. (Septiembre de 2008). *consumo de productos orgánicos / agroecológicos en los hogares ecuatorianos*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/12688568/Estudio-Consumidores-VECO-Andino>
- Dolores, D. J. (2005). *Comercialización y retailing*. Madrid: Pearson, Prentice Hall.

- ECUADOR, B. C. (2012 de abril de 30). Obtenido de valor petroleo:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo
- Espinel, R. (4 de abril de 2010). *Conferencia Nacional de Soberanía Alimentaria Sitio web*. Obtenido de http://www.cafolis.org/index.php?option=com_content&task=view&id=547&Itemid=80
- Fundación Marco. (06 de 11 de 2012). *Fundación Marco*. Obtenido de SISTEMA DE INFORMACION DE PRECIOS REFERENCIALES:
<http://www.fundacionmarco.org/precios.html>
- GIOVANNUCCI, E. (2005). TOMATO PRODUCTS, LYCOPENE, AND PROSTATE CANCER. *JOURNAL NUTRITION*, págs. 2030S, 2031S.
- Gross, M. (23 de junio de 2008). Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/la-teoria-administrativa-segun-el-enfoque-de-la-contingencia>
- Guerrero Paúl, G. W. (2008). *Análisis de la Producción Nacional de Alimentos*. Quito: Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.
- HOFACKER, A. [. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. (I. -I. Construction., Ed.) Manchester: [s.n.].
- Hoy, R. D. (19 de Septiembre de 2006). Consumo de productos orgánicos crece a un ritmo del 25% cada año. *Diario Hoy*.
- J., B. R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: PEARSON EDUCACION S.A.
- J., B. W. (1990). *Teoría de la Organización y Administración*. México: LIMUSA.
- Kerlly, B. (2008). *Los subsidios y el control de precios*. Quito: Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.
- KOSKELA, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*.Finland: VTT Building Technology.
- Ligia, E. (2004). *Agricultura Orgánica en el Ecuador*. Quito: CORPEL.
- Macas, B., & Koldo, E. (2009). *Caracterización de mercados locales agroecológicos*. Quito: Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología.
- Molina, J. A. (2008). *La Seguridad y Soberanía Alimentaria en el Ecuador*. Quito: Ministerio de Salud Pública.

- Padilla, L. (08 de abril de 2012). *La reducción de la pobreza y la desigualdad son logros del quinquenio económico*. Obtenido de <http://andes.info.ec/quinquenio-de-la-revolución-ciudadana-economía/4867.html>
- Pontón, P. Z. (15 de ENERO de 2012). *BALANCE DE LOS 5 AÑOS DEL GOBIERNO DE RAFAEL CORREA*. Obtenido de http://visaaldesarrollo.blogspot.com/2012/01/balance-de-los-5-anos-gobierno-de_15.html
- Reinaldo, S. C. (2003). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Russell, L. A. (1983). *Planificación de la empresa del futuro*. México: LIMUSA.
- S.N. (14 de marzo de 2002). *Breves agronómicas. Un suelo altamente altamente productivo es siempre un suelo fértil*. Obtenido de [http://www.ipni.net/ppiweb/iamex.nsf/\\$webindex/FB1C668BCB15503D06256B8000718DE3/\\$file/Breves+Un+suelo+altamente+productivo+es+siempre+un+suelo+F%C3%A9rtil+Sin+embargo.pdf](http://www.ipni.net/ppiweb/iamex.nsf/$webindex/FB1C668BCB15503D06256B8000718DE3/$file/Breves+Un+suelo+altamente+productivo+es+siempre+un+suelo+F%C3%A9rtil+Sin+embargo.pdf)
- SAPAG, C. (1992). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Shafiur, R. M. (2002). *Manual de conservación de los alimentos*. Zaragoza: Acribia.
- Social., M. d. (2009). *Seguridad alimentaria y nutricional en el Ecuador*. Quito: Social., Ministerio de Coordinación y Desarrollo.
- Stern L. W., E.-A. A. (2001). *Marketing Channels*. Beijing: Prentice Hall.
- Superintendencia de Compañías. (1992). *Ley de Compañías*. Quito.
- UPS. (24 de febrero de 2012). *Las PYMES en el Ecuador*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>
- VAN HORNE, J. C. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: PEARSON EDUCACION.
- VECO. (2008). *Consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos*.