

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MINI MERCADO
DE PRODUCTOS ORGÁNICOS DE ORIGEN NACIONAL E INTERNACIONAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIEROS COMERCIALES
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Profesor Guía: Doctor Manuel María Herrera

Autores:
Isabel Cristina Díaz Estrada
Diego Ricardo Argüello García

2008



K'UMARA

Mercado Orgánico

“AGRADECIMIENTOS”

En primer lugar agradezco a Dios por escucharme e iluminar mi camino siempre.

A mis amados y adorados padres, Marleny y Rodrigo porque sin ellos no habría podido llegar hasta donde estoy ahora. Gracias por sus palabras de aliento y reconfortantes abrazos en momentos difíciles y por compartir siempre junto a mí, mis triunfos y alegrías durante toda mi vida y mi carrera universitaria.

A mi fiel y amado esposo, mi compañero de vida, Luis Alfredo Ortiz, por apoyarme en todo momento durante la realización de este trabajo de titulación. Gracias por contagiarme siempre de su alegría y positivismo.

A mis profesores, por compartir conmigo su tiempo, sus conocimientos y sus experiencias, lo que me ayudó a formarme como profesional; especialmente al Doctor Manuel María Herrera por todo su tiempo y paciencia durante la realización de este trabajo de titulación.

A Diego Arguello por su perseverancia, constancia y dedicación, lo que nos permitió formar un buen equipo de trabajo, para la realización de este trabajo de titulación y a todos los que de una u otra forma contribuyeron a la culminación con éxito del mismo.

Isabel Díaz Estrada.

“AGRADECIMIENTOS”

Agradezco a mi madre por haber sido la persona que me ha apoyado en mi vida, en mis decisiones y ha dado el impulso para lograr todos mis objetivos.

A mi padre porque siempre me dio su amor y lo quiero muchísimo

A mis hermanos Max, Alex y Elke porque siempre supieron ser los mejores hermanos que nadie pudo tener.

Mi tía, que me dio tantos años de su vida, tanta dedicación y me enseñó tantas cosas que nunca olvidaré.

Agradezco también al Doctor Manuel María Herrera por toda la dedicación y apoyo que nos brindó durante la realización de esta tesis.

Diego

“DEDICATORIA”

A mis padres porque son el pilar de mi vida.

Isabel.

“DEDICATORIA”

Dedico esta tesis a todas las personas que han estado siempre en mi vida,
en todo momento: mis Padres, mis hermanos y mis mejores amigos.

Diego

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general de este plan de negocios es determinar la viabilidad de implementar un mini mercado especializado en productos orgánicos de origen nacional e internacional en la ciudad de Quito.

En los últimos años se ve un cambio en las costumbres y tendencias de consumo de las personas. Cada día se observa a más y más personas haciendo de su alimentación una prioridad en su vida, se preocupan más por el tipo de alimentos que ingieren y están al tanto de los efectos que genera el no alimentarse adecuadamente y sanamente. Por esta razón es que en todo el mundo se ve un crecimiento significativo de negocios que proveen alimentos y productos de origen 100% natural y orgánico.

En el capítulo II se analiza en detalle los factores que afectan en forma directa e indirecta al sector, industria y negocio. Los factores políticos, sociales y económicos son también tomados en cuenta ya que estos tienen gran influencia sobre el plan de negocios y sobre la decisión de compra de los futuros clientes.

En el capítulo III se enumeran los pasos necesarios para la realización de la investigación de mercado, se detallan las necesidades de los consumidores y su percepción hacia el presente plan de negocios; de tal forma que se pueda identificar y atacar de manera apropiada cada factor que es crítico para convencer y satisfacer las necesidades de los posibles clientes.

En el capítulo IV se define la empresa como tal y el marco donde se desenvolverá. Se plantea la visión, misión y los valores de la empresa; así como los objetivos generales y específicos. Este capítulo describe también los objetivos, estrategias y políticas por área, éstas últimas serán aplicadas y detallan cómo funcionará el negocio para poder desarrollar las estrategias planteadas y cumplir los objetivos propuestos.

El plan de marketing en el capítulo V proporciona una visión clara del objetivo general de la empresa, al mismo tiempo que informa en detalle de la situación en la cual la empresa se encuentra y el posicionamiento al cual se quiere llegar. También se realiza la proyección de ventas y el presupuesto de publicidad.

En el capítulo VI, se realiza todo análisis de la viabilidad financiera de la empresa. Se determinan supuestos financieros y se analiza el negocio en tres posibles escenarios: optimista, pesimista y normal los mismos que reflejarán la viabilidad de este proyecto.

En el capítulo VII se analizan los posibles problemas que el futuro negocio pueda enfrentar y se describe un camino de acción a seguir en cada caso.

Finalmente se incluyen conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después de desarrollar en su totalidad el presente plan de negocios.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I	17
1 ASPECTOS GENERALES	17
1.1 ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO	17
1.2 OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	18
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
CAPÍTULO II	21
2 ANÁLISIS DEL SECTOR, LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO	21
2.1 SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO.....	21
2.1.1 SECTOR: COMERCIO	22
2.1.1.1 Antecedentes del Sector.....	22
2.1.1.2 Situación Actual	25
2.1.1.3 Situación Futura	26
2.1.2 INDUSTRIA: COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	28
2.1.2.1 Antecedentes de la Industria.....	28
2.1.2.2 Situación Actual	31
2.1.2.3 Situación Futura	34
2.1.3 EL NEGOCIO: VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS ORGÁNICOS EN ALMACENES ESPECIALIZADOS.	34
2.1.3.1 Antecedentes del Negocio.....	35
2.1.3.2 Descripción del Negocio.....	40
2.1.3.3 Objetivo general del negocio	41

2.1.3.4	Objetivos específicos del negocio.....	41
2.2	ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS: MACROAMBIENTE	41
2.2.1	INTERRELACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	42
2.2.2	FACTORES ECONÓMICOS.....	43
2.2.2.1	Riesgo País	43
2.2.2.2	Producto Interno Bruto	43
2.2.2.3	Nivel de Ingresos y Gastos.....	44
2.2.2.4	Tasas de Desempleo	45
2.2.2.5	Inflación.....	46
2.2.2.6	Aranceles	48
2.2.3	FACTORES POLÍTICOS	49
2.2.3.1	La Nueva Constitución.....	51
2.2.4	FACTORES CULTURALES Y SOCIALES.....	52
2.2.5	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	55
2.2.6	FACTORES LEGALES	56
2.2.6.1	Tipo de Compañía	56
2.2.6.2	Certificación Orgánica	56
2.2.6.3	Base Legal	57
2.2.7	MATRIZ RIESGO – RENTABILIDAD.....	58
2.2.7.1	Barreras de entrada y salida.	58
2.2.7.2	Matriz Riesgo - Rentabilidad	62
2.2.8	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:.....	63
2.2.8.1	Poder de Negociación de los Proveedores.....	64
2.2.8.2	Rivalidad entre los Competidores Existentes.....	65

2.2.8.3 Poder de Negociación de los Compradores	66
2.2.8.4 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	67
2.2.8.5 Amenaza de Productos Sustitutos	68
CAPITULO III	73
3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	73
3.1 ETAPA 1: DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	
73	
3.2 ETAPA 2: DEFINICION DEL PROBLEMA	75
3.2.1 PROBLEMA DE DECISION GERENCIAL:	75
3.2.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:	75
3.2.3 OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN:	75
3.3 ETAPA 3: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, HIPOTESIS Y	
OBJETIVOS	76
3.3.1 HIPOTESIS GENERAL:.....	76
3.3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, HIPÓTESIS ESPECÍFICAS Y	
OBJETIVOS:	76
3.4 ETAPA 5: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	78
3.4.1 FUENTES DE DATOS	78
3.4.1.1 Datos secundarios	78
3.4.1.2 Datos primarios	79
3.4.2 INVESTIGACION EXPLORATORIA	80
3.4.2.1 Método de Observación.....	80
3.4.3 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	83
3.4.3.1 Grupos de Enfoque	83
3.4.3.2 Entrevista con Expertos	87

3.4.4	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	93
3.4.4.1	Investigación Cuantitativa	93
3.5	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	115
CAPITULO IV.....		119
4	LA EMPRESA.....	119
4.1	NOMBRE DE LA EMPRESA.....	119
4.2	MISIÓN	119
4.3	VISIÓN.....	120
4.4	VALORES.....	120
4.4.1	Compromiso.....	120
4.4.2	Honradez	120
4.4.3	Responsabilidad ambiental.....	120
4.4.4	Respeto.....	120
4.5	TIPO DE EMPRESA	120
4.6	OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS POR ÁREA	121
4.6.1	Área Operativa.....	121
4.6.2	Área Comercial y de Marketing.....	122
4.6.3	Área de Talento Humano	124
4.6.4	Área Financiera.....	125
4.7	CADENA DE VALOR	126
4.7.1	Logística de Entrada o Interna	127
4.7.2	Operaciones.....	128
4.7.3	Logística de Salida o Externa	129
4.7.4	Marketing y Ventas	129

4.7.5	Servicio al Cliente	130
4.7.6	Actividades Secundarias o de Apoyo.....	131
4.8	ESCALA ESTRATÉGICA.....	132
4.8.1	Meta 1 (Año 2009)	133
4.8.1.1	Meta:	133
4.8.1.2	Capacidades Necesarias:	133
4.8.1.3	Medidas a Tomar:	133
4.8.2	Meta 2 (Año 2010)	134
4.8.2.1	Meta:	134
4.8.2.2	Capacidades Necesarias:	134
4.8.2.3	Medidas a Tomar:	135
4.8.3	Meta 3 (Año 2011)	135
4.8.3.1	Meta:	135
4.8.3.2	Capacidades Necesarias:	135
4.8.3.3	Medidas a Tomar	135
4.8.4	Meta 4 (Año 2012)	136
4.8.4.1	Meta:	136
4.8.4.2	Capacidades Necesarias:	136
4.8.4.3	Medidas a Tomar	136
4.8.5	Meta 5 (Año 2013)	137
4.8.5.1	Meta:	137
4.8.5.2	Capacidades Necesarias:	137
4.8.5.3	Medidas a tomar:	138
4.9	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	139

4.9.1	Cultura Organizacional	141
4.9.2	Estructura.....	141
4.9.2.1	El Organigrama.....	141
4.9.2.2	Funciones por Área.....	143
4.9.3	Incentivos.....	144
4.9.4	Personal.....	145
4.9.4.1	Análisis y Diseño de Puestos.....	145
5	PLAN DE MARKETING.....	148
5.1	OPORTUNIDAD	149
5.2	SITUACIÓN ACTUAL.....	149
5.2.1	Objetivos del Plan de Marketing	151
5.2.1.1	Objetivo General.....	151
5.2.1.2	Objetivos Específicos	151
5.3	MARKETING ESTRATÉGICO	151
5.3.1	Perfil	151
5.3.2	Deseos y necesidades	152
5.3.3	Hábitos de uso, actitudes del consumidor y papeles de compra. 152	
5.3.4	Percepción del consumidor	153
5.3.4.1	Segmentación.....	154
5.3.5	Análisis del Mercado.....	155
5.3.5.1	Competencia.....	156
5.3.6	Posicionamiento.....	158
5.3.6.1	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	159

5.4	MARKETING TÁCTICO	162
5.4.1	Marketing Mix.....	163
5.4.1.1	Producto.....	163
5.4.1.2	Precio	166
5.4.1.3	Estrategia de Precios.....	166
5.4.1.4	Distribución o punto de venta	171
5.4.1.5	Publicidad y promoción.....	179
5.4.1.6	Identidad de la Marca.....	181
5.5	ACCIÓN Y CONTROL.....	182
5.5.1	Proyección de Ventas	182
5.5.1.1	Cuantificación del Segmento	184
5.5.2	Presupuesto de Publicidad y promoción	190
5.5.3	Control	191
6	ANÁLISIS FINANCIERO	195
6.1	SUPUESTOS FINANCIEROS	195
6.1.1	Generales	195
6.1.2	Aporte financiero e Inversiones.....	196
6.1.3	Depreciaciones, amortizaciones y valor de rescate	197
6.1.4	Nómina	197
6.1.5	Costos.....	197
6.1.6	Costo de oportunidad y flujo de caja.....	198
6.2	ANÁLISIS FINANCIERO	198
6.2.1	Valor Actual Neto (VAN)	198
6.2.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	199

6.2.3	Punto de Equilibrio.....	200
7	PLAN DE CONTINGENCIA.....	203
7.1	OBJETIVOS	203
7.1.1	Objetivo General.....	203
7.1.2	Objetivos Específicos.....	204
7.1.3	Identificación, descripción de hechos y plan de acción.....	204
CAPÍTULO 8	208
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	208
8.1	CONCLUSIONES	208
8.2	RECOMENDACIONES	210
BIBLIOGRAFÍA	213
ANEXOS	216
ANEXO A1	218
ANEXO A2	222
ANEXO A3	226
ANEXO B1	228
ANEXO B2	231
ANEXO C1	239
ANEXO C2	240
ANEXO D1	244
ANEXO D2	245
ANEXO D3	249
ANEXO D4	250
ANEXO D5	251

ANEXO D6	252
ANEXO D7	253
ANEXO D8	254
ANEXO D9	255
ANEXO D10	259
ANEXO D11	260

CAPITULO I



CAPITULO I

1 ASPECTOS GENERALES

En el presente capítulo se darán a conocer aspectos del negocio como el origen de la idea, objetivos generales y objetivos específicos, con lo cual el lector tendrá una idea global del plan de negocios planteado.

1.1 ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La idea del negocio se originó hace un año y medio, debido a la experiencia personal de los autores, quienes realizaron viajes al extranjero en varias ocasiones, y tuvieron la oportunidad de conocer personalmente la gran influencia de los productos orgánicos en las personas y sus grandes beneficios para la salud.

Una vez de regreso en el país, quisieron seguir consumiendo y llevando el estilo de vida que se había estado llevando durante su permanencia en el país extranjero, pero al iniciar la búsqueda de los productos, se notó la falta de éstos en el mercado ecuatoriano.

Luego en conversaciones con personas también interesadas en el tema de los productos orgánicos, se vio, que a éstas, también se les hacía difícil conseguir los productos, por lo que recurrían a familiares o amigos en el extranjero para que se los enviaran.

En la permanente búsqueda de lugares dónde comprar los productos, se encontraron tres sitios de los cuales ninguno se especializa en los productos

orgánicos, por lo que había que realizar las compras en varios lugares, y esto estaba resultando incómodo.

Luego de analizar información detallada sobre las enfermedades atribuidas a los pesticidas y químicos hallados en los productos convencionales, de conocer el resultado de varias investigaciones realizadas en las principales ciudades del país por la Cooperación Técnica Alemana GTZ y de conocer el interés de las personas por mejorar su calidad de vida y su alimentación, la idea de la realización del plan de negocios para la implementación de un mini mercado de productos orgánicos de origen nacional e internacional se concretó.

1.2 OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un plan de negocios para evaluar la viabilidad financiera de la implementación de un mini mercado de productos orgánicos de origen nacional e internacional.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar y analizar todas las variables exógenas del sector y la industria que influyen directamente en el negocio.
- Realizar la investigación de mercado y analizar los resultados obtenidos para identificar los gustos y tendencias de los consumidores; así como también, la factibilidad del plan de negocios.

- Establecer la estructura de la empresa que permita el desenvolvimiento óptimo de todas las actividades en la misma.
- Desarrollar el plan de marketing que permita el correcto posicionamiento de la empresa en el mercado, así como también, implementar las estrategias para el incremento de las ventas y para el desarrollo de buenas relaciones con los clientes.
- Realizar el análisis financiero para establecer la viabilidad financiera del plan de negocios.

CAPITULO II


K'UMARA

Mercado Orgánico

CAPÍTULO II

2 ANÁLISIS DEL SECTOR, LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO

El conocimiento es fundamental. El éxito de un negocio, cualquiera que éste sea, aumentará, si se estudian en detalle las variables exógenas que lo afecten directamente.

2.1 SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO

En el gráfico a continuación, se detalla el sector, la industria y el negocio a los cuales este plan pertenece.

GRÁFICO 2.1
CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL UNIFORME DEL SECTOR,
LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO.



Fuente: Dan Thomas: "El sentido de los Negocios" pág. 18
Clasificación Internacional Uniforme tomada de CIIU Superintendencia de Compañías Ecuador.
Elaborado por: Autores

2.1.1 SECTOR: COMERCIO

2.1.1.1 Antecedentes del Sector

En los 7 últimos años, se ha observado un crecimiento importante en el Comercio en general. El total de las ventas de las empresas, sumó en el año 2000, cerca de \$6.000 millones de dólares; mientras que en el año 2005, llegó a \$16.000 millones de dólares. Con un crecimiento anualizado de 21.6% se observa la mejora en el poder adquisitivo de los ecuatorianos.

El comportamiento del consumo durante los últimos 5 años presenta dos etapas: la primera, entre 2001 y 2003, donde se evidenció una importante recuperación de la capacidad de consumo de los hogares después de la crisis, es decir, no hubo crecimiento real; sin embargo, a partir de 2003 sí existió un crecimiento real, sólo entre agosto de 2004 y agosto de 2006, el consumo promedio creció 12,1%. El crecimiento obedece a varios factores: las remesas de los inmigrantes generan un estímulo importante al consumo ya que USD 54,9 de cada 100 dólares que se reciben son destinados a ese rubro, esto representará aproximadamente USD 1.372 millones en 2006.

De acuerdo con investigaciones de Pulso Ecuador, el consumo de las principales 15 ciudades del país alcanzó USD 1.211 millones a agosto de 2006, lo que significa un consumo promedio por hogar de USD 588,2.

El comercio ha sido uno de los sectores que más ha aportado a la economía ecuatoriana. Según el Centro de Estudios y Análisis (CEA) de la Cámara de Comercio de Quito¹, el valor agregado por las actividades comerciales tuvo un

¹ El comercio 01-Enero-2007. Artículo: La telefonía y la banca: las que más ganaron en el 2006
http://www.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=54833&anio=2007&mes=1&dia=1

peso relativo al Producto Interno Bruto (PIB) del 14.9 por ciento en el 2006 igual que en el año 2007, como lo indica el cuadro a continuación:

CUADRO 2.1
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD
ECONÓMICA

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA							
Estructura Porcentual							
Miles de dólares de 2000							
AÑOS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CIU CN					(sd)	(p)	(prev)
Ramas de Actividad Económica							
F. Comercio	15,1	15,1	14,5	14,4	14,5	14,9	14,9
24. Comercio	15,1	15,1	14,5	14,4	14,5	14,9	14,9

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión.

Fuente: Biblioteca del Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autores

La evolución del PIB en el sector Comercio, muestra que los últimos 7 años de éste, ha presentado variaciones positivas, finalizando el año 2005 con un crecimiento del 5.2%. Para el año 2006 la tasa creció a un ritmo menor del 4.6%, de acuerdo a las cifras provisionales del Banco Central del Ecuador, y para el año 2007 según las previsión del mismo banco, creció 0.4% respecto al año anterior (5.0%).

La variación positiva del 2006, pero menor respecto del año 2005², posiblemente se deba al ingreso de diversos productos de diferentes países del mundo.

² Banco Central del Ecuador. Boletín de Previsiones 2007.

CUADRO 2.2
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD
ECONÓMICA

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA							
Tasas de Variación							
Miles de dólares de 2000							
AÑOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
CIU CN				(sd)	(p)	(prev)	(prev)
Ramas de Actividad Económica							
F. Comercio	1,8	3,5	3,9	5,2	4,6	5,0	4,6
24. Comercio	1,8	3,5	3,9	5,2	4,6	5,0	4,6

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión.

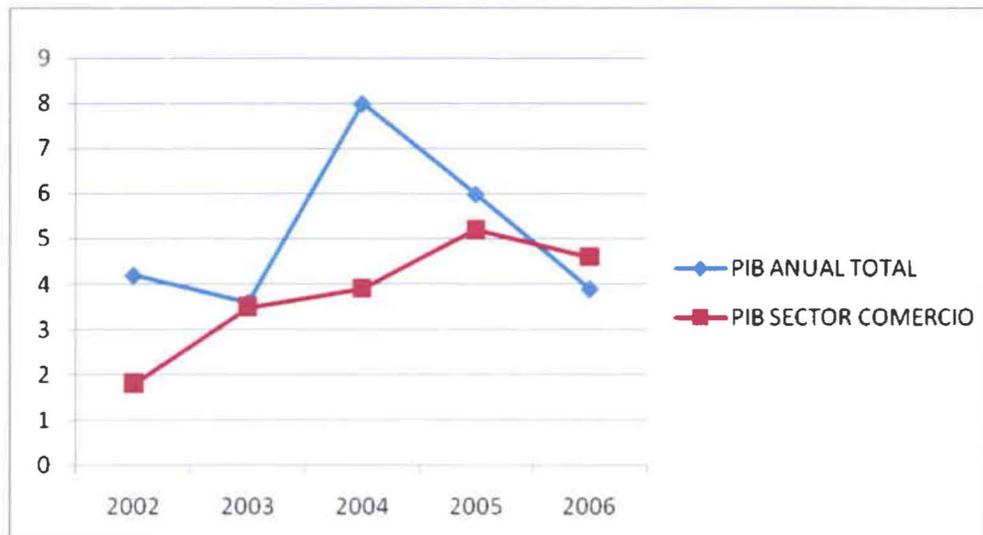
Fuente: Biblioteca del Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autores

Desde el punto de vista de las tasas de variación de previsión, presentadas por el Banco Central del Ecuador³, en el valor agregado bruto por industrias trimestral; se aprecia que el sector, durante el segundo trimestre del año 2007 con respecto al periodo inmediato anterior, presentó un decrecimiento de 0.07%; y durante el tercer trimestre del mismo año, creció 1.22% respecto al segundo.

En el gráfico a continuación, se observa que el PIB total del Ecuador cuenta con una tasa de crecimiento que aunque positiva, tiene altos y bajos durante los últimos 5 años; sin embargo, el aporte del PIB del sector comercio al PIB total del Ecuador, ha mantenido una tendencia creciente; debido a que, la importancia del sector, se ha visto reflejada en la gran cantidad de recursos que moviliza y también en el sinnúmero de actividades que intervienen.

³ Fuente: Biblioteca del Banco Central del Ecuador

GRÁFICO 2.2
RELACIÓN ENTRE LAS TASAS DE CRECIMIENTO DEL PIB DEL
SECTOR COMERCIO, RESPECTO DEL PIB TOTAL



Fuente: Biblioteca del Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: Autores

2.1.1.2 Situación Actual

Según un artículo publicado por la revista EKOS en su edición de Julio de 2007, dice que, de acuerdo a las cifras publicadas por la superintendencia de compañías, los sectores más importantes para la economía del Ecuador, son: petrolero, comercial, automotor, telecomunicaciones y construcción.

Las ventas del Sector Comercio, sobre el total de ventas de los demás sectores; representa el 33%; debido a que mencionado sector, abarca una amplia gama de actividades como supermercados, tiendas, mercados, artículos para el hogar, medicinas, entre otros.⁴

⁴ Revista EKOS, edición Julio 2007; pág. 54.

Uno de los factores que ha generado una importante dinámica en el consumo, y por ende, un crecimiento en el sector comercio, es el acceso al crédito. Durante los últimos años y en la actualidad, múltiples estrategias se han consolidado para facilitar el acceso al crédito a segmentos de mercado antes descuidados. Este es el caso de las tarjetas de consumo y los créditos directos de los almacenes de electrodomésticos y también el desarrollo último de las micro-finanzas.

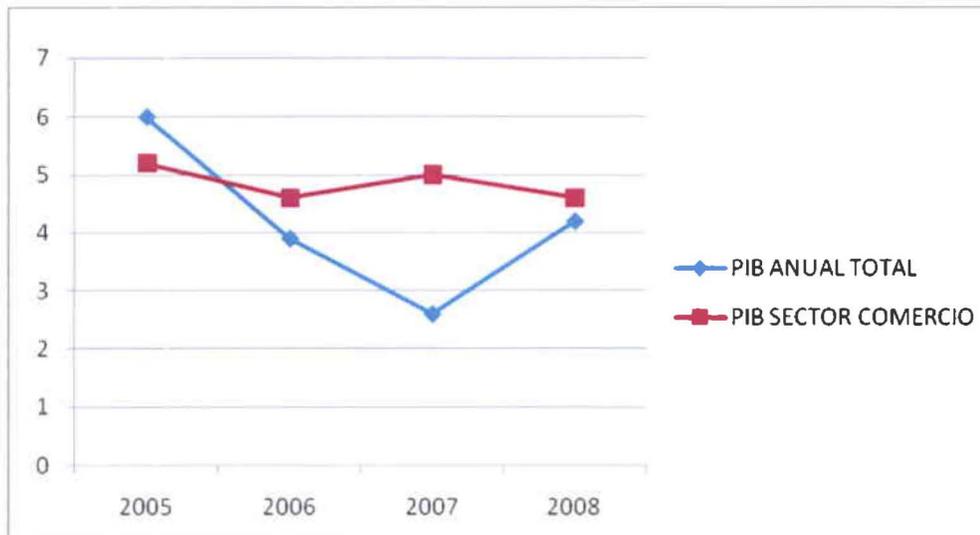
El país ha cambiado desde que la dolarización se impuso hace ocho años. Atrás quedaron los días cuando la mejor inversión era comprar dólares y deshacerse de sucres. Ahora se vive un auge del consumo y del comercio.

2.1.1.3 Situación Futura

Según las previsiones del Banco Central del Ecuador⁵, el sector comercio, tendrá un crecimiento del 4.6% para finales del año 2008, sin embargo, respecto del año 2007 se prevé una disminución en el sector de 0.4%, tal como lo muestra el gráfico anterior. Asimismo, según el Banco Central del Ecuador, si bien el sector comercial no deja de crecer, experimenta una desaceleración, es decir, crece pero a un ritmo más lento.

⁵ www.bce.fin.ec

GRÁFICO 2.4
RELACIÓN ENTRE LAS TASAS DE CRECIMIENTO DEL PIB DEL
SECTOR COMERCIO, RESPECTO DEL PIB TOTAL



Fuente: Biblioteca del Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autores

Entre los principales factores que determinan un menor crecimiento están la reducción de la inversión y la confianza empresarial. La inversión societaria (constitución de empresas y aumentos de capital), según La Superintendencia de Compañías, se redujo a casi la mitad desde \$1.300 millones a \$670 millones durante el 2007, es así que, menor inversión significa menor crecimiento económico futuro. Otro factor importante que afectará el crecimiento del sector es la reducción de los depósitos y créditos en los bancos, posiblemente por la inestabilidad política que atraviesa el país.

2.1.2 INDUSTRIA: COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR

La industria comercio al por mayor y menor comprende la compra y venta de productos terminados.

2.1.2.1 Antecedentes de la Industria

Luego de la crisis de 1999, la industria del comercio al por mayor y por menor, ha demostrado ser una de las más dinámicas e importantes para la economía ecuatoriana.

Según la revista EKOS, Economía y Negocios, para la mencionada industria, la participación en la estructura porcentual del Producto Interno Bruto (PIB) es una de las más representativas respecto de las demás, pues en 2005 representó el 14.4% del PIB total, para el 2006 la cifra fue de 14.5%.

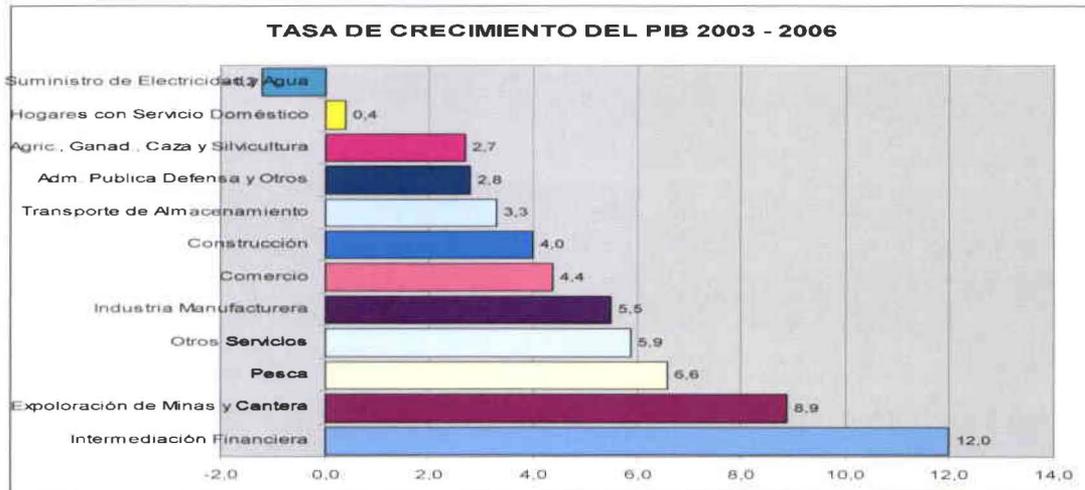
**CUADRO 2.3
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA**

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA							
Estructura porcentual							
A precios de 2000							
CIIU Rev.3			2002	2003	2004 (sd)	2005 (p)	2006
G	15	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	15,1	15,1	14,5	14,4	14,5
	35	Comercio al por mayor y al por menor	15,1	15,1	14,5	14,4	14,5

Fuente: Biblioteca del Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autores

En lo que se refiere a crecimiento, la industria se encuentra entre los seis rubros de mayor porcentaje de incremento, siendo éste 4.4 entre los años 2003 al 2006.

GRÁFICO 2.5
TASAS DE CRECIMIENTO DEL PIB DEL AÑO 2003 AL AÑO 2006



Fuente: Programa Económico del Gobierno Nacional. Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autores

El crecimiento de la industria comercio al por mayor y menor en los años 2006 y 2007, son menores que el año 2005. En el año 2005, el crecimiento fue del 5,2%; 4,6% en el 2006; y para el 2007 4,9%.

Según el Diario Hoy⁶, el aumento del comercio tiene dos razones: las remesas enviadas por los ecuatorianos a sus familiares representaron \$2.600 millones en 2006 y se gastan, sobre todo, en la compra de alimentos, de bienes de largo consumo, como vivienda, automóviles y artefactos de la línea blanca; pero esta sola lógica no explica toda la dinámica del comercio, entra en escena un segundo elemento: el incremento del dinero plástico (tarjetas de crédito).

⁶ <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2006/ecuadorsi19.htm>

Cabe mencionar que a través del comercio al por mayor y por menor, se canalizan los bienes intermedios y los productos terminados, permitiendo de este modo la actividad productiva del resto de industrias. De acuerdo con la información del Banco Central, el PIB de la actividad comercial fue de \$3.291.625 millones durante el año 2007. Adicionalmente a esto, el consumo es el principal actor de la mencionada industria.

El crecimiento de la industria ha ocurrido mientras Ecuador estaba pasando por una fuerte crisis económica (1999-2001). Las ventas del sector moderno de distribución de abarroterías, que incluye a las cadenas de supermercados, crecieron en el 2003 cerca del 66% con respecto a 1999. Sin embargo, las mayores cadenas de supermercados, Supermercados La Favorita e Importadora El Rosado, aumentaron sus ventas totales en más del 200% en ese periodo.

Las cadenas de supermercados en Ecuador aumentaron su participación en el mercado detallista en los últimos seis años y casi doblaron su número de tiendas (de alrededor de 85 a mediados de 1998, a alrededor de 160 para agosto del 2004). Cerca del 55% de las tiendas de las tres cadenas más grandes se encuentra en las dos principales ciudades del país (más de 70% hace cinco años). La participación de los supermercados en el sector detallista del Ecuador se estimó de 40% en el 2002 (versus 35% en 1999), aunque otras fuentes hablan de sólo el 25% en el 2003 versus 20% en el 2000.⁷

⁷ Fuente: <http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=160>

GRÁFICO 2.6

PARTICIPACIÓN DE LOS SUPERMERCADOS A NIVEL NACIONAL VS. MERCADOS TRADICIONALES (INCLUYE TIENDAS ESPECIALIZADAS Y NO ESPECIALIZADAS)



Fuente: El FINANCIERO Edición # 683 página 9.

Elaborado por: Autores

2.1.2.2 Situación Actual

Como se ve en el siguiente cuadro, el año 2007 y 2008 se han mantenido constantes, sin embargo la industria sigue siendo una de las que mayor participación tienen en el PIB total del país.

CUADRO 2.4
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA					
Estructura porcentual					
A precios de 2000					
CIU Rev.3				2007 (prev)	2008 (prev)
G	15		COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	14,9	14,9
		35	Comercio al por mayor y al por menor	14,9	14,9

Fuente: Biblioteca del Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autores

En la primera revisión por parte del Banco Central del Ecuador a las Cuentas Nacionales⁸, se observó que hay un aumento de la tasa de crecimiento del PIB en relación con la previsión estimada en 2006 desde 3,47% a 4,1%. Ese aumento se fundamenta en un mayor gasto fiscal e inversión del sector público y se mantiene a pesar de la incertidumbre existente en el sector privado. Sin embargo, para varios sectores económicos del país, se vislumbra una reducción de la tasa de crecimiento. Ese es el caso de la explotación petrolera, industria manufacturera diversa y fabricación de maquinaria y equipo, industrias que tuvieron en 2007 una reducción en su tasa de crecimiento de 4.7%, 10% y 3% respectivamente, en relación a la anterior estimación del Banco Central del Ecuador.

El comercio y el consumo van de la mano. En este punto el consumo representa el 64 por ciento del PIB. Por esta razón, según el Centro de Estudios y Análisis (CEA) de la Cámara de Comercio de Quito esta economía se mueve porque la gente consume.⁹ Actualmente, en lo que se refiere a alimentos, los hogares

⁸ Fuente: <http://www.ccq.org.ec/documents/CEASM27.pdf>, Esta revisión se la realizó a principios del presente año 2008.

⁹ Fuente: <http://www.ccq.org.ec/documents/CEASM27.pdf>

cambian su patrón de consumo por el alza de los precios; por lo que las familias se ven obligadas a sustituir los gastos de viaje y diversión por comida.

Según la información obtenida de la Superintendencia de Compañías, las principales empresas de comercio al por menor de alimentos son:

CUADRO 2.5
PRINCIPALES COMPAÑÍAS DE COMERCIO AL POR MENOR DE
ALIMENTOS EN EL PAÍS.

PRINCIPALES COMPAÑÍAS DE COMERCIO AL POR MENOR DE ALIMENTOS EN GENERAL CODIGO CIU G5211.0.00		
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	CIUDAD	PUESTO
Supermercados La Favorita CA	Quito	1
Importadora El Rosado S.A.	Guayaquil	2
Corporación Distribuidora de Alimentos S.A. Cordilsa	Quito	21
Magda Espinosa CIA LTDA	Quito	30
Disor Distribuidores del Oriente CIA LTDA	Sucumbíos	43
Supermercados Santa Isabel	Guayaquil	48
Comisariato Vélez Bonilla	Manta	50

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Autores

En conclusión el presente año 2008, se presenta como un año complejo para la economía nacional. Año en el que los factores exógenos parecen no ser muy favorables y en el que las políticas tomadas por el nuevo gobierno serán

trascendentales para disminuir o agravar la situación actual en la que se encuentra el país.¹⁰

2.1.2.3 Situación Futura

La economía ecuatoriana se ha mantenido en un permanente crecimiento a partir de la dolarización en el año 2000, sin embargo, la previsión del Banco Central del Ecuador (BCE), para el 2007 ubica al país por debajo del promedio de desarrollo de los últimos 5 años (5.2%) y de América Latina (5.6%)¹¹. Para el 2008 se vislumbra un horizonte no muy alentador, con un crecimiento proyectado de 4.2%;¹² siendo éste menor al del año pasado.

2.1.3 EL NEGOCIO: VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS ORGÁNICOS EN ALMACENES ESPECIALIZADOS.

De acuerdo con la especificación realizada al principio del presente capítulo, sobre el sector, industria y negocio al cual el presente plan de negocios pertenece, se debe aclarar que, dentro del negocio de venta al por menor de alimentos en almacenes especializados, se encuentra la venta de productos orgánicos de origen nacional e internacional. Es por esta razón, que en esta parte del capítulo se debe tocar el tema de los productos orgánicos, para ir ahondando poco a poco en el tema central del negocio.

¹⁰ <http://www.ccg.org.ec/documents/CEAINFO32.pdf>

¹¹ Tomado del Diario El Comercio Enero-2007

¹² <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>

2.1.3.1 Antecedentes del Negocio

Hasta hace poco, los alimentos orgánicos en el país¹³ eran ofertados por solo unos pocos agricultores excéntricos en las puertas de sus fincas. Tiendas, mini-mercados o supermercados que oferten estos productos también eran casi inexistentes. Sin embargo, los alimentos ecológicos han recorrido un largo trayecto, llegando, en la actualidad, a encontrarse en supermercados en una amplia variedad y en todo tipo de presentaciones. Los productos orgánicos están disponibles para amplios segmentos de la población en la mayoría de los países desarrollados y cada vez más personas los consumen con regularidad.

Debido al impacto tecnológico de este nuevo siglo, se han desarrollado nuevas prácticas agrícolas alternativas y la recuperación de otras más tradicionales; así también, los aportes de la ciencia han permitido mejorar de forma sustancial los volúmenes de producción y la calidad de los productos orgánicos.

Por otro lado, también el consumidor ha cambiando, marcando preferencias cada vez más relacionadas con su salud y bienestar; grupos de la tercera edad y madres de familia con niños en edad escolar, se ven más interesados por los productos orgánicos. La variedad existente de productos orgánicos, en distintas presentaciones, ha permitido incluir a éstos alimentos en una nueva tendencia de consumo: aquella en la cual las personas buscan marcar un estilo de vida a través de la calidad.

En Ecuador existe un interesante y creciente segmento de la población que desea enfatizar la salud y calidad de vida. Se debe aprovechar esta tendencia creciente para incidir en un mayor uso y consumo de productos orgánicos que cumplan con las exigencias de calidad en cuanto a apariencia, sabor, experiencia y origen.

¹³ Los antecedentes del negocio se fundamentan en conversaciones mantenidas con Sonia Lehman, directora del periódico de productos orgánicos del Ecuador EOP News y con miembros de la Cooperación Técnica Alemana GTZ.

2.1.3.1.1 El mercado de los orgánicos a nivel mundial

El mercado de los productos orgánicos a nivel mundial¹⁴ ha crecido de manera continua durante los últimos años, también han ido creciendo las exigencias de calidad. La agricultura orgánica ha sido vista como un elemento o estrategia que posibilita el desarrollo rural integral.

Aunque la comercialización de este tipo de productos tan sólo representó alrededor del 2% del comercio mundial de alimentos en 1999, estos productos han atraído la atención de gobiernos, productores, operadores del mercado, y sobre todo de los consumidores. Esto se debe en parte a una desconfianza cada vez mayor respecto a las técnicas de cultivo, manejo y procesamiento de los alimentos producidos convencionalmente, después de una serie de cuestionamientos sobre la inocuidad de estos alimentos, preocupaciones ambientales, salud, y la convicción de que los alimentos orgánicos pueden tener mejores características en lo que se refiere al sabor.

2.1.3.1.2 Productos

Es posible encontrar en la actualidad más de 1500 distintos productos orgánicos frescos, congelados o procesados, entre los que destacan café, té, azúcar, frutas, hortalizas, cereales, algodón, carne, productos lácteos, aceites, harinas, chocolates, mermeladas, miel, condimentos, y vino, entre otros. Entre los principales productores se encuentran Europa, Australia, Canadá, Estados Unidos, y Japón, que en conjunto generan el 76 por ciento del total mundial.

2.1.3.1.3 Perspectivas en mercados extranjeros

¹⁴ Idem

2.1.3.1.3.1 Tendencia del consumo

Mientras que la venta de alimentos convencionales se ha estabilizado desde hace años, el sector de los alimentos orgánicos ha registrado un fuerte crecimiento, con una demanda que crece más rápidamente que la oferta, especialmente en los países desarrollados de Europa Occidental, Estados Unidos y la zona oriental del continente asiático, con Japón, China y Filipinas, siendo el mercado estadounidense el de mayor demanda de estos productos; aunque la FAO¹⁵ estima que los mercados de Japón y Singapur registren un crecimiento más dinámico en todo el mundo para los próximos años, alcanzado tasas de crecimiento de hasta el 20% anual. En tanto, la FAO proyecta que paulatinamente estos productos vayan teniendo una mayor presencia varios países a nivel mundial.

2.1.3.1.3.2 El consumidor de mañana - "alimento orgánico sustentable - una moda"¹⁶

Las tendencias descritas anteriormente reúnen un nuevo estilo de vida que se identifica por la sigla "LOHA – Lifestyle of Health and Sustainability", (estilo de vida saludable y sustentable por sus siglas en inglés), una nueva tendencia que tiene su origen en los EEUU y cada vez tiene más adeptos en Europa. La nueva generación de consumidores necesita mantener un estilo de vida sana, responsable y de contacto con la naturaleza, pero tampoco desean renunciar al agrado y al hedonismo. A diferencia del típico consumidor del movimiento ecologista de los años "80", éstos ya no les interesa "salvar el mundo" si no se

¹⁵ Fuente: <http://www.siap.sagarpa.gob.mx/InfOMer/analisis/organico.html#eeee>

¹⁶ Fuente: http://www.prochile.cl/newsletters/habitos_europa_2006/8_alemania_organico.php

preocupan por su propio bienestar. Este estilo de conducta que según entendidos puede convertirse en la forma dominante de vida en los años futuros.

Los típicos clientes LOHAs llegan a los nuevos supermercados orgánicos, compran productos a través del modelo de Comercio Justo¹⁷, asimismo, están interesados en la energía renovable pero por otra parte, abogan por un estilo de vida ostentoso y cosmopolita. Como esta vida tiene un costo relativamente alto, sus adeptos cuentan en general con ingresos encima del promedio básico. Su estilo de vida está marcada por independencia y creatividad, en sus alimentaciones está buscando productos de alta calidad, pero auténticos y originales.

2.1.3.1.4 El mercado de los alimentos orgánicos en Ecuador

Aunque la producción agro-ecológica se inició en el Ecuador en la década de los años ochenta, en parte como producto del debate entre algunas organizaciones no gubernamentales y organizaciones campesinas, sobre la pertinencia de las tecnologías de producción disponibles para los pequeños y medianos productores; recién a mediados de la década de los años noventa, empiezan a aparecer en el mercado algunos productos agrícolas con el carácter de “orgánicos”.

Hasta hace poco, el concepto de una alimentación sana y de calidad a base de productos orgánicos era algo que pocos conocían. En la actualidad la demanda de productos orgánicos en el país está aumentando; cada vez más consumidores desean alimentos sanos para vivir mejor, frente a una oferta de alimentos convencionales, resultado de una agricultura equivocada que afecta las leyes de la naturaleza.

¹⁷ Comercio Justo: es promoción de un desarrollo sostenible basado en la igualdad social, la protección medio ambiental y la seguridad económica.

Orgánicos en Ecuador.

- **Mercado total de alimentos:** USD 3500 millones
- **Mercado de orgánicos:** 5% del total. USD 175 millones
- **Precios:** Superiores en 5% -56%
- **Consumo:** Producción certificada se destina principalmente a la exportación.

Los “orgánicos” han empezado a posicionarse en la conciencia de consumidores y comercializadores y, aunque sea todavía de manera tímida, ya empiezan a aparecer en los estantes de los mercados productos “orgánicos certificados” con precios diferenciados con respecto a los de origen convencional, lo que constituye un incentivo para los pequeños y medianos productores que han incursionado en este tipo de producción.

2.1.3.1.5 Segmentación del consumidor ecuatoriano de productos orgánicos¹⁸

- **GRUPO 1:** Educación de media a superior, edades entre 36 y 56 años, ingresos promedio desde 501 y más de 1000 dólares/ mes, cuentan con una mayor tendencia a pagar sobrepago por los productos orgánicos certificados.
- **GRUPO 2:** Educación primaria y media, edades entre 26 y 45 años, ingresos promedio desde 351-501 dólares /mes.
- **GRUPO 3:** Educación primaria y media, edades entre 21 y 56 y más años, ingresos promedio bajos 250-350 dólares, manifiestan preocupación por la calidad de los alimentos, aunque no están dispuestos a pagar más.

¹⁸ Fuente: Tomado del libro Agricultura Orgánica Ecuador, Pág. 53
RODRIGUEZ JUAN, JOHANNA FLORES, GTZ, [Agricultura Orgánica Ecuador](#), Septiembre 2005, Quito – Ecuador.

2.1.3.2 Descripción del Negocio

El negocio es un mini mercado de productos orgánicos de origen nacional e internacional. El proyecto se llevará a cabo en la ciudad de Quito y después de 3 años, se establecerá en las principales ciudades del país. El comprador tipo será principalmente el cabeza de familia, de la clase media, media-alta o alta, preocupado por su salud y la de su familia, por los alimentos que ingiere, por el medio ambiente y que no tenga duda en pagar la diferencia de precio de productos orgánicos que le garanticen un alto estándar de calidad y sabor.

Se ofrecerá toda una selección de productos de consumo diario, los cuales son elaborados por proveedores, tanto nacionales como extranjeros, de manera 100% natural, sin uso de ningún tipo de químicos, pesticidas u hormonas, es decir, productos orgánicos certificados^{19*}, garantizados por la QAI (Quality Assurance International) o también USDA²⁰, para productos americanos; y para Ecuador se garantizará la calidad de los productos mediante los sellos emitidos por las certificadoras registradas en el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA).

El negocio se ubicará estratégicamente en un centro comercial de la ciudad de Quito. En cuanto a su infraestructura, se manejará un merchandising enfocado al ambiente natural, acorde con todos los productos existentes en las perchas, los cuales serán 100% orgánicos certificados. El negocio contará con parqueaderos privados para poder prestar un mejor servicio y atención a nuestros clientes.

* Orgánico certificado significa que el objeto ha sido crecido de acuerdo a estrictos estándares que son verificados por organizaciones privadas e independientes. La certificación incluye inspecciones de las granjas y las instalaciones de procesamiento, mantenimiento de un historial detallado, y pruebas periódicas de la tierra y agua para asegurar que los productores han seguido los estándares que han sido establecidos.¹⁹

²⁰ USDA: United status Department of Agriculture. Departamento de Agricultura de los Estado Unidos.

2.1.3.3 Objetivo general del negocio

- El negocio tiene como objetivo principal proporcionar una alternativa de alimentación más saludable al consumidor.

2.1.3.4 Objetivos específicos del negocio

- Fomentar la producción de alimentos orgánicos dentro del país.
- Trabajar bajo el modelo de comercio justo
- Promover una cultura de salud y bienestar dentro del país, enfocado al consumo de productos orgánicos, mediante la asesoría nutricional personalizada de los clientes potenciales, por lo que no solo se dedicará a comercializar los productos, sino también a brindar un servicio personalizado que garantizará la lealtad de los clientes.
- Entregar al consumidor productos naturales libres de químicos contando con certificaciones que aseguren su buena calidad y seguridad de consumo de los mismos.

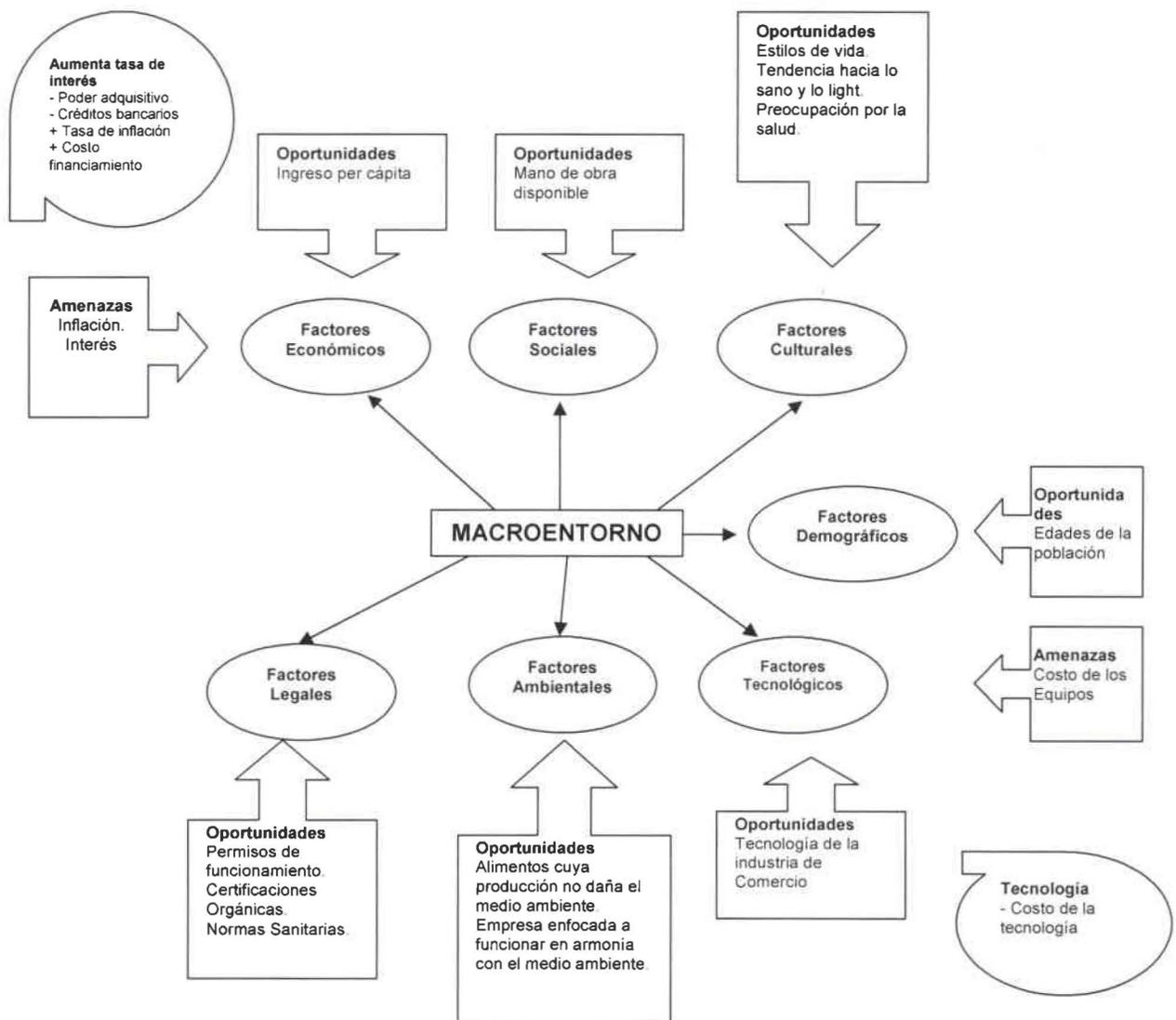
2.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS: MACROAMBIENTE

El Macro entorno debe considerar todos los elementos que afecten directamente al negocio sean estos positiva o negativamente; los cuales involucran aspectos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, legales, políticos, ambientales y culturales. Estos elementos analizados adecuadamente, permitirán un desarrollo positivo en la planeación y el proceso de toma de decisiones.

2.2.1 INTERRELACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

A continuación se muestra la interrelación que existe entre los factores macroeconómicos que representan una oportunidad o una amenaza para el negocio:

GRÁFICO 2.7
INTERRELACIÓN DE FACTORES EXTERNOS



Elaborado por: Autores

2.2.2 FACTORES ECONÓMICOS

2.2.2.1 Riesgo País

El riesgo país es un índice que mide el grado de volatilidad de una economía determinada y permite a los agentes financieros extranjeros prever los riesgos de las inversiones.²¹

Después de que Ecuador adoptara la dolarización en Enero del 2000, el índice más alto de riesgo país se registró el 5 de Junio de ese año en 4.712 puntos y el 15 de enero de 2007, cuando Rafael Correa asumió el Gobierno, estaba en 827 puntos.

De acuerdo a los datos del Banco Central de Ecuador, el índice al momento se ubica en los 610²²; este presenta un ligero aumento mes a mes en el último año, principalmente por la elaboración de la nueva constitución del Ecuador, la inestabilidad política y especulación que este proceso conlleva.

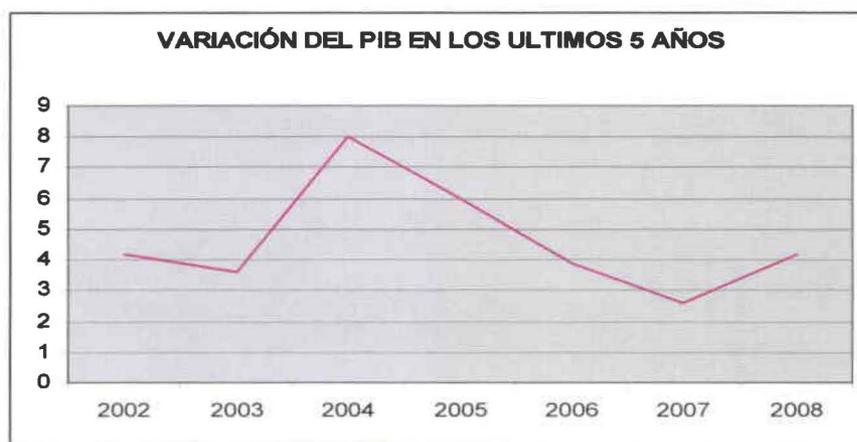
2.2.2.2 Producto Interno Bruto

La economía ecuatoriana creció un 3.9% en el 2006. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y le Caribe (CEPAL), la “expansión de la economía se atribuye principalmente al dinamismo del comercio y los servicios, la industria manufacturera y el sector petrolero”.

²¹ Fuente: Banco Central de Ecuador

²² www.bce.fin.ec

GRÁFICO 2.8
VARIACIÓN DEL PIB EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador.// www.bce.fin.ec

Elaborado por: Autores

2.2.2.3 Nivel de Ingresos y Gastos

Según el INEC²³ el costo de la Canasta Básica Familiar (75 artículos) en Junio de 2008 alcanzó el valor de \$508,84, esto significa una restricción presupuestaria de 133,50 dólares mensuales por familia, considerando un ingreso familiar promedio de \$373,34 dólares en una familia de cuatro miembros, con un 1,6 personas que reciben este ingreso. Mientras que la Canasta Básica Vital (73 productos y menores cantidades por artículo que la Canasta Básica) alcanzó un valor de \$358,81 con una recuperación en el consumo de 14,53 dólares respecto al ingreso familiar mencionado.

La concentración geográfica también se manifiesta por el nivel de ingreso. Por ejemplo, el poder de consumo está concentrado en los niveles de altos ingresos económicos (quintil 5) de Pichincha.

²³ Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC
http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

2.2.2.4 Tasas de Desempleo

El desempleo como fenómeno económico nace cuando la demanda productiva de las industrias y servicios urbanos y rurales de una nación no pueden absorber la oferta laboral representada por el número de personas que buscan activamente un trabajo. En este sentido, el desempleo es una variable que depende básicamente del ritmo de crecimiento económico, del nivel y de la estructura de la inversión y del consumo de los agentes económicos de una nación.

El desempleo como fenómeno social, es también una variable que depende de estructuras sociales, las mismas que revelan procesos de exclusión social a ciertas poblaciones y acentúan la transmisión inter-generacional de la pobreza. La discriminación laboral afecta la probabilidad de una persona de estar ocupada y se manifiesta principalmente en el país en las formas de discriminación por género, dada sobre todo por la división natural del trabajo al interior del hogar, pero también por el tipo de empleo y el nivel de salarios; la discriminación laboral por etnia que afecta especialmente a la población indígena.

En agosto del 2007²⁴ se registró una tasa de ocupación adecuada de 45.98.0%, una tasa de subocupación total de 44.05% y una tasa de desocupación total de 9.97% a finales del 2007. A mayo del 2008, el desempleo se ubicó en 6.9%.

²⁴ www.bce.fin.ec

CUADRO 2.6
DESEMPLEO Y SUBEMPLEO EN LA CIUDAD DE QUITO

AÑO	DESEMPLEO QUITO	SUBEMPLEO QUITO
1998	9,38	40,90
1999	14,06	42,69
2000	13,36	40,59
2001	9,77	33,97
2002	9,03	21,88
2003	9,73	38,76
2004	10,08	35,71
2005	10,63	37,75
2006	10,6	41,9
2007(agosto)	9,9	44,05
2008(mayo)	6,9	No disponible

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autores

2.2.2.5 Inflación

La inflación anual está próxima a los dos dígitos. Los riesgos de la inflación son cada vez más significativos por el alza de los precios del petróleo, materias primas, alimentos y la especulación.

El encarecimiento de los productos nacionales, provoca además una pérdida de competitividad a escala internacional.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC),²⁵ El año 2007 cerró con una inflación de 3,32%, que se ajustó a la meta del Gobierno (entre el 2,7% y

²⁵ Fuente: Revista Dinero del Diario Hoy; Edición de Enero 08 de 2008.

3,5%), aunque es superior a la de 2006, de 2,87%. Los factores son políticos y de intermediación en la cadena de comercialización de productos.

El Instituto de Estadística y Censos²⁶ incorporaron en el año 2007 equipos de análisis y modelos de predicción y diagnóstico que permiten realizar estudios sobre la evolución de los precios. El resultado de este trabajo permitió identificar cuatro motivos principales de crecimiento de precios en el año 2007:

1. Influencia de la intermediación en la cadena de comercialización lo que generó especulación en determinados productos, especialmente en meses con incidencia política.
2. Concentración de mercado en productos claves de las canastas haciendo altamente sensible la variación de precios en función de la decisión de pocas empresas.
3. Variación de precios internacionales en materias primas que influyeron en la inflación para productores (IPP).
4. Factores climáticos y estacionales.

Al respecto, el Banco Central del Ecuador²⁷ señala que la evolución de la inflación anual tuvo fluctuaciones diversas durante el 2007. Así, en el primer trimestre se observó una evolución hacia el alza en el ritmo de crecimiento de los precios debido a: i) incremento de las remuneraciones unificadas, que provocó el aumento de la demanda agregada; ii) devolución de los fondos de reserva, generándose

²⁶ Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC

²⁷ Inflación mensual, anual y acumulada Enero-Diciembre 2006
(%) FUENTE: INEC

una inyección importante de liquidez a la economía; y, iii) aumento de precios de varios productos alimenticios, en donde el país debió enfrentar dificultades climáticas tanto en la sierra como en la costa, con la presencia de sequías y heladas que afectaron a varios cultivos y de ciertos servicios como los alquileres de vivienda. En tanto que el segundo trimestre, la inflación registró una significativa disminución como resultado de un buen abastecimiento y comercialización de productos alimenticios, para nuevamente aumentar en el tercer trimestre por el aumento de algunos productos como por ejemplo: el arroz flor, el pan corriente, la leche pasteurizada, la carne de res y el aceite vegetal y el rubro educación en el caso de la Región Sierra. Por último, en el cuarto trimestre, la dinámica de la inflación anual evidenció una caída sostenida a partir del mes de septiembre 2006; período que coincide con el buen abastecimiento de productos agrícolas y ofertas, características de las festividades de fin de año.

CUADRO 2.7
VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN

COMPORTAMIENTO DE LA INFLACIÓN		
	2007	2008
Mensual	-0,01	1,52
Acumulada	0,45	5,18
Anual	1,39	8,18

Fuente: Diario el Comercio, edición 07 Mayo 2008, Pág. 9
Elaborado por: Autores

2.2.2.6 Aranceles

El Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi) aprobó el incremento del arancel de 567 subpartidas de productos importados en Octubre de 2007. Las partidas que afectan al presente plan son las siguientes:

- Ganadería: (carnes frescas, refrigeradas o congeladas). Se aprobaron los aranceles de 10%, 15%, 20% y 25%.
- Lácteos: (Queso, leche, yogur, mantequilla). Se aprobó el incremento de 20% a 25%.

Esta reforma afecta directamente el costo de los productos a comercializarse encareciendo el valor del mismo.

2.2.3 FACTORES POLÍTICOS

El 2007 marca el inicio del octavo gobierno que llega al poder elegido en las urnas, desde 1979, y una década de inestabilidad política.

Actualmente, la inestabilidad jurídica existente en el país, da como resultado la reducción de la inversión extranjera y por ende mayor protección por parte del Estado para las compañías nacionales dedicadas a al comercio (de productos de primera necesidad).

La competencia en el campo de supermercados es casi nula en el Ecuador. Existen grandes Monopolios con tendencias Oligopólicas, que gracias a la protección del estado y los escudos fiscales concedidos a este tipo de empresas, se vuelven extremadamente rentables para sus dueños y no dejan mayor posibilidad de elección a los consumidores.

Jurídicamente, en varias ocasiones, empresas multinacionales afincadas en otros países, han intentado ingresar al Ecuador para competir en el campo de los supermercados sin suerte gracias a dichas barreras jurídicas.

Comparativamente los precios de los productos en otros países resultan en muchas ocasiones más baratos pero al interior del Ecuador se tiene que pagar el precio que estas grandes empresas fijan por los productos.

Las políticas y Marco Jurídico en el Ecuador determinadas para la producción de perecibles llevan a un mercado apoyo al sector de la comercialización y aun “castigo” al sector de la producción que proveen a estas grandes compañías. Por ejemplo, son estos grandes supermercados que en el caso de Quito no llegan sino a dos o tres cadenas de este tipo de negocios que controlan la mayor parte del mercado y que incluso entre las dos principales, la diferencia es abismal, siendo este el caso de los Supermercados La Favorita e Importadora el Rosado.

Llevando a estas dos últimas compañías al extremo de decidir de forma prácticamente dictatorial cual es la forma y condiciones en los que reciben los productos de los proveedores así como cuando como y donde se los debe pagar en el caso de no haber perecido en el tiempo que duró su exhibición en percha.

Intereses privados de grandes grupos de poder, como son los dueños de estas cadenas, hacen que la legislación incluso les favorezca de manera desproporcionada en relación a los productores, ya que estas mencionadas cadenas han sido únicamente comercializadoras, más conocidas como intermediarias, que suben los precios de los productos y que actualmente han llegado a tal nivel de control del mercado que incluso compran los negocios de los productores convirtiéndose así en productores y comercializadores perfeccionando de esta manera lo que se pena en legislaciones de otros países con el nombre de monopolios y oligopolios.

2.2.3.1 La Nueva Constitución

Las implicaciones que trae la nueva constitución al presente proyecto, son múltiples, y no solamente se limita al contenido de la carta magna, sino que adicionalmente existen mandatos y leyes expedidas que modifican las reglas del juego empresarial en diferentes aspectos como:

1. Ley para la equidad tributaria
2. Mandato de tercerización

Evidentemente tanto la parte tributaria como asuntos laborales tienen fundamentales implicaciones en el proyecto, la forma de tributar las utilidades además de que todos ingresos deben ser alineados con la nueva Ley; así mismo, laboralmente aumentarán las responsabilidades laborales al no poder tercerizar, por ende los costos operativos aumentarán.

Adicionalmente hay que tomar en cuenta que todo lo actuado por la Asamblea Constituyente está sujeto a un referéndum que decidirá si lo aprueba o no, cuyas consecuencias son preocupantes, ya que si se decide NO, todo volverá a ser como antes, nada de lo aprobado tendrá legalidad, y deberá regresar a su estado original, por consiguiente todo lo que antes sucedía y que el pueblo no estaba de acuerdo volverá con mayor fuerza.

Por otro lado, si gana el SI y se valida todo lo actuado se reafirmarán las decisiones de la Asamblea y se tendrá nuevas reglas definitivas, lo importante, más que si la nueva Constitución está bien o mal hecha, radica en el hecho de que se ratificó que el pueblo quería un cambio y votó por éste. Lamentablemente el camino aún es largo porque las consecuencias de lo actuado recién aparecerán a mediano y largo plazo.

2.2.4 FACTORES CULTURALES Y SOCIALES

En Ecuador y en las principales ciudades del país existe lo que se conoce como consumismo que en mucho es influenciado por el modernismo que no es otra cosa que el consumo de productos por el mero hecho de estar de moda y que no son una necesidad básica del ser humano. Como conocemos la creación de ciertas necesidades llevan a generar otras y otras incluso de manera exponencial llevando al trastorno social en el que uno simplemente empieza a adquirir y consumir productos por el solo hecho que han sido “adecuadamente vendidos.”

El ajeno conocimiento que tiene la gente con respecto al contenido de los productos que compra y que consume lleva a que las grandes cadenas proveedoras de alimentos a adquirir marcas y productos que incluso pueden haber sido rechazados en otros países por tener elementos de probada toxicidad y que de manera abusiva, interesada y con el solo propósito de lucrar son comprados a muy bajo precio por estas cadenas y comercializados, obteniendo una ganancia enorme.

Afortunadamente las personas se han dado cuenta de esto, y gracias al gran revuelo que han tenido los productos orgánicos a nivel mundial ya hace algunos años, las personas en nuestro país de clase media a clase alta, al igual que en otros países de América Latina, se inclinan hacia una cultura de salud y bienestar, no solo de la persona, pero también del medio ambiente. Los cultivos orgánicos, la crianza orgánica de animales, y en general la elaboración de productos orgánicos, han cobrado una gran importancia como alternativa al uso de agroquímicos y otros productos artificiales, debido a la tendencia actual de proteger el medio ambiente utilizando métodos más amables con la naturaleza y al afán de velar por la salud humana, cada vez más afectada por el uso indiscriminado de productos químicos de todo tipo. La agricultura y ganadería orgánica, y la producción de otros

productos orgánicos no requiere de tecnologías complicadas ni del uso de aparatos sofisticados; al aprovechar la mayor cantidad de recursos sin alterarlos con procedimientos convencionales productivos, no se rompe el delicado equilibrio que existe en la naturaleza y, como consecuencia, se favorece la salud, al mismo tiempo que se mejora la calidad de la tierra, lo que a su vez redundará en plantas más fuertes, animales más sanos y en general mejores productos.

La cultura de salud ecuatoriana está cambiando rápidamente en la clase social mencionada. Los habitantes del país han comenzado a expresarse en los mercados a favor de los productos orgánicos, empezando por frutas y hortalizas hasta incluso ya algunos productos procesados de origen orgánico.

Sondeos a consumidores que concurren a los supermercados, comisariatos y ferias populares en las principales ciudades ecuatorianas como Quito, Guayaquil y Cuenca —contratados por la Cooperación Técnica Alemana GTZ— permiten obtener las siguientes conclusiones²⁸:

- (i) La causa principal para consumir productos orgánicos mayoritariamente es “proteger su salud” por sobre los aspectos relacionados con el valor nutricional y la protección del medio ambiente, lo que se atribuye a la información sobre los problemas de salud resultantes del consumo de alimentos contaminados, y
- (ii) Los consumidores reconocen la calidad de los productos orgánicos y están dispuestos a pagar más por los productos orgánicos, especialmente en los mercados de Quito y Cuenca.

²⁸Fuente: http://www.gtz-proyectopac.org/documentos/Nuevos_documentos/Agriculturaorganicaecuador09-2005.PDF//Estado actual y oportunidades del mercado interno para la producción orgánica, Manuel Zuquilanda. 2004.

En lo que se refiere a lugares para comprar, los ecuatorianos prefieren centros comerciales por comodidad y seguridad.

Según el Diario Hoy²⁹, antes, la costumbre de los ecuatorianos era salir con la familia a pasear al centro de la ciudad o visitar un almacén de venta de bienes de consumo. Cuando los gustos no simpatizaban con el lugar visitado, se trasladaban a otro sector de la urbe. Se perdía tiempo y dinero. Al final, se hacía una cosa y se postergaba otra. Con los centros comerciales, los consumidores comprobaron que en un solo sitio han encontrado lo que hallaban disperso en la ciudad.

Según el periódico económico El Financiero el negocio de los supermercados presenta una tendencia creciente. Del 100% del consumo masivo de Ecuador, el 35% se lo realiza a través de los supermercados.

Este crecimiento se debe principalmente a que las personas buscan los lugares grandes para comprar es decir, un solo sitio para hallar todo lo que busca acorde con sus necesidades; así como también varias marcas con los mejores precios y ofertas. Otro de los factores que ha generado crecimiento al negocio de los supermercados es el tiempo que ahorra a las personas acudir a estos.

El Gerente de mercadeo de supermercados La Favorita, Javier Vásquez, comenta que hay un crecimiento en el negocio de los supermercados en el mercado ecuatoriano, en tasas más altas a las de la población o de crecimiento de la economía, situación que refleja que el potencial de desarrollo del negocio en mención sigue siendo positivo.

²⁹ <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema15.htm>

2.2.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

A pesar de los moderados costos de la implementación de tecnología en el negocio, esta presenta un costo-beneficio positivo. En esta industria existe un alto uso de tecnología de punta, se utilizan modernas herramientas en los procesos como son: el manejo automático de los inventarios mediante códigos de barra y pistolas lectoras, etiquetamiento automático, uso de computadoras y software para control de procesos administrativos como son nómina, órdenes de compra, facturación entre otras.

En cuanto a las computadoras el software en estas, presentan una opción extremadamente eficiente para manejar y controlar este tipo de negocios ya que tienen la capacidad de almacenar gran cantidad de información y hace de esta información fácil de acceder. Las computadoras y el software permiten filtrar la información acerca de clientes, ventas, gastos, manejo de inventarios, logística, proyecciones, personal, nómina, etc.

Una de las herramientas que se utilizará a partir del año 2 es el internet como medios de exhibición, promoción y venta a través de una página web. Este sitio contendrá la presentación de la empresa, mostrará información relevante sobre el negocio, su visión, misión y valores, así mismo como la opción de que los clientes realicen sus compras en el portal.

En General implementación de tecnología, no existe una oportunidad evidente la cual pudiese proporcionar una ventaja competitiva muy significativa dentro de la industria ya que existen grandes cadenas que hacen excelente uso de estas. Sin embargo, la falta de ésta si presenta una desventaja significativa ante los competidores, así que no debe ser pasada por alto.

2.2.6 FACTORES LEGALES

2.2.6.1 Tipo de Compañía

K'UMARA será conformada como una compañía limitada de acuerdo a los procedimientos y regulaciones de la ley ecuatoriana. (VER ANEXO A1).

2.2.6.2 Certificación Orgánica

Uno de las estrategias principales del negocio es conseguir la certificación orgánica para brindar el 100% de seguridad a los clientes que los productos vendidos dentro del mini-mercado son de hecho orgánicos.

La certificación orgánica en el Ecuador es actualmente expedida por BCS ECUADOR, empresa que cuenta con la autorización del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA)³⁰ para evaluar, calificar y otorgar estos certificados a :

- Productos agrícolas y pecuarios
- Las organizaciones de pequeños productores, mediante un Sistema Interno de Control
- Plantas de procesamiento
- Recolección Silvestre
- Exportadoras e Importadoras
- Evaluación de Insumos Agrícolas aptos para la Agricultura Orgánica

³⁰ <http://www.bcsecuador.com/html/servicios.html>

2.2.6.3 Base Legal

Como ya se mencionó anteriormente en el punto 2.2.3., los factores políticos constituyen una influencia enorme en el campo jurídico, ya que el aparataje de leyes y normas que regulan el diario convivir del Ecuador, puede cambiar de un momento a otro de forma imprevista.

La instauración indiscriminada de leyes, normativas y reglamentos que generalmente no son más que copias simples de otros países y que no son ni siquiera adaptadas a la realidad de este país conlleva a que no se fomente y desarrolle el comercio en nuestro país sino más bien se le condena a una pelea fuerte día a día para sobrevivir.

Por otro lado, el proyecto emprendido tiene una oportunidad indirecta ya que la Corporación Financiera nacional se encuentra actualmente entregando grandes líneas de crédito blando, con el propósito de fomentar la producción de productos orgánicos en el país.

Adicional a la certificación orgánica, la empresa deberá obtener el registro único del contribuyente (RUC) y la obtención de la patente municipal (VER ANEXO A1); también debe cumplir con las bases legales tanto para la importación de productos alimenticios (VER ANEXO A2), como para el registro del establecimiento (ANEXO A3).

Lo favorable de esto es que todos estos trámites toman entre un mes y dos en realizarse, y no requieren ningún tipo de permisos especiales que dificulte arrancar con el negocio.

2.2.7 MATRIZ RIESGO – RENTABILIDAD

Para realizar la matriz de riesgo – rentabilidad es necesario primero, hacer un análisis detallado de las barreras de entrada y salida para el presente plan de negocios. A continuación se analizan dichas barreras:

2.2.7.1 Barreras de entrada y salida.

Para realizar el análisis de las barreras de entrada y salida se utilizó la siguiente metodología³¹:

- Identificar cuáles son las barreras de entrada de la industria del Comercio al por mayor y menor.
- Determinar si dichas barreras son altas o bajas.
- Identificar cuáles son las barreras de salida de la industria del comercio al por mayor y menor.
- Determinar si dichas barreras son altas o bajas
- Calificar cada barrera con un número del 1 al 5 tomando en cuenta:

1. Barrera muy baja
2. Barrera baja
3. Barrera mediana
4. Barrera alta
5. Barrera muy alta

- Elaborar un cuadro que ilustre dichas barreras con su respectivo promedio
- Construir la matriz riesgo rentabilidad.

³¹Método obtenido en el Libro de Ventaja Competitiva de Michael Porter

- Determinar qué tipo de negocio es, dependiendo en que cuadrante se ubique la calificación:
 6. Desastre total
 7. Negocio indiferente
 8. Negocio bueno pero riesgoso
 9. Negocio rentable

2.2.7.1.1 Barreras de Entrada

La entrada de nuevos competidores a la industria con negocios iguales o similares al propuesto en este plan de negocios, podría ser difícil, dado que se requiere una inversión moderada. La obtención de proveedores, de las debidas certificaciones y permisos de funcionamiento son otros factores que también hacen parte de las barreras que dificultan la entrada de posibles competidores.

La amenaza de entrada a la industria de nuevos competidores, está determinada por las siguientes barreras³²:

1. **Economías de Escala:** Las economías de escala se refiere a la reducción de los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período.
En la industria de comercio al por mayor y menor, tener una gran capacidad de compra y un buen posicionamiento beneficia para obtener contratos favorables y precios especiales, sin embargo, esta barrera afecta más a la industria en la cual se producen los alimentos y no a la industria en la que se comercializan, así que se le da una calificación de 3.

³²Libro Michael E. Porter, estrategia Competitiva 1ra Edición Pág 27

- 2. Diferenciación del producto:** En el mercado existe muy poca variedad de productos orgánicos al igual que marcas y en su mayoría los productos orgánicos ofrecidos no son certificados, por lo que no hay garantía de que estos sean verdaderamente orgánicos. Por esta razón, los productos tienen un nivel de diferenciación alto y su calificación es 4.
- 3. Identidad de la Marca:** En el mercado no existe ninguna compañía especializada y posicionada en el mercado que ofrezca productos orgánicos. Para que nuevas marcas se posicionen en el mercado se necesita una inversión importante en publicidad. Por el hecho de no existir marcas posicionadas en el mercado, la calificación es de 5.
- 4. Requisitos de Capital:** La inversión de capital es muy necesaria en esta industria, ya que se requiere una inversión moderada para la compra de equipos y tecnología que permitan el manejo apropiado de los productos. Además se necesita capital suficiente para entablar relaciones de crédito con los nuevos proveedores, ya que algunos pueden solicitar pagos anticipados hasta que se establezca una relación de confianza entre las partes. Por esta razón se le da a la barrera una calificación de 4.
- 5. Costos cambiantes:** Esta barrera hace referencia a los costos en los que se debe incurrir al cambiar de proveedor. En esta industria, en lo que se refiere al mercado nacional, hay variedad de proveedores de productos orgánicos, proveedores de suministros de ventas y proveedores de tecnología necesaria para el negocio. En cuanto a los productos orgánicos importados, hay una gran variedad de proveedores, sin embargo obtener líneas de crédito con estos es difícil por lo que a este punto se le da una calificación de 3.

6. **Acceso a canales de distribución:** La distribución de los productos orgánicos se lo realizará directamente. Esto requiere una inversión de capital moderada por lo que se le da una calificación de 3.
7. **Curva de aprendizaje o experiencia:** En esta industria existen varias empresas que tienen mucha experiencia y que están bien posicionadas; por lo tanto a esta barrera se le da una calificación de 4.

2.2.7.1.2 Barreras de Salida

Las barreras de salida son factores, económicos, estratégicos y emocionales que determinan el riesgo para salir de un determinado sector industrial. Cuánto más altas estén estas barreras, menos favorable será un mercado³³.

1. **Activos fijos de larga vida y especializados:** Si el negocio cuenta con activos que son sumamente especializados, puede crear una barrera de salida muy elevada. En el presente proyecto, los activos utilizados no son especializados, existen varios negocios que pueden hacer uso de los activos usados en el presente proyecto como empresa en marcha o como parte de ella³⁴, por lo que se le da una calificación de 2
2. **Costos fijos de salida:** estos costos se refieren al costo de liquidación y de tipo laboral, por ejemplo, el cancelar contratos a largo plazo para la compra de insumos o la venta de productos. En el caso de este plan de negocios puede haber ciertas pérdidas económicas si se cancelan órdenes de compra fijas. Por esta razón, se le da un valor de 3 a esta barrera.

³³Orville Walker, Marketing Estratégico, 4a Edición. Pág. 309

³⁴Michael E. Porter, Estrategia Competitivas, 1ª Edición, Pág. 272

3. **Barreras emocionales:** el hecho de aferrarse a un negocio a pesar de que este pruebe que ya no es rentable o que ya no tiene más potencial de crecimiento puede transformarse aunque baja, en una barrera de salida. Se le da una calificación de 2.

2.2.7.2 Matriz Riesgo - Rentabilidad

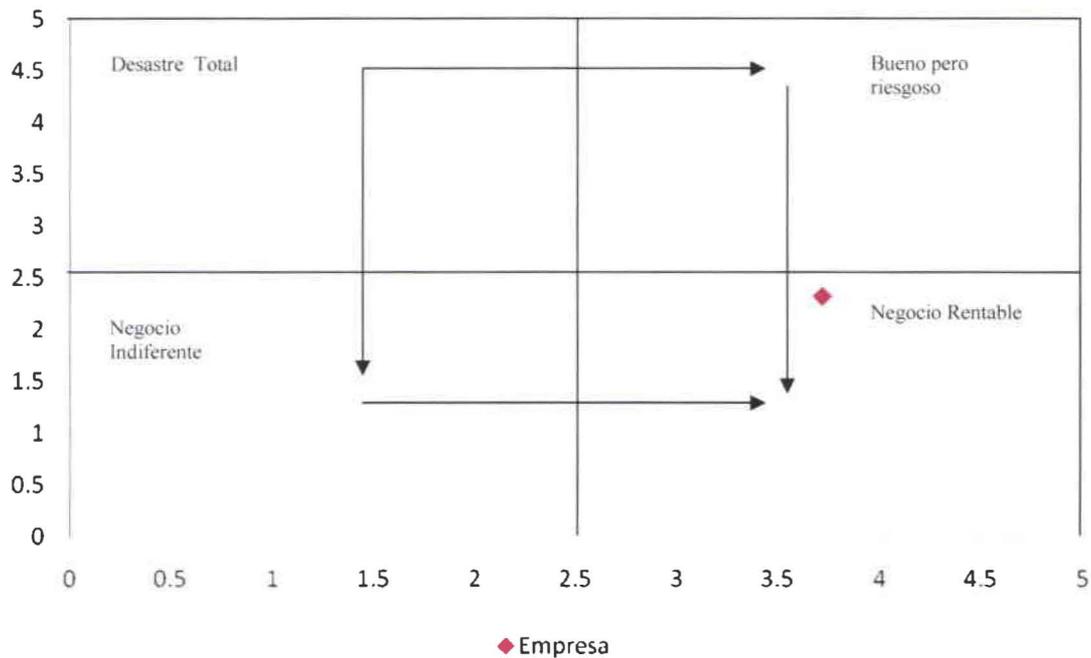
Primero se toman todas las calificaciones y se saca un promedio simple para cada una de las categorías, como se detalla a continuación:

CUADRO 2.8
PROMEDIO DE BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

BARRERAS DE ENTRADA (X)	CALIFICACIÓN	BARRERAS DE SALIDA (Y)	CALIFICACIÓN
Diferenciación del Producto	4	Capital	2
Economías de escala	3	Costos fijos de salida	3
Identidad de Marca	5	Barreras emocionales	2
Requisitos de Capital	4		
Costos cambiantes	3		
Accesos a canales de distribución	3		
Curva de aprendizaje	4		
PROMEDIO	3.71		2.33

Elaborado por: Autores

GRÁFICO 2.9
MATRIZ RIESGO - RENTABILIDAD



Elaborado por: Autores

El negocio se encuentra en el cuadrante 4, lo que quiere decir que el potencial de utilidades es alto y a la vez está acompañado de un bajo riesgo debido a que las barreras de salida son bajas.

2.2.8 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:

Para el análisis, se deben seguir los pasos que a continuación se detallan:

1. El primer paso para la elaboración de este análisis es identificar claramente cada uno de los actores de las cinco fuerzas de Porter.

2. Se tiene que analizar el grado de rivalidad entre las empresas que ya operan en la industria y las empresas que se relacionan de una manera u otra al negocio propuesto.
3. Se establece que tan alta es la amenaza de los productos y servicios sustitutos.
4. Se identifica a quienes se llama Proveedores en la industria y se debe analizar el poder de negociación de éstos.
5. Se debe identificar a quienes se llama Clientes y que poder de negociación tienen éstos.
6. Se debe analizar si son altas o bajas las barreras de entrada.
7. Se debe dar una calificación a cada uno de los factores que va de 1 a 5, siendo 5 la calificación más fuerte y 1 la más débil.

2.2.8.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Cuando se habla del poder de negociación de los proveedores se deben tomar en cuenta dos puntos importantes: el primero es cuando se trata de la negociación con los proveedores internacionales, es decir, de productos que se deben importar. Para los proveedores internacionales, el tamaño de las compras realizadas por la empresa será insignificante por el tamaño que tendrá el negocio en un comienzo y estos proveedores podrán sus condiciones de precio, pago y tamaños del pedido. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores internacionales es alto. El segundo punto que se debe analizar, es para los proveedores nacionales; existe variedad de proveedores, por lo que el poder de negociación de estos es bajo. Por estas razones se da un poder de negociación de los proveedores medio.

CUADRO 2.9
CALIFICACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	CALIFICACIÓN
Cantidad de proveedores de alimentos orgánicos procesados	4
Costo y dificultad de cambio de proveedores internacionales	4
Productos ofrecidos diferenciados	2
Costo y dificultad de cambio de proveedores nacionales	2
PROMEDIO	3

Elaborado por: Autores

2.2.8.2 Rivalidad entre los Competidores Existentes

En la industria de comercio al por menor y menor de alimentos en general, existe una fuerte competencia, muestra de ello es lo que se dio durante noviembre y diciembre del año anterior cuando hubo una agresiva campaña de publicidad, dirigidas por Supermaxi y Mi Comisariato, cadenas grandes que hacían alusión al precio de los productos. Por lo tanto esta industria estará siempre enfrentada a guerra de precio, fuertes campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevos productos. Sin embargo cabe recalcar, que no existe en el mercado un lugar especializado en la venta de productos orgánicos. Por lo que la competencia directa es prácticamente nula y por esta razón se da una calificación baja a este punto.

CUADRO 2.10
CALIFICACIÓN DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES
EXISTENTES

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	CALIFICACIÓN
Existen muchos competidores en la industria	1
Constantes batallas de precios y promociones	1
Competidores poseen productos similares	2
Existencia de productos sustitutos ofrecidos por otras empresas	5
Empresas que sean diferenciadas en la industria	2
PROMEDIO	2.2

Elaborado por: Autores

2.2.8.3 Poder de Negociación de los Compradores

En esta industria no existe un alto poder de negociación de los consumidores, y una de las razones más importantes es que los productos son bastante diferenciados, por lo que los consumidores, no puede hacer sustituciones fáciles del producto conservando la misma calidad y beneficios que tienen los productos orgánicos. Por otro lado, los únicos que tendrían poder de negociación serían los clientes que puedan comprar volúmenes grandes, como son fundaciones, instituciones, entre otros. Por esta razón se le da a los consumidores un poder de negociación bajo.

CUADRO 2.11
CALIFICACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS
COMPRADORES

PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	CALIFICACIÓN
Los consumidores finales tienen el poder de decisión determinante para el negocio	2
Variedad de oferentes nacionales que den a los consumidores una opción real de compra	1
Existencia de alternativas no diferenciadas	3
Productos perecibles	3
PROMEDIO	2.25

Elaborado por: Autores

2.2.8.4 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

A pesar de que el negocio va enfocado a un nicho diferente de mercado, donde la competencia directa es casi nula, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta. Las grandes cadenas de supermercados existentes en el mercado pueden encontrar atractivo el nicho al cual se enfoca el negocio e intentar incursionar en este. Para estas empresas ya posicionadas en el mercado de comercialización de alimentos convencionales, la inversión en la nueva línea no sería alta; no siendo el caso para empresas nuevas que pretendan incursionar en este campo de comercialización. La inversión necesaria para un nuevo competidor es media. El propósito es lograr lealtad, idealizando a los consumidores para crear una barrera de entrada más alta para los nuevos competidores.

Dado esto la amenaza de entrada de nuevos competidores es media alta.

CUADRO 2.12
CALIFICACIÓN DE LA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS
COMPETIDORES

AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES	CALIFICACIÓN
Diferenciación del producto	4
Identidad de la marca	3
Requerimiento de capital	3
Facilidad de acceso a los productos orgánicos	3
Costo de cambio de proveedores	3
PROMEDIO	3.2

Elaborado por: Autores

2.2.8.5 Amenaza de Productos Sustitutos

Existe una gran barrera cuando de productos sustitutos se trata. El mercado está inundado de gran variedad de negocios que están dentro de la industria de comercialización de alimentos, los cuales ofrecen toda una selección de productos sustitutos que a pesar de ser elaborados de manera convencional, cumplen con casi todas las necesidades de los clientes. Estos productos sustitutos son de más bajo precio, menor calidad y son en su mayoría productos sustitutos casi perfectos. Lo más importante para este punto, es dar a conocer a los consumidores las bondades y valor agregado de los productos orgánicos.

CUADRO 2.13
CALIFICACIÓN DE LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	CALIFICACIÓN
Presencia de empresas que ofrezcan productos que satisfagan la misma necesidad	5
Productos sustitutos perfectos	4
Productos sustitutos que se encuentran en el mercado que son conocidos y numerosos	5
PROMEDIO	4.66

Elaborado por: Autores

Finalmente se suman los promedios de cada una de las Fuerzas de Porter, analizadas anteriormente, y el resultado es el siguiente:

CUADRO 2.14
SUMATORIA DE RESULTADOS DE LOS PROMEDIOS DE CADA UNA DE LAS CATEGORIAS ANALIZADAS

FUERZA DE PORTER	VALOR
Poder de negociación de los proveedores	3
Rivalidad entre competidores existentes	2.2
Poder de negociación de compradores	2.25
Amenaza de entrada de nuevos competidores	3.2
Amenaza de productos sustitutos	4.66
SUMA	15.31

Elaborado por: Autores

Al sumar los promedios de cada una de las Fuerzas de Porter, se obtiene un total de 15.31, valor que se encuentra en el rango de 13-17; lo que según el siguiente cuadro, significa que la intensidad competitiva es mediana:

CUADRO 2.15
SINTESIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA DEL SECTOR

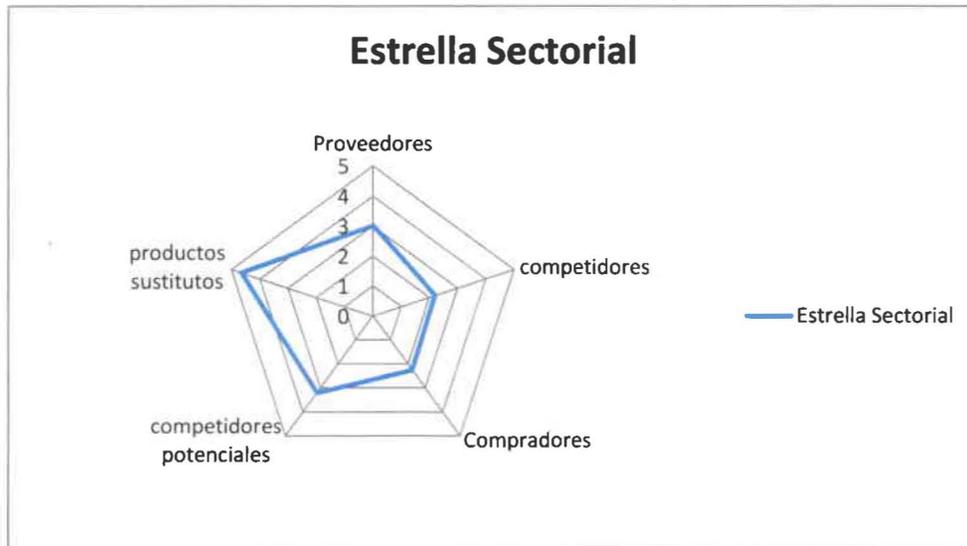
SÍNTESIS DE	5-8	9-12	13-17	18-21	22-25
LA	Muy débil	débil	mediana	fuerte	Muy fuerte
INTENSIDAD					
COMPETITIVA					
DEL SECTOR					

Elaborado por: Autores

Una vez identificada la intensidad competitiva del sector, se realiza el gráfico de la estrella sectorial, donde cada punta representa cada una de las Fuerzas de Porter.

El análisis del gráfico está determinado por las puntas más sobresalientes de éste, lo que representa los grandes problemas de la empresa, como se grafica a continuación:

GRÁFICO 2.10
ESTRELLA SECTORIAL SEGÚN EL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER



Elaborado por: Autores

Como se puede observar en el gráfico, la punta más sobresaliente se ubica en los productos sustitutos, por lo que existe un problema en esta categorías. El hecho que esta categoría se encuentre más alejada del origen que las otras cuatro categorías, significa que representa una amenaza para el negocio por lo que se deben establecer estrategias que ayuden a contrarrestar las amenazas identificadas mediante éste análisis.

CAPITULO III



CAPITULO III

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Una vez analizado el entorno, el siguiente paso es la elaboración y la realización de la investigación de mercados, la cual ayudará a obtener datos cualitativos y cuantitativos suficientes que sustenten las hipótesis planteadas.

La investigación de mercados es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de marketing que afronta la compañía.³⁵

3.1 ETAPA 1: DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Hoy por hoy, las personas buscan una alimentación más natural, que proteja el medio ambiente, además de que se toma mucho en cuenta la seguridad respecto a la calidad en lo que está consumiendo; dando así como resultado un incremento de la demanda de alimentos de producción orgánica.

Más allá de la moda de lo ecológico, los alimentos orgánicos, favorecen al organismo porque están libres de agroquímicos; y al medio ambiente, porque recibe menor cantidad de contaminantes.

Se ha demostrado en varios estudios³⁶ realizados, que es posible detectar los pesticidas de los alimentos en el cuerpo de una persona, a través de exámenes de

³⁵ Fuente: Kotler Philip, DIRECCIÓN DE MARKETING CONCEPTOS ESENCIALES, Primera Edición, Prentice Hall, 2002, Pág. 65.

³⁶ http://www.organicconsumers.org/ACO/articulos/article_1833.cfm

sangre. Lo peligroso es, que la mayoría de los pesticidas contienen una sustancia altamente cancerígena llamada DDT, que perjudica la salud de las personas. Ésta es una de las razones principales por lo que las personas son más selectivas en cuanto al tipo de alimentos que están dispuestos a comprar.

De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad de Washington³⁷, Estado Unidos, los productos elaborados en granjas orgánicas son mejores para el medio ambiente, son más eficientes energéticamente, y hacen alimentos de mejor sabor que los métodos convencionales.

En el 2006, la Cooperación Técnica Alemana GTZ, realizó un sondeo a consumidores que van a los supermercados y ferias populares en las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil y Cuenca, y se pudo determinar que la causa principal para consumir productos orgánicos es “proteger la salud”; esto debido a la información por sobre los problemas de salud resultantes del consumo de alimentos que contengan pesticidas y químicos. Además los consumidores reconocen la calidad de los productos orgánicos y están dispuestos a pagar más por los éstos productos, especialmente en los mercados de Quito y Cuenca.

Los habitantes del Ecuador, han comenzado a expresarse en los mercados a favor de los productos orgánicos, especialmente frutas y hortalizas; sin embargo, no existe una estimación de la valoración debido a la limitada información disponible.

Actualmente no existe un lugar que comercialice variedad de productos orgánicos lo que limita el consumo de éstos productos por parte del mercado potencial que está desatendido.

³⁷ Fuente: www.nature.com Artículo: The Sustainability of Three Apple Production Systems. (Natural Foods Merchandiser, June 2001) <http://nutiva.com/nutrition/organic.php>

3.2 ETAPA 2: DEFINICION DEL PROBLEMA

3.2.1 PROBLEMA DE DECISION GERENCIAL:

- Factibilidad de la implementación de un negocio de comercialización de productos orgánicos de origen nacional e internacional en un almacén especializado.

3.2.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

- Recopilación de información suficiente y adecuada, de tal manera que se pueda responder de manera acertada a las preguntas:

¿Quién? —> ¿Quién compra los productos orgánicos?

¿A qué segmento de clientes se debe realmente atender?

¿Dónde? —> ¿Dónde establecer el negocio para llegar de mejor manera a los clientes?

¿Cómo? —> ¿Cómo ofrecer los productos a los clientes de manera creativa y atractiva?

3.2.3 OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN:

- Obtener y analizar la información de la investigación, para establecer las oportunidades existentes y así poder atender al consumidor y al mercado.

3.3 ETAPA 3: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, HIPOTESIS Y OBJETIVOS

3.3.1 HIPOTESIS GENERAL:

- Las personas mayores de 25 años de clase media a alta en la ciudad de Quito, prefieren los productos orgánicos sobre los productos convencionales.

3.3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, HIPÓTESIS ESPECÍFICAS Y OBJETIVOS:

**CUADRO 3.1
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS**

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuales son las preferencias de los consumidores en cuanto a alimentos? 	<ul style="list-style-type: none"> Las personas prefieren los alimentos saludables, dentro de éstos los orgánicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las preferencias de los consumidores en alimentos orgánicos.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Existe intención de compra de los productos orgánicos por parte de los consumidores? 	<ul style="list-style-type: none"> Las personas mayores de 25 años, de clase media a alta de la ciudad de Quito, están dispuestas a comprar productos orgánicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la intención de compra de los productos orgánicos por parte de las personas mayores de 25 años, de clase media a alta de la ciudad de Quito.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Dónde compran las personas sus alimentos? 	<ul style="list-style-type: none"> Los consumidores hacen sus compras de alimentos en un centro comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar dónde las personas realizan sus compras de alimentos.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la imagen que tienen los consumidores con respecto a los productos orgánicos? 	<ul style="list-style-type: none"> Los consumidores tienen una imagen positiva de los productos orgánicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir qué imagen tienen los consumidores respecto a los productos orgánicos.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el nivel de competencia del negocio de comercialización de productos orgánicos? 	<ul style="list-style-type: none"> El nivel de competencia en la venta de productos orgánicos es bajo en la ciudad de Quito. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar la competencia existente en la venta de productos orgánicos en la ciudad de Quito.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la tendencia de mercado de Quito respecto a la compra de productos orgánicos? 	<ul style="list-style-type: none"> La tendencia de consumo de productos orgánicos en el mercado de Quito es creciente. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la tendencia del mercado de Quito respecto a la compra de productos orgánicos.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están los consumidores dispuestos a pagar un precio mayor por productos de mejor calidad? 	<ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores están dispuestos a pagar precios mayores por un mejor producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir si el mercado aceptará un nivel de precios mayor por productos de mejor calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen productos sustitutos para los productos orgánicos en el mercado actual? 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen productos sustitutos para los productos orgánicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar qué productos sustitutos existen para los productos orgánicos.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se requiere la asesoría nutricional personalizada de productos orgánicos para la venta de los productos? 	<ul style="list-style-type: none"> • La asesoría nutricional personalizada de productos orgánicos es necesaria para la venta de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si la asesoría nutricional es favorable para el negocio de venta de productos orgánicos.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cual es el perfil del consumidor que compra productos orgánicos? 	<ul style="list-style-type: none"> • El perfil del consumidor es: personas de 25 años en adelante, de ingresos medios a ingresos altos de la ciudad de Quito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el perfil exacto del consumidor al que se va a dirigir la venta de los productos orgánicos: conocer sus gustos, preferencias, hábitos, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con que frecuencia compran los consumidores productos orgánicos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores compran productos orgánicos cada vez que van al supermercado a hacer compras de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la frecuencia de compra de productos orgánicos por parte de los consumidores.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están dispuestos los consumidores a realizar sus compras de alimentos, en otro lugar que no sea el supermercado al que acuden con frecuencia? 	<ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores están dispuestos a realizar sus compras de alimentos en un mini mercado de productos orgánicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el porcentaje de consumidores que están dispuestos a realizar sus compras de alimentos en un mini mercado de productos orgánicos.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores motivan la compra de productos orgánicos? 	<ul style="list-style-type: none"> • La edad, ingresos, clase social, educación, etc. influye en la decisión de compra de productos orgánicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los factores que influyen en la compra de productos orgánicos.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuales son los factores que influyen en la compra de productos orgánicos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen varios factores como precio, calidad, disponibilidad; que influyen en la compra de productos orgánicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los factores que influyen la decisión de compra de los consumidores de productos orgánicos.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los papeles de compra? 	<ul style="list-style-type: none"> • Los padres de familia pagan por las compras, las madres de familia toman la decisión de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los papeles de compra.

Elaborado por: Autores

3.4 ETAPA 5: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es necesario determinar que el tipo de investigación que se debe realizar vaya acorde con la idea de negocio que se esté analizando, así como las fuentes de datos a utilizarse. En este caso específico, se ve necesario realizar una Investigación Exploratoria; para luego realizar una Investigación Descriptiva Cualitativa y Cuantitativa.

3.4.1 FUENTES DE DATOS

Existen dos tipos de fuentes de datos: los datos primarios y los datos secundarios.

3.4.1.1 Datos secundarios

Estos datos generalmente se consiguen con mayor facilidad, rapidez y a menor costo que los primarios, pero presentan el inconveniente de no proporcionar la totalidad de la información necesaria, además su calidad no resulta ser la más conveniente para tomar decisiones, por lo cual se deben procurar datos primarios.

**CUADRO 3.2
DATOS SECUNDARIOS**

FUENTES DE DATOS SECUNDARIOS UTILIZADOS	
PUBLICACIONES GUBERNAMENTALES	Estadísticas del Ministerio de Agricultura y Ganadería en Productos Orgánicos, Libro Agricultura Orgánica en Ecuador, Directorio de Productores Orgánicos en Ecuador, Publicaciones de la Cooperación Alemana GTZ.
PUBLICACIONES PERIÓDICAS Y LIBROS	Revistas Especializadas en nutrición y salud, Revista El Dinero, El Financiero, Publicación Mensual de Productos Orgánicos EOP News, Revista Familia, Periódicos como: El Comercio, El Universo, El Mercurio
DATOS COMERCIALES	Publicaciones de la empresa de Investigación de Mercado Pulso Ecuador, Publicaciones de Conquito, Internet.

Elaborado por: Autores

3.4.1.2 Datos primarios

La recopilación de estos datos debe ser lo más estructurada posible con el fin de alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas.

El siguiente cuadro, permite apreciar las áreas a contemplar en el diseño de un plan de recolección de datos primarios.

CUADRO 3.3
DATOS PRIMARIOS

PLANEACIÓN DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS PRIMARIOS			
ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN	MÉTODOS DE CONTACTO	PLAN DE LA MUESTRA	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
Método de Observación	Personal	Consumidores en Supermercados	Observación
Grupos de Enfoque	Personal/Grupal	Grupo de Personas con características parecidas en cuanto a edad y clase social.	Formato Establecido (VER ANEXO B1)
Entrevista con Expertos	Personal	Expertos en el tema de productos orgánicos.	Cuestionario diseñado para las entrevistas.
Encuesta	Personal	Unidad de Muestreo	Cuestionario
		Tamaño de Muestra	
		Procedimiento de Muestreo	

Elaborado por: Autores

3.4.2 INVESTIGACION EXPLORATORIA

La investigación de mercado se inicia con la investigación exploratoria. Mediante ésta investigación se puede obtener un análisis preliminar de la situación mediante sondeos de opinión y el método de observación.

En esta primera etapa de investigación exploratoria, se definen, de forma general, algunos aspectos de interés para la idea de negocio que se está analizando; así como también proporciona conocimiento y comprensión acerca del problema que se enfrenta.

La investigación exploratoria se utilizará con los siguientes propósitos:

- Formular o definir el problema con mayor precisión.
- Identificar diversas acciones a seguir.
- Establecer hipótesis.
- Establecer prioridades para investigación posterior.

3.4.2.1 Método de Observación

Este método se utiliza con el propósito de registrar de forma sistemática los patrones de conducta del grupo objetivo; además de identificar productos y conocer precios.

La información se pudo obtener mediante la visita periódica a supermercados conocidos de la ciudad. Las conclusiones obtenidas se fueron registrando conforme ocurrían los eventos en un entorno donde los observados se

comportaban de forma natural, de acuerdo a sus propios hábitos de compra de alimentos.

3.4.2.1.1 Objetivos del método de Observación

3.4.2.1.1.1 Objetivo General

- Visualizar y analizar el comportamiento de las personas al momento de elegir y comprar los alimentos en general.

3.4.2.1.1.2 Objetivos Específicos

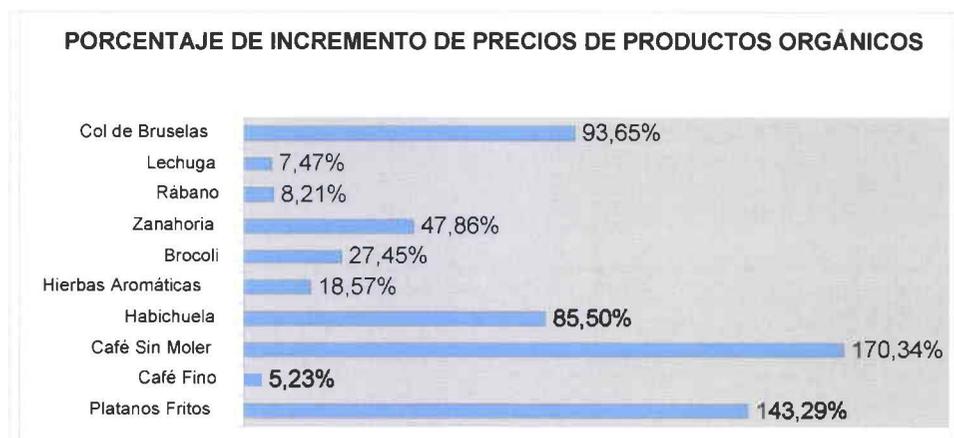
- Conocer el comportamiento de compra de las personas al momento de comprar alimentos orgánicos en los supermercados: Supermaxi, Megamaxi y Mi Comisariato, en la ciudad de Quito.
- Identificar productos orgánicos en los supermercados: Supermaxi, Megamaxi y Mi Comisariato, en la ciudad de Quito.
- Identificar precios de los productos orgánicos.

3.4.2.1.1.3 Conclusiones

- Existe un grupo de personas que tiene gran interés por el cuidado de su salud y por la forma de alimentación, es decir, escoge los alimentos detenidamente analizando los nutrientes que éstos tienen.
- La mayoría de los consumidores comparan los valores nutricionales entre dos o más marcas de alimentos, ya sea por probar tener mayor información de lo que están consumiendo o para cambiar de marca.
- Los alimentos orgánicos en la sección frutas y verduras tienen una rotación alta.

- Los consumidores prefieren los alimentos que lucen bien, frescos y que están empacados correctamente.
- Los alimentos orgánicos en los supermercados no están debidamente identificados para que sean diferenciados de los demás productos.
- La variedad de productos orgánicos es limitada, como se evidencia en los cereales, granos, leche y sus derivados, especias, carnes, entre otros, actualmente se encuentran hortalizas en escaso número.
- Los únicos productos identificados como orgánicos certificados, fueron las hortalizas y efectivamente los precios de éstos productos son más elevados que el de los alimentos convencionales; este escenario se ratificó mediante un estudio realizado por la Cooperación Alemana GTZ en el 2007³⁸, en dos supermercados de Quito, en el que se evidencia que el precio de los productos orgánicos es mayor, y, en el caso de productos Premium, varía entre el 5% y el 100% de incremento como se desprende del siguiente gráfico.

GRÁFICO 3.4



Fuente: Cooperación Alemana GTZ, Estudio Perspectivas del Mercado Nacional de Productos Orgánicos, 2007.
Elaborado por: Autores

³⁸ Cooperación Alemana GTZ, Estudio Perspectivas del Mercado Nacional de Productos Orgánicos, 2007.

3.4.3 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación cualitativa proporciona una mayor comprensión del problema de investigación de mercado y permite obtener conclusiones del problema apoyándose en la investigación exploratoria realizada previamente.

3.4.3.1 Grupos de Enfoque

Mediante la realización de grupos de enfoque se podrá obtener una mejor idea sobre el problema de investigación de mercado; así como también obtener información apropiada e ideas nuevas desde el punto de vista de los posibles clientes.

De acuerdo a la afirmación del autor Malhotra³⁹, un grupo de enfoque es una entrevista realizada por un moderador capacitado en forma no estructurada y natural con un pequeño grupo de encuestados.

Se realizarán 2 grupos de enfoque, lo que permitirá obtener la información requerida, cumpliendo de esta manera con los objetivos planteados para esta primera etapa de investigación.

- Estos grupos van dirigidos a mujeres, madres de familia, hombres, padres de familia y jóvenes solteros mayores de 25 años, de clase media y alta de la ciudad de Quito.

³⁹ MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición, página 139, Prentice Hall, México, 2004.

3.4.3.1.1.1 Objetivos de los Grupos de Enfoque

3.4.3.1.1.1.1 Objetivo General

- Conocer actitudes y principales opiniones de los participantes del grupo acerca de los productos orgánicos.

3.4.3.1.1.2 Objetivos Específicos

- Definir el nivel y profundidad del conocimiento existente sobre los productos orgánicos y las marcas, en caso de haberlas en el mercado ecuatoriano
- Valorar la percepción y opinión sobre los productos orgánicos
- Identificar prejuicios e ideas sobre el consumo de los productos orgánicos.
- Identificar las predisposiciones y tendencias existentes al consumo de productos orgánicos.
- Conocer los hábitos de compra.
- Definir el perfil del consumidor.

3.4.3.1.2 Procedimiento

El primer grupo de enfoque se realizará el 18 de Julio de 2007, en un gimnasio muy conocido de la ciudad de Quito, donde asisten personas de diversas edades de clase media a alta y donde la preocupación por la salud es muy importante tanto para instructores como para alumnos del gimnasio. La reunión será informal en el horario de 11h00, cuando muchos de ellos salen de su entrenamiento diario. Se reunirán 12 personas entre hombres y mujeres alumnos e instructores, de una edad promedio de 27 años. Estas personas se contactarán previamente mediante una visita al gimnasio y se les dará a conocer el motivo por el cual se requiere de

sus valiosas opiniones. Todas las personas deben tener una característica en común, el cuidado por su alimentación y por ende su salud.

El segundo grupo de enfoque se realizará el 21 de Julio de 2007, en una casa al estilo de un té de la tarde, donde se contará con 8 madres de familia preocupadas por su salud y la de su familia; por lo que se desarrollará un sinnúmero de experiencias y opiniones interesantes que permitirán obtener conclusiones importantes para esta primera etapa de investigación.

En ambos grupos se darán muestras de los productos orgánicos: frutas, hortalizas, cereales, pan, dulces y galletas; lo cual hará más interesante la experiencia de los participantes del grupo de enfoque.

3.4.3.1.3 Formato

En cada uno de los grupos de enfoque, se desarrollarán cuatro etapas, siguiendo un formato establecido previamente. (VER ANEXO C1)

3.4.3.1.4 Conclusiones

Después del análisis de la grabación de los grupos de enfoque y de las notas tomadas durante su desarrollo, se puede concluir lo siguiente:

- La madre de familia tiene la decisión de compra en los hogares.
- Los consumidores desean y se interesan por los alimentos beneficiosos para la salud.
- Las personas entrevistadas han escuchado antes acerca de los productos orgánicos.
- Los entrevistados no tienen claro el concepto de productos orgánicos.
- Algunos entrevistados han probado los productos orgánicos.

- La mayoría de los participantes del grupo conocen lugares que venden frutas y vegetales orgánicos.
- Los consumidores no conocen los beneficios que les proporciona el alimentarse con productos orgánicos, ni tampoco los perjuicios de alimentarse con los productos convencionales.
- Para identificar de mejor manera los productos orgánicos y consumirlos, las personas requieren mayor información.
- Las personas consumirían productos orgánicos siempre y cuando el lugar donde los compran y los productos cuenten con certificaciones orgánicas.
- Los consumidores están dispuestos a pagar más por productos orgánicos de mejor calidad.
- A los entrevistados les interesa la asesoría nutricional.
- Los consumidores si preferirían un lugar que cuente con productos orgánicos certificados, sobre su lugar habitual de compra de alimentos.
- Las personas prefieren ir a hacer compras de alimentos a un lugar que ofrezca estacionamiento y esté dentro de la ciudad
- Las personas que han degustado los productos orgánicos, afirman que estos productos tienen mejor sabor.
- Las personas prefieren productos de marcas conocidas.
- Es muy importante para los consumidores que, tanto frutas como verduras se vean frescos.
- Las personas se preocupan más por mejorar su alimentación y salud.
- La mayoría de las personas han escuchado hablar de los productos orgánicos y los asocian con productos naturales y sanos.
- Algunos entrevistados creen que los productos orgánicos son únicamente vegetales y frutas.

3.4.3.2 Entrevista con Expertos

En esta misma etapa de Investigación Cualitativa, se realizarán dos entrevistas con expertos, la primera será con una nutricionista de amplio conocimiento en productos orgánicos, que ayudará a tener un mejor entendimiento de los productos, del negocio y de los posibles clientes. En la segunda entrevista, se conversará con la Sra. Margarita Andersen, dueña del restaurante La Matilde, cuyos platos son elaborados en su mayoría a base de alimentos orgánicos. Este restaurante se encuentra ubicado en Amaguaña – Valle de los Chillos, cerca de la destilería de Trópico Seco.

3.4.3.2.1 Objetivos de la entrevista con expertos

3.4.3.2.1.1 Objetivo general de la entrevista con expertos

- Determinar las costumbres, prohibiciones y recomendaciones de conocedores de los consumidores de productos orgánicos.

3.4.3.2.1.2 Objetivos específicos de la entrevista con expertos

- Conocer qué buscan las personas cuando acuden por asesoría nutricional.
- Identificar las clases sociales relacionadas con la compra y consumo de productos orgánicos.
- Conocer por qué las personas consumen productos orgánicos.
- Recoger opiniones de la idea del negocio.
- Identificar los puntos a favor y en contra de la compra y consumo de productos orgánicos.
- Conocer el perfil de las personas que consumen productos orgánicos.
- Conocer las facilidades o dificultades de conseguir productos orgánicos.

- Identificar cuáles son los productos orgánicos que más se consumen.

3.4.3.2.2 Entrevista 1

NUTRICIONISTA CRISTINA ONTANEDA

3.4.3.2.2.1 Objetivos de la entrevista

3.4.3.2.2.2 Procedimiento

La entrevista se desarrollará en la oficina de la Doctora Cristina Ontaneda, funcionaria del Centro de Salud y Estética Oben. Se le explicará el propósito de la entrevista y se le solicitará que responda las preguntas previamente preparadas.

3.4.3.2.2.3 Formato

Las preguntas que se le realizarán a la doctora se detallan a continuación:

Preguntas de la Entrevista

1. ¿Por qué motivo acuden a usted las personas en busca de asesoría nutricional?
2. ¿Qué clase de personas están en busca de asesoría nutricional? (clase social)
3. ¿Cuál es la tendencia en cuanto a alimentación hoy en día en el país?
4. ¿Recomienda alimentos orgánicos a sus clientes?
5. ¿Están familiarizados los clientes que la visitan con el concepto de comida orgánica?

6. ¿Cree que el consumo de alimentos orgánicos es una buena manera de mantenerse sano?
7. ¿Que comentarios ha obtenido de los clientes que han consumido productos orgánicos?
8. ¿Cuáles son los beneficios que proporciona la comida orgánica?
9. ¿Qué beneficios de los productos orgánicos promocionaría para lograr que sus clientes consuman estos productos?

3.4.3.2.2.4 Conclusiones

- La mayoría de las personas en la actualidad buscan asesoría nutricional para bajar de peso.
- La asesoría nutricional es un servicio dirigido principalmente a las personas de estatus medio al alto.
- Las personas de nivel socio-cultural medio a alto, son conscientes de la necesidad de una alimentación sana.
- Las personas compran más por la apariencia y marca de los alimentos, que por la forma en que éstos fueron cultivados o procesados, es decir, si se usó o no pesticidas o químicos.
- Las Personas no caen en cuenta de que algunos de los alimentos convencionales que consumen regularmente pueden estar perjudicando su salud.
- Los alimentos orgánicos son beneficiosos para la salud y mejoran el estilo de vida de las personas.
- La falta de información es el único factor en contra de los productos orgánicos.
- El consumo de los productos orgánicos ayudan a un desarrollo sostenible de la agricultura y también a la conservación del medio ambiente

3.4.3.2.3 Entrevista 2

SRA. MARGARITA ANDERSEN

PROPIETARIA DE RESTAURANTE LA MATILDE

3.4.3.2.3.1 Procedimiento

La entrevista se realizará a la Sra. Margarita Andersen, propietaria del restaurante la Matilde, ubicado a 700 metros de la destilería de Trópico Seco en Amaguaña. Este restaurante sirve en sus platos comida orgánica desde hace ya 7 años, dando de esta manera un valor agregado en su comida y haciéndolo más atractivo hacia las personas que desean cuidar de su salud.

Se visitará a la Sra. El día sábado 30 de junio de 2007, en las instalaciones del restaurante, un sitio acogedor, rodeado de mucha naturaleza, el cual posee una arquitectura alternativa y rústica.

LA MATILDE

Sra. Margarita Andersen

Telf. 2-878-673 / 2-317-476

Celular: 09973-6884

3.4.3.2.3.2 Formato

Las preguntas que se le realizarán a la propietaria del restaurante se detallan a continuación:

Preguntas de la Entrevista

1. ¿Hace cuánto tiempo tiene el restaurante?
2. ¿Qué le motivó a poner un restaurante orgánico y no uno de comida convencional?
3. ¿Cómo describe usted el perfil de las personas que frecuentan su restaurante?
4. ¿Qué beneficios tienen los alimentos orgánicos?
5. ¿Qué clase de productos orgánicos procesa el restaurante?
6. En su restaurante, ¿qué productos orgánicos consumen más sus clientes?
7. ¿Cómo ve las ventas de productos orgánicos?
8. ¿Le es fácil la compra de productos orgánicos?
9. ¿Dónde compra los productos orgánicos?

3.4.3.2.3.3 Conclusiones

- Los productos orgánicos son una forma de alimentación más sana.
- Los pesticidas son nocivos para la salud.
- Los alimentos con químicos tienen un sinnúmero de consecuencias para la salud; la principal consecuencia según estudios realizados, es el cáncer que se deriva de los químicos y pesticidas de alimentos tratados convencionalmente.
- Consumir alimentos orgánicos es un estilo de vida.
- No hay un lugar específico donde comprar los productos 100% orgánicos en el país.

- Las personas están dispuestas a pagar un poco más por productos orgánicos.
- Una alimentación con productos orgánicos mejora la salud de las personas.
- El alimentarse con productos orgánicos genera con el paso del tiempo un bienestar para el cuerpo.
- Las ventas de productos orgánicos son crecientes.
- Los productos orgánicos que más se consumen son verduras. Otras variedades de productos orgánicos no existen actualmente en el mercado, como leche, cárnicos y frutas.
- El valor agregado del restaurante es la comida orgánica y por eso las personas regresan más de una vez y lo frecuentan, porque saben que este tipo de alimentos son beneficiosos para la salud.

Además de las conclusiones anteriores, se pudo obtener información adicional de la entrevista. Se pudo conocer acerca de ferias y lugares donde se venden los productos orgánicos informalmente.

- **Lugar:** Shopping La Esquina, Cumbayá.
Días de la Feria: Todos los miércoles
Hora: Durante la mañana.
Productos Ofrecidos: Verduras y hortalizas orgánicas.
- **Lugar:** La Vaquería, Amaguaña
- **Días de la Feria:** Todos los días de la semana.
Productos Ofrecidos: Verduras, hortalizas y queso orgánicos.

3.4.4 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Realizada la Investigación Cualitativa, se usará la información relevante de ésta, para proceder a la Investigación Cuantitativa. Esto permitirá obtener información más acertada mediante la realización de una encuesta a una muestra determinada y seleccionada previamente.

Se elaborarán las preguntas de la encuesta, lo que permitirá obtener información de la población objetivo, y de esta manera, poder tomar decisiones acertadas y establecer las oportunidades.

3.4.4.1 Investigación Cuantitativa

Malhotra⁴⁰ afirma que este tipo de investigación descriptiva tiene como objetivo principal la representación de algo, por lo general características o funciones del mercado.

La investigación cuantitativa se realizará debido a las razones siguientes:

- Para describir las características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas de mercado.
- Para calcular el porcentaje de unidades de una población específica que muestre cierto comportamiento.
- Para determinar las percepciones de características de producto.
- Para hacer pronósticos específicos.

⁴⁰ MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición, página 78, Prentice Hall, México, 2004.

3.4.4.1.1 Método de la Encuesta

“La clave para una buena investigación descriptiva es conocer con exactitud lo que se desea medir y seleccionar un método de encuesta en el que cada encuestado esté dispuesto a cooperar y sea capaz de proporcionar información completa y precisa de manera eficaz” Joe Ottaviani, Vicepresidente Señor, Gerente General, Burke, Inc.⁴¹

Según la clasificación de métodos de encuesta la más acertada para esta investigación es el método de encuesta personal. La mayoría de las encuestas se realizarán en los centros comerciales Mall el Jardín, Quicentro y CC El Bosque, de la ciudad de Quito, además del Centro Comercial Plaza Cumbayá y Ventura Mall en el Valle de Cumbayá. Se prefiere estos lugares porque todos cuentan con supermercados donde por lo general se realizan las compras de alimentos y además, porque de esta forma también se pueden seleccionar a los encuestados mediante observación; tomando en cuenta sus características, edad, sexo, clase social y nivel sociocultural.

3.4.4.1.1.1 Objetivos de la Encuesta

3.4.4.1.1.1.1 Objetivo de la Encuesta

- Recolectar información relevante acerca de la competencia, consumidor, tendencias, frecuencias de consumo, gasto promedio, entre otros.

⁴¹ MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición, página 166, Prentice Hall, México, 2004.

3.4.4.1.1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar la competencia en alimentos orgánicos existente en la ciudad de Quito.
- Conocer los papeles de compra de los consumidores potenciales
- Identificar la tendencia de consumo de alimentos orgánicos en la ciudad de Quito.
- Determinar el perfil del consumidor potencial.
- Identificar los lugares a los que acuden los consumidores potenciales a realizar las compras de alimentos en general.
- Conocer la frecuencia de compra de aquellos consumidores potenciales que compran productos orgánicos.
- Conocer la frecuencia de compra de alimentos en general de los consumidores.
- Conocer el gasto promedio de dinero por parte de los consumidores en alimentos en general y productos orgánicos por frecuencia de compra.

3.4.4.1.1.1.3 Procedimiento

Para el desarrollo del cuestionario, se realizará un listado de preguntas, tomando en cuenta los objetivos establecidos para el caso.

Una vez analizado el contenido de cada una de las preguntas, se agruparán por temas y se eliminarán las que de una u otra forma no proporcionan mayor información. Las preguntas pueden ser: una mezcla entre cerradas y abiertas, para conocer más a fondo el porqué de las respuestas de los encuestados;

netamente cerradas, incluyendo escalas, opción múltiple y dicotómicas, para obtener información específica de mucho interés. Se realizarán las preguntas de tal manera que el encuestado esté dispuesto a cooperar y de ésta manera poder sacar las conclusiones.

Después de realizadas las 400 encuestas, se revisarán, para asegurarse de que sean legibles, que estén completas en su totalidad, que sean consistentes y exactas, y que para verificar que se hayan seguido adecuadamente todas las instrucciones.

Luego se codificarán las preguntas de respuestas abiertas para que los datos puedan ser leídos.

Se realizarán gráficos de cada una de las preguntas, lo que permitirá ver los resultados claramente y establecer las conclusiones de una manera sencilla.

3.4.4.1.1.1.4 Formato

(VER ANEXO C2)

3.4.4.1.1.1.5 Proceso del diseño de la muestra

La muestra es un subgrupo de elementos de la población seleccionado a participar en un estudio; es tan importante que las decisiones del tamaño de la muestra deben integrarse con todas las otras decisiones del proyecto de investigación⁴².

3.4.4.1.1.1.5.1 Definición de la población objetivo

La población objetivo que permitió poseer la información buscada para este proyecto de investigación se definió como la siguiente:

⁴² MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición, página 315, Prentice Hall, México, 2004.

Elementos: Hombres y Mujeres mayores de 25 años, profesionales, de clase media, media-alta y alta, de la ciudad de Quito.

Unidad de muestreo: Hogares, Oficinas, Universidades, Centros Comerciales, Supermercados

Extensión: Distrito Metropolitano de Quito

Fecha: 2007

3.4.4.1.1.5.2 Determinación del marco del muestreo

El cuadro siguiente permite identificar la población objetivo para este proyecto.

Para el cálculo de la población objetivo, primero se tomaron datos del libro de estadística de Markop, los cuales se detallan en el cuadro a continuación:

**CUADRO 3.4
 DATOS DE HABITANTES POR CLASE SOCIAL MEDIA Y ALTA DE LA
 CIUDAD DE QUITO**

Total de habitantes en Quito	1,839,853		
Número de habitantes nivel socio económico alto	99,997		
Número de habitantes nivel socio económico medio	374,275		
Total de hombres en la ciudad de Quito	892,570	48.51%	
Total de mujeres en la ciudad de Quito	947,283	51.49%	

Fuente: Markop

Elaborado por: Autores

Se procedió a calcular los porcentajes de hombres y mujeres de acuerdo al total de habitantes de la ciudad de Quito, donde se obtuvo que el 48.51% son hombres y el 51.49% son mujeres.

Los datos obtenidos del Instituto de Estadística y Censos de la población por edades en la provincia de pichincha son los siguientes:

CUADRO 3.5
DATOS DE HABITANTES POR EDADES EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

Población por edades (Pichincha)	Porcentaje del Total	
	Hombres	Mujeres
25 - 29	4.12%	4.43%
30 - 34	3.69%	3.94%
35 - 39	3.25%	3.59%
40 - 44	2.86%	3.08%
45 - 49	2.23%	2.41%
50 - 54	1.87%	1.99%
55 - 59	1.34%	1.43%
60 - 64	1.08%	1.20%
65 - 69	0.85%	0.99%
Total	21.29%	23.06%

Fuente: Instituto de Estadística y Censos. INEC

Elaborado por: Autores

Con los datos obtenidos de ambas fuentes se procedió a hacer el cálculo respectivo para obtener el valor de la población objetivo, aplicando los porcentajes del total de hombres y mujeres entre las edades de 25 a 69 años al total de población de clases sociales del cuadro 3.4; como se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO 3.6
CALCULO DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

Nicho de mercado	Número	% del total
Número de hombres nivel socio económico alto	10,328	0.56%
Número de mujeres nivel socio económico alto	11,873	0.65%
Número de hombres nivel socio económico medio	38,657	2.10%
Número de mujeres nivel socio económico alto	44,437	2.42%
TOTAL POBLACIÓN	105,295	5.72%

Elaborado por: Autores

De acuerdo con los cálculos realizados, la población objetivo para el presente proyecto es: 105.295 personas.

3.4.4.1.1.5.3 Elección de una técnica de muestreo

Las técnicas de muestreo pueden clasificarse ampliamente como probabilísticas y no probabilísticas. En este caso particular se utilizó la técnica de muestreo probabilística, ya que cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística de ser seleccionado para la muestra.⁴³ Dentro de esta técnica de muestreo se seleccionó el muestreo aleatorio simple porque cada elemento de la población tiene una selección conocida y equitativa; y cada elemento se selecciona en forma independiente de otro elemento de la población.⁴⁴

3.4.4.1.1.5.4 Determinación del tamaño de muestra

La técnica de muestreo antes mencionada como la adecuada, permite definir con exactitud un tamaño de muestra representativa y de esta manera, obtener resultados objetivos que permitan tomar decisiones acertadas.

Error Standard de 5%

Confiabilidad del 95%

$Z = 1.96$

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza;

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

N es el tamaño de la población;

E es la precisión o el error.

⁴³ MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición, página 320, Prentice Hall, México, 2004.

⁴⁴ MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición, página 325, Prentice Hall, México, 2004.

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 105295}{105295 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 382.76 = 383 = \text{Total de Personas a ser encuestadas}$$

Fuente: Galindo Edwin, ESTADÍSTICA METODOS Y APLICACIONES edición Octubre 2006, Pág. 390

3.4.4.1.1.1.6 Prueba Piloto

El cuestionario se sometió a una prueba piloto sobre una muestra conveniente de personas pertenecientes al grupo objetivo establecido. Esta prueba se realizó sobre el 10% del total de la muestra para asegurarse de que exista el flujo apropiado y que las preguntas pudieran ser comprendidas por las distintas personas. En general, la muestra de la prueba piloto es pequeña, y varía de 15 a 30 encuestados en la prueba inicial.⁴⁵

Resultados:

Mediante la prueba piloto se pudo identificar las preguntas que no estaban siendo comprendidas por parte de los encuestados; lo que sirvió para hacer cambios y redactarlas de mejor manera.

Una vez corregidos todos los errores que se detectaron en la prueba piloto, se procedió a realizar la encuesta a la muestra establecida y los resultados fueron los siguientes:

⁴⁵ MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición, página 301, Prentice Hall, México, 2004.

3.4.4.1.1.7 Resultados de la encuesta

Los resultados por pregunta de las encuestas realizadas son los siguientes:

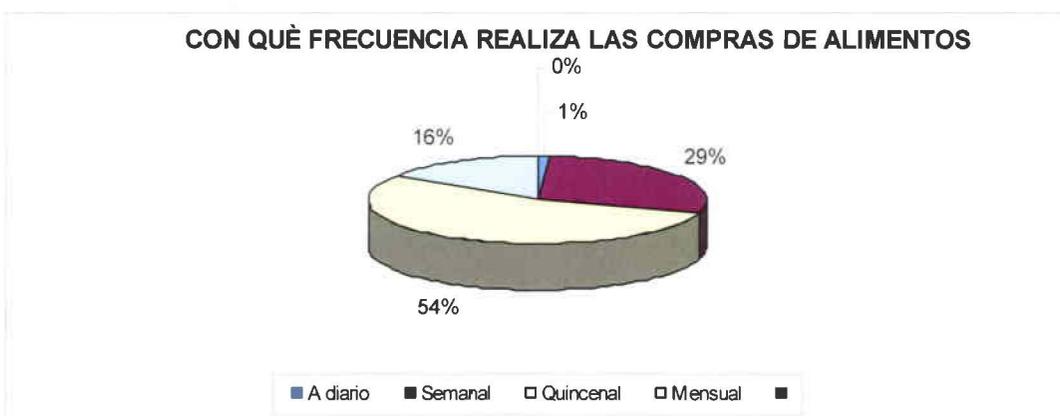
**GRÁFICO 3.1
PREGUNTA 1**



Elaborado por: Autores

Resultado: El 57% de las personas encuestadas, realiza las compras de alimentos en un supermercado; y otro 22% las realiza en un centro comercial.

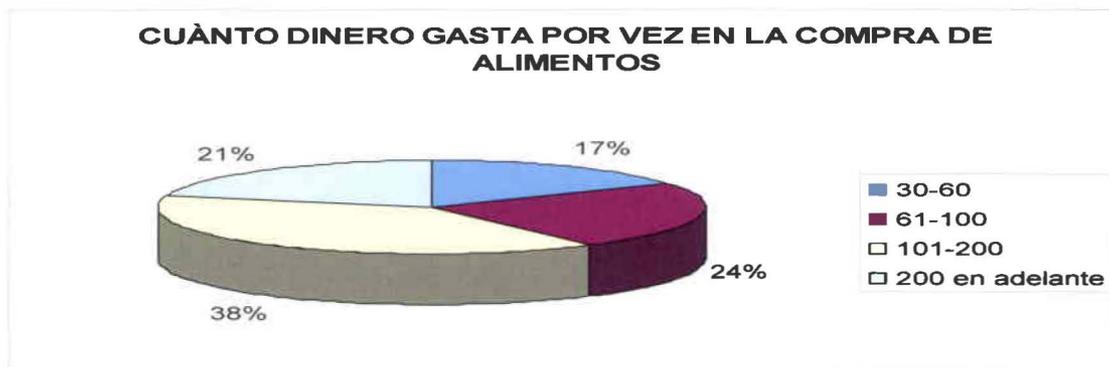
**GRÁFICO 3.2
PREGUNTA 2**



Elaborado por: Autores

Resultado: La forma más común de realizar las compras de alimentos es de manera quincenal con un 54%. Se debe tomar en cuenta que, el 29% realiza las compras de alimentos semanalmente.

**GRÁFICO 3.3
PREGUNTA 3**



Elaborado por: Autores

Resultado: El 38% de los encuestados destina entre \$101 a \$200 por vez, en la compra de alimentos, es decir, quincenalmente.

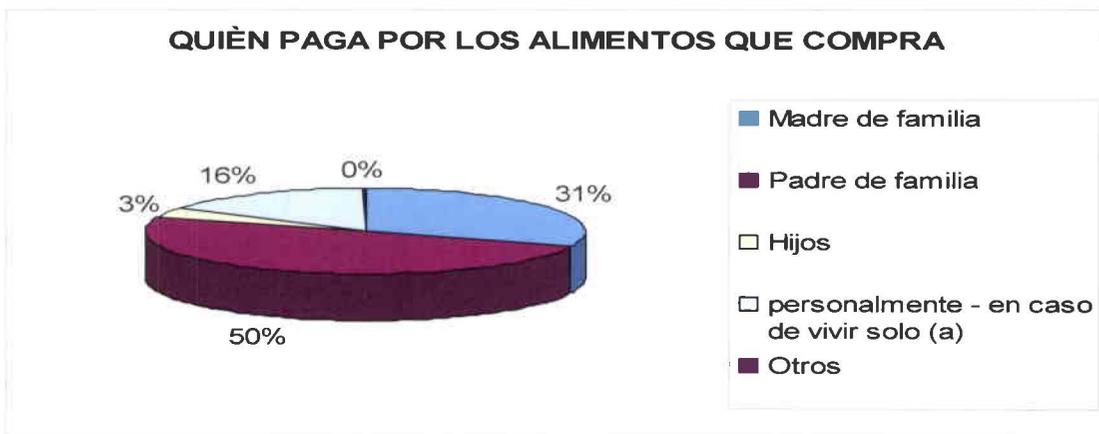
**GRÁFICO 3.4
PREGUNTA 4**



Elaborado por: Autores

Resultado: El 50% responde que las compras de alimentos son realizadas por las madres de familia y el 18% responde que éstas son realizadas por el padre de familia.

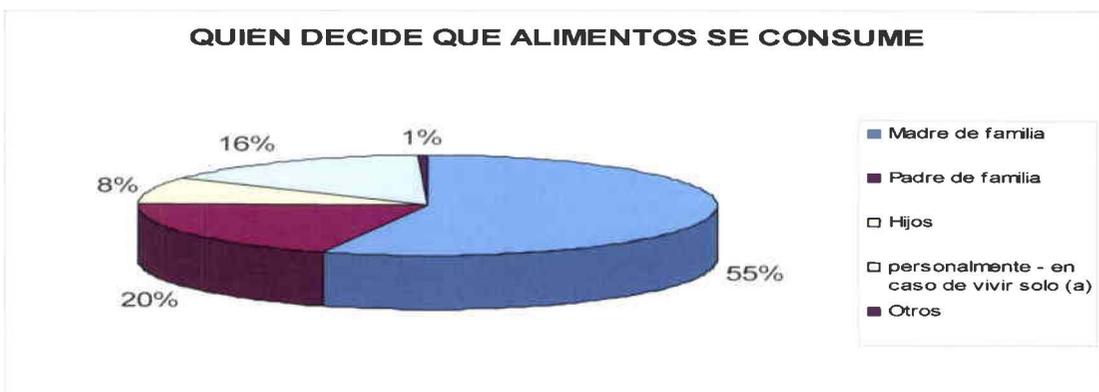
**GRÁFICO 3.5
PREGUNTA 5**



Elaborado por: Autores

Resultado: La persona que paga por las compras de alimentos que se realizan en el hogar es con el 50% el padre de familia, seguido de la madre de familia con un 31%.

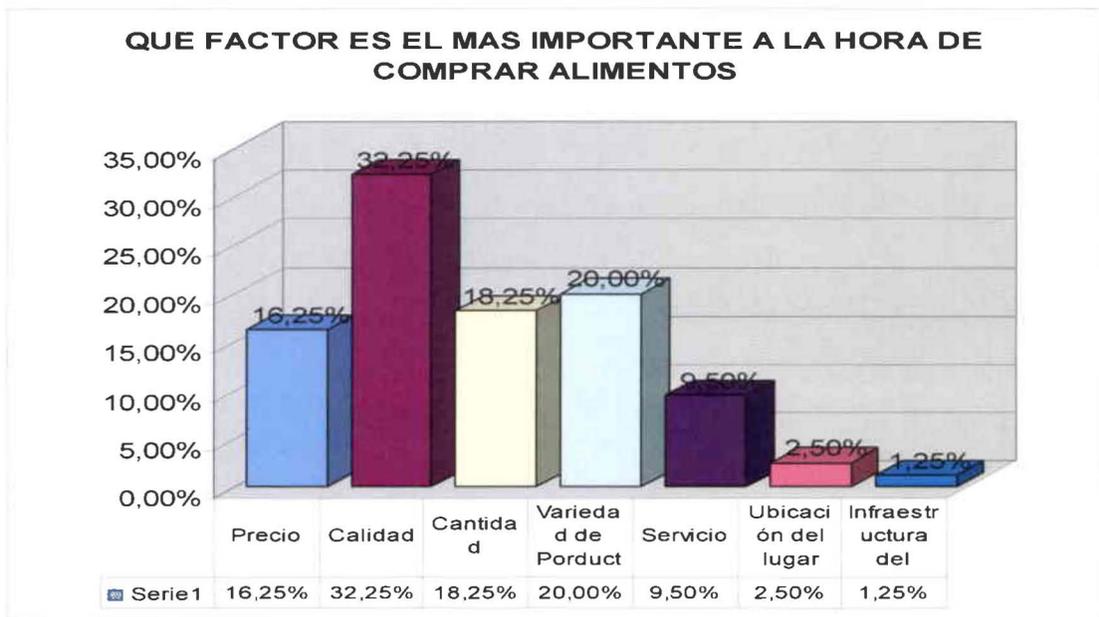
**GRÁFICO 3.6
PREGUNTA 6**



Elaborado por: Autores

Resultado: El 55% de las personas encuestadas responde que la persona que decide en sus hogares que alimentos se consume es la madre de familia.

**GRÁFICO 3.7
PREGUNTA 7**



Elaborado por: Autores

Resultado: La calidad de los productos, la variedad de productos y el precio, son los tres factores más importantes para las personas encuestadas al momento de hacer las compras de alimentos.

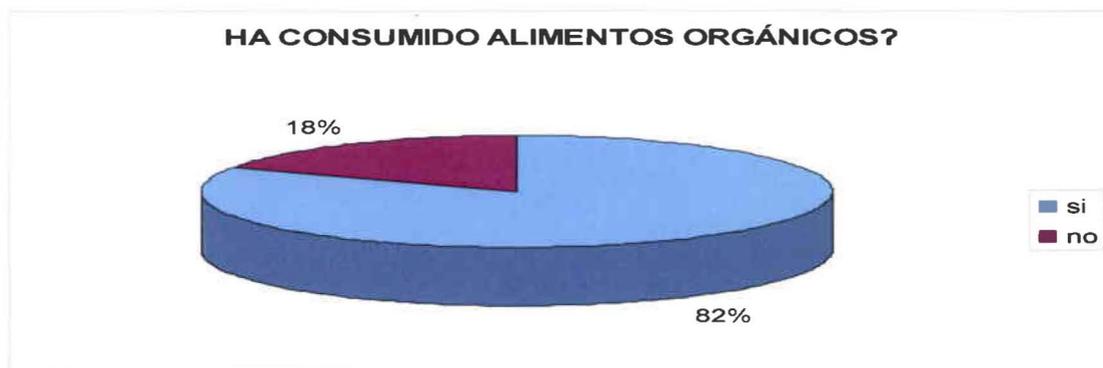
GRÁFICO 3.8
PREGUNTA 8



Elaborado por: Autores

Resultado: La mayoría de las personas han escuchado hablar de los productos orgánicos, (89%)

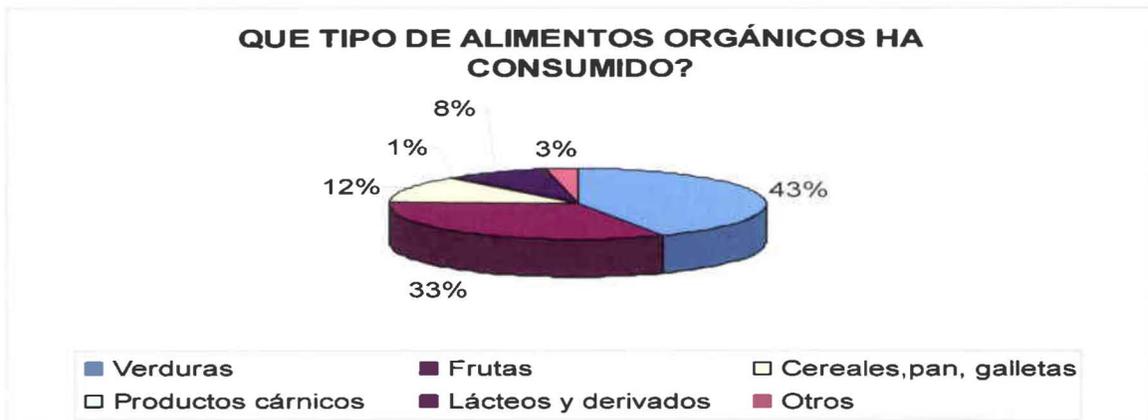
GRÁFICO 3.9
PREGUNTA 9



Elaborado por: Autores

Resultado: El 82% de las personas encuestadas han consumido productos orgánicos.

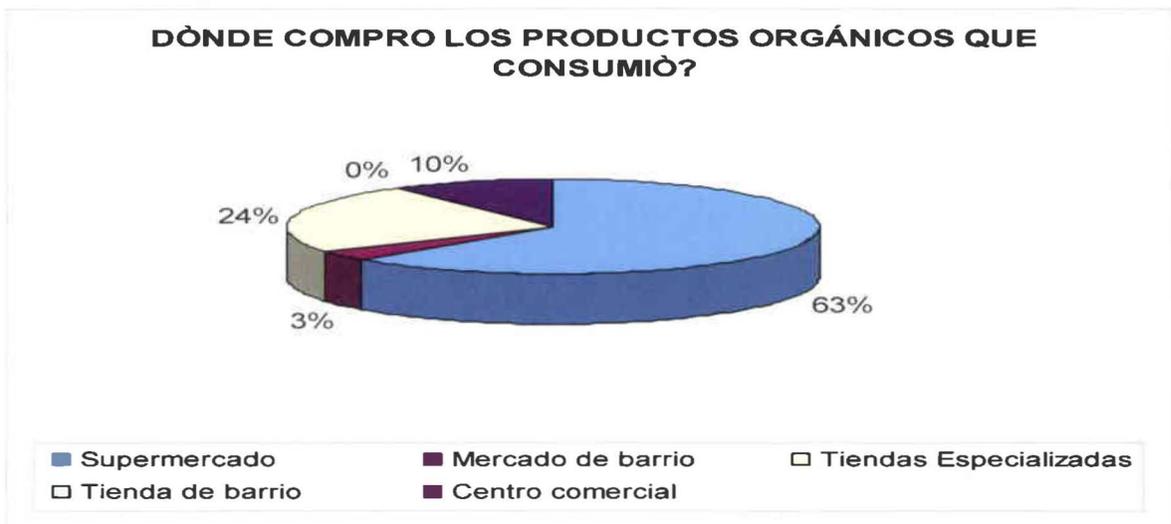
GRÁFICO 3.10
PREGUNTA 10



Elaborado por: Autores

Resultados: Los productos más comunes entre las personas que han consumido productos orgánicos, son: en primer lugar las verduras con un 43% y en segundo lugar las frutas con un 33%.

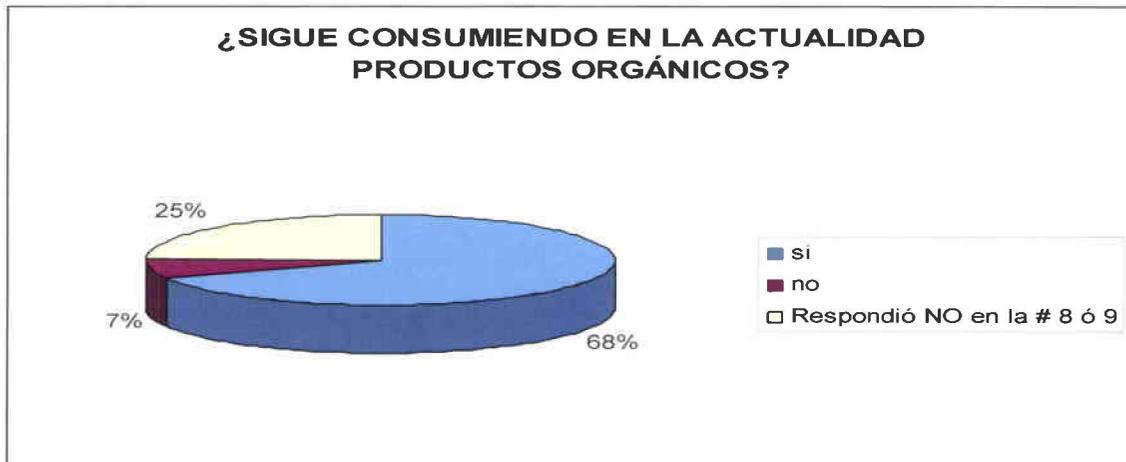
GRÁFICO 3.11
PREGUNTA 11



Elaborado por: Autores

Resultados: El 63% compró los productos orgánicos que consumió en un supermercado y el 24% los compró en una tienda especializada.

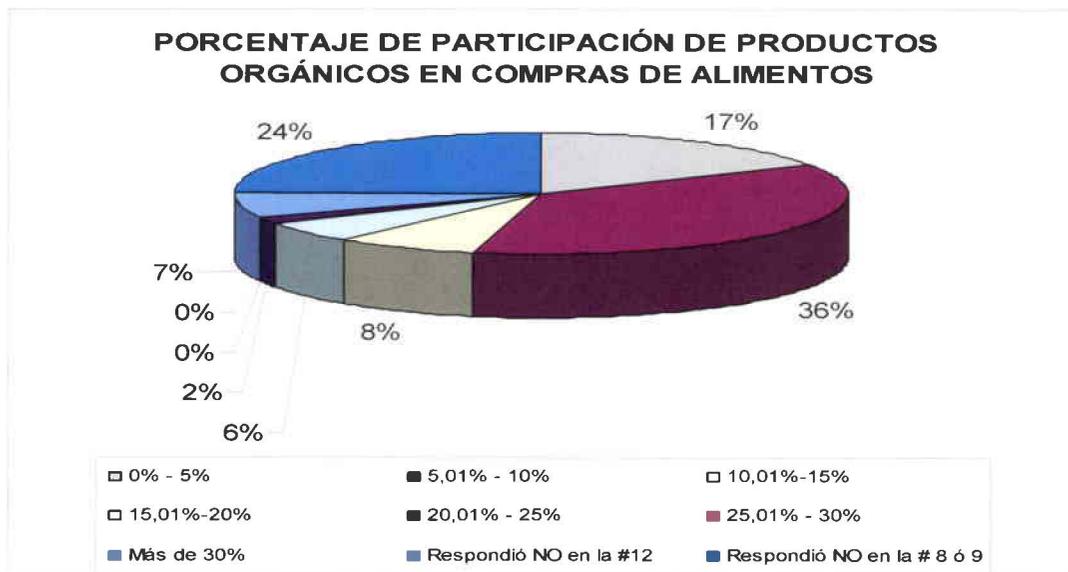
GRÁFICO 3.12
PREGUNTA 12



Elaborado por: Autores

Resultado: El 68% de las personas que han escuchado y que han consumido productos orgánicos lo sigue consumiendo en la actualidad. El 7% que dijo que no los consume en la actualidad coincide que falta un lugar donde comprar e información.

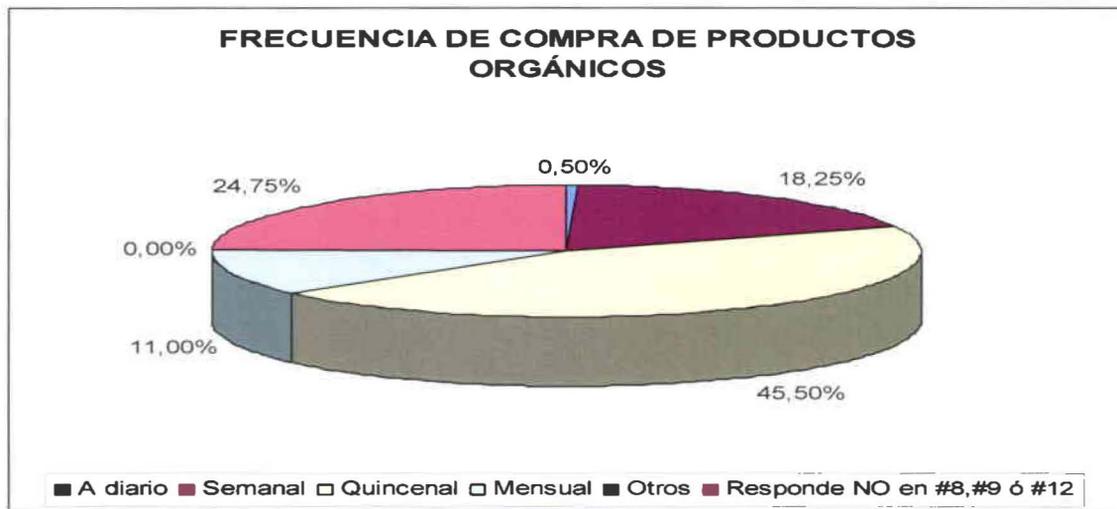
GRÁFICO 3.13
PREGUNTA 13



Elaborado por: Autores

Resultado: El 36% de los que respondieron que si en la pregunta anterior, dice que del 5.01% al 10% de sus compras de alimentos son en productos orgánicos; a éste porcentaje le sigue con un 17% la escala de 0% a 5.00%.

**GRÁFICO 3.14
PREGUNTA 14**

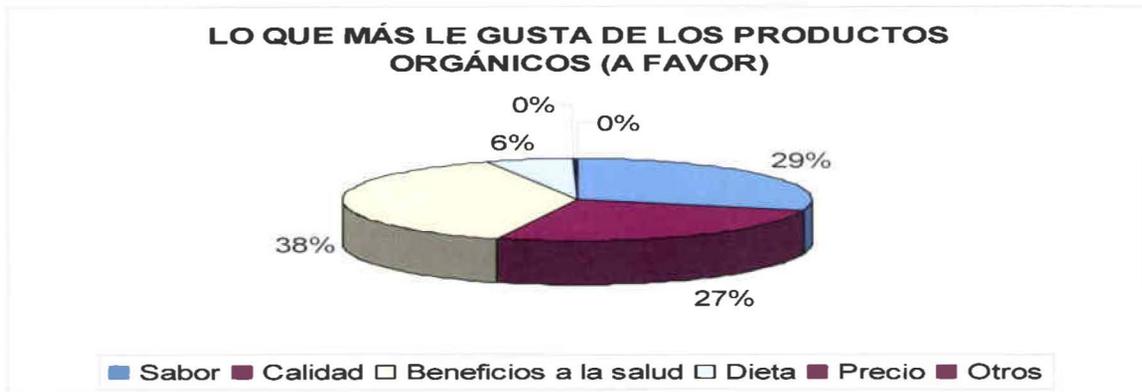


Elaborado por: Autores

Resultado:

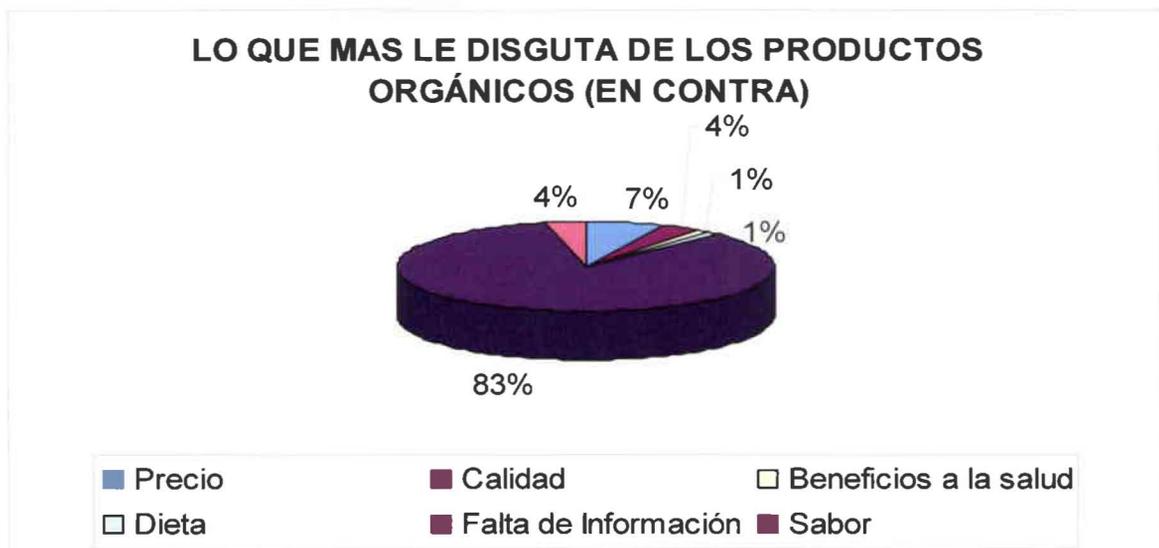
El 45.50% de los encuestados realiza sus compras de alimentos de forma quincenal.

GRÁFICO 3.15
PREGUNTA 15



Elaborado por: Autores

GRÁFICO 3.16
PREGUNTA 15

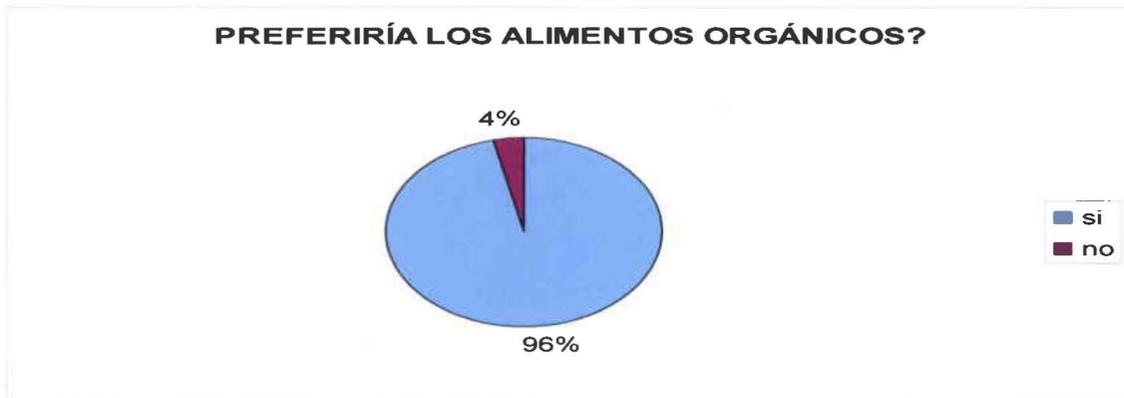


Elaborado por: Autores

Resultado:

Los beneficios para la salud, la calidad y el sabor son los tres factores más importantes para las personas que han consumido productos orgánicos. La falta de información es el único factor en contra de los mismos.

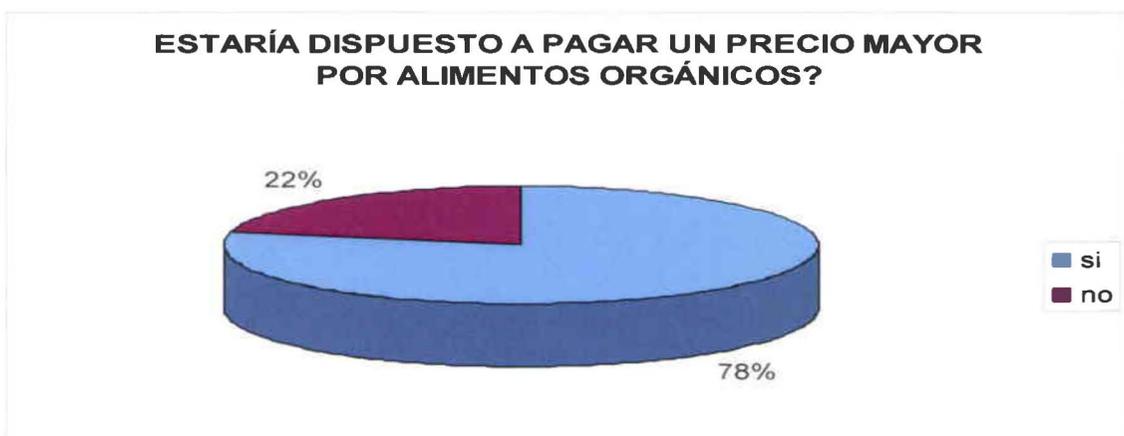
GRÁFICO 3.17
PREGUNTA 16



Elaborado por: Autores

Resultado: El 96% de las personas que respondieron a esta encuesta, preferirían los productos orgánicos a los alimentos tradicionales.

GRÁFICO 3.16
PREGUNTA 17



Elaborado por: Autores

Resultados: Las personas si están dispuestas a pagar un precio mayor al comprar productos orgánicos; el 78% respondió que si.

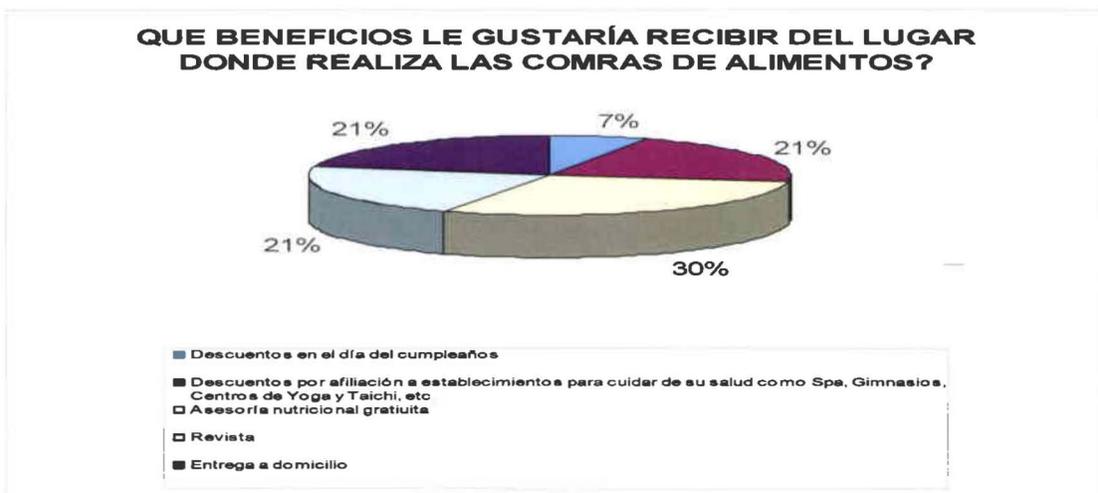
GRÁFICO 3.17
PREGUNTA 18



Elaborado por: Autores

Resultados: El 55% de los encuestados conoce donde adquirir productos orgánicos.

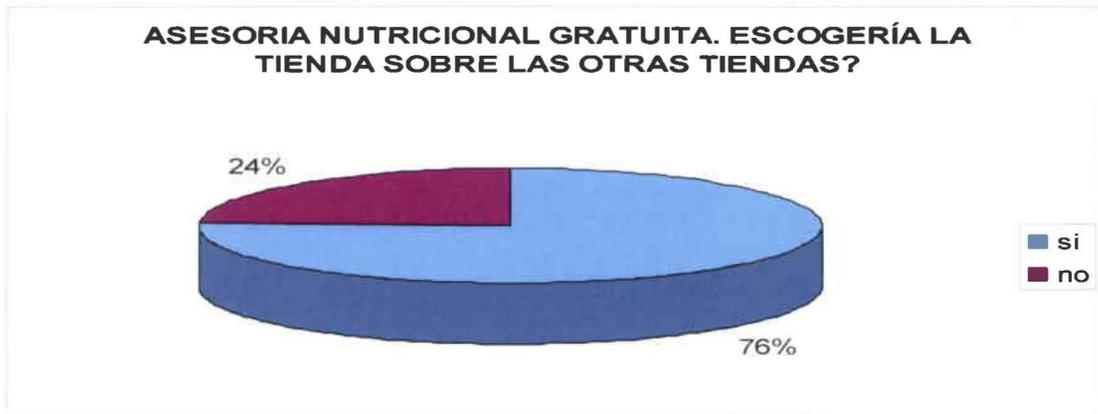
GRÁFICO 3.18
PREGUNTA 19



Elaborado por: Autores

Resultados: A la mayoría de las personas les gustaría recibir asesoría nutricional gratuita en el lugar donde compran sus alimentos, además de revistas con temas de alimentación, entrega a domicilio y descuentos por afiliación al establecimiento.

GRÁFICO 3.19
PREGUNTA 20



Elaborado por: Autores

Resultados: El 76% de las personas afirman que si escogerían un tienda que les brinde asesoría nutricional gratuita sobre las demás tiendas de alimentos.

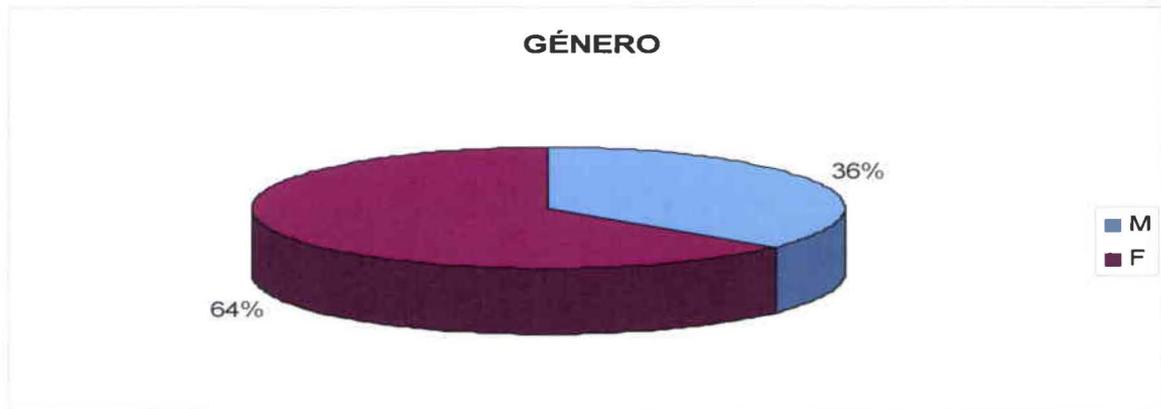
GRÁFICO 3.20
PREGUNTA 21



Elaborado por: Autores

Resultados: K'UMARA es el nombre que más ha llamado al atención con el 55% entre los encuestados.

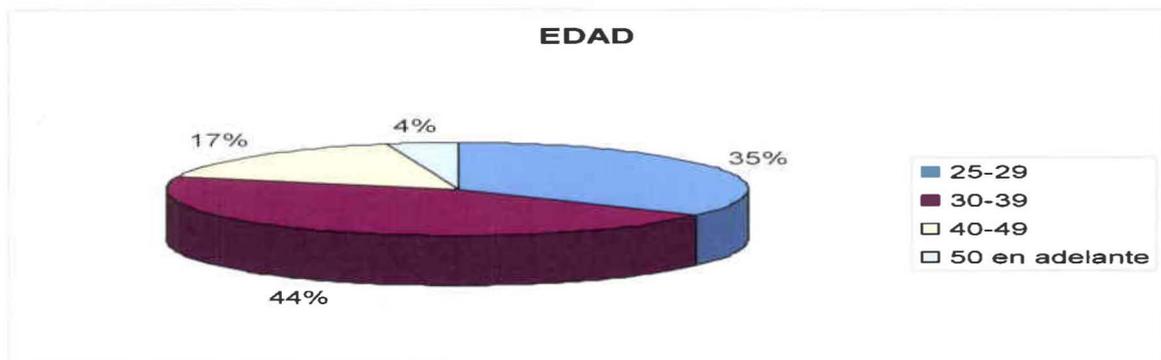
GRÁFICO 3.21
PREGUNTA 22



Elaborado por: Autores

Resultados: El 64% de los encuestados fueron mujeres y el 36% restante fueron hombres.

GRÁFICO 3.22
PREGUNTA 23



Elaborado por: Autores

Resultados: El 64% de los encuestados fueron mujeres y el 36% restante fueron hombres.

3.4.4.1.1.1.8 Conclusiones

Luego de analizados los resultados de la encuesta, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Los consumidores están dispuestos a comprar alimentos orgánicos.
- Los encuestados consideran que los alimentos orgánicos, son alimentos saludables y confiables.
- En la ciudad de Quito la competencia en la comercialización de productos orgánicos es relativamente baja. Existe una tienda que los comercializa al igual que en supermercados, sin embargo, ningún lugar se especializa en su comercialización.
- Las amas de casa son quienes deciden qué se compra en el hogar. Mientras que la mayoría de los padres de familia son los que pagan por los alimentos.
- La tendencia de consumo de productos orgánicos es creciente en la ciudad de Quito; cada vez más, el consumidor se familiariza con este tipo de productos.
- El consumidor orgánico es en su mayoría madres de familia y por ende sus miembros familiares, sin dejar de lado a jóvenes mayores de 25 años sean hombres o mujeres que les interesa estar saludables.

3.4.4.1.1.1.9 CRUCES DE INFORMACIÓN

Cualitativo

- Existe un interés por parte de los consumidores, por el cuidado de la salud y por el mejoramiento su estilo de vida.
- Los productos Orgánicos son asociados por los consumidores como productos saludables y de buena calidad.
- No existe una amplia gama de productos orgánicos en el mercado de la ciudad de Quito.

- La principal razón para no comprar productos orgánicos es la falta de información de los productos orgánicos.
- Los consumidores potenciales están dispuestos a pagar un precio mayor por los productos orgánicos que garanticen su buena calidad mediante las certificaciones orgánicas.

Cuantitativo

- El 68.25% de los encuestados ha escuchado hablar de los productos orgánicos, han consumido y siguen consumiendo productos orgánicos en la actualidad.
- El 75% de los encuestados prefieren los alimentos orgánicos, estarían dispuestos a pagar un precio mayor, pero no lo hacen por disponibilidad y falta de información.

3.5 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

La tendencia de alimentación sana con productos orgánicos es creciente. El mercado de este tipo de productos se incrementa en todo el mundo, destacándose como importadores: Europa Occidental, EE UU y Japón. El mercado mundial de alimentos ecológicos u orgánicos, ya superó la frontera de los USD\$ 30 billones en el 2005, un incremento aproximado de entre el 8% y el 9% en relación al 2004 (US\$ 27,8 billones). Las regiones con mayor volumen de importaciones en este tipo de productos son Europa, con el 49% del mercado y América del Norte, con el 47%, Siendo los principales países: EEUU con US\$12.2 billones, Alemania con US\$4,2 billones y UK con US\$1,9 billones.⁴⁶ Subsidiariamente, las ventas de comida orgánica han experimentado un crecimiento del 20% al 24%⁴⁷ durante el

⁴⁶ Boletín 002-2006. Productos Orgánicos y Naturales. CORPEI –Ecuador

http://www.aebe.ec/data/files/DocumentosPDF/HistorialNoticias/JUN06/boletin_feria_organica_biofach.pdf

⁴⁷ Fuente: <http://www.ota.com/organic/faq.html>

final de la última década en los Estados Unidos particularmente, mientras que en los demás mercados internacionales se insinúa la misma tendencia.

En el mercado ecuatoriano esta tendencia creciente también es evidente; y se apoya en el estudio realizado por la Cooperación Técnica Alemana GTZ⁴⁸, que demuestra claramente el interés de los consumidores ecuatorianos por cuidar de su salud; éstos están conscientes de la buena calidad de los productos orgánicos y están dispuestos a pagar un precio mayor por adquirirlos. Las encuestas realizadas en la investigación cuantitativa arrojan que, el 68,25% de una muestra de 400 encuestados han escuchado hablar de los productos orgánicos, han consumido y siguen consumiendo estos productos en la actualidad.

En Septiembre de 2007, la certificadora internacional de productos orgánicos BCS, junto con la empresa Pulso Ecuador, realizaron un estudio en las principales ciudades con mayor densidad poblacional siendo estas, Quito, Guayaquil y Cuenca. El estudio realizado da a conocer que en todos los niveles de ingreso los productos orgánicos son conocidos; sin embargo, este nivel de conocimiento se reduce mientras más bajo es el nivel de ingresos del hogar; por lo tanto, a mayor nivel de ingresos, mayor es el consumo de estos productos. Según el estudio realizado, existe un interesante mercado de hogares que no son consumidores actuales, pero que podrían serlo. El potencial de consumo del nivel alto es del 60%. Desde el punto de vista de hogares, existe un potencial de consumo de más de 50% en todas las ciudades donde se realizó el estudio; siendo Quito y sus valles el de mayor porcentaje, con el 63.6%. La principal razón de no consumir este tipo de productos es el desconocimiento de los mismos, por lo que es necesario generar procesos de información y educación para poder ampliar la base de consumidores en el país.

⁴⁸ Rodríguez Juan, Flores Jhoanna, AGRICULTURA ORGÁNICA ECUADOR, GTZ, Septiembre 2005.

Actualmente, no existe un lugar que se especialice en la venta de productos orgánicos de gran variedad, que cuenten con las certificaciones necesarias para asegurar su buena calidad y origen orgánico. La diversidad de productos que ofrecerá K'UMARA permitirá aumentar clientes, ventas y por ende crecer, obteniendo una mayor participación en el mercado.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

4 LA EMPRESA

El estudio hasta aquí realizado nos determina la oportunidad de negocio que existe, lo que nos da paso a poder identificar claramente los objetivos, estrategias, estructura organizacional, y dirección de la empresa a constituirse, y que se analizan en los siguientes capítulos.

4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre K'UMARA significa en quechua, estar sano y saludable, lo que sin duda nos da la razón en su escogitamiento, además de la especial connotación del Ecuador de ser una nación multiétnica en la que el quechua ha tomado gran relevancia. El nombre es corto, fácil de pronunciar y recordar, igualmente el resultado de la investigación de mercados⁴⁹ para tomar este nombre fue favorable.

4.2 MISIÓN

Mejorar el nivel de salud a las personas, mediante la venta de productos orgánicos de excelente calidad y variedad, con un servicio diferenciado; manteniendo un equilibrio con el medio ambiente, un talento humano comprometido y enfocado al cliente; creando así, un ambiente de armonía, lealtad y honradez en la empresa y con la sociedad.

⁴⁹ El 55% de las 400 personas encuestadas eligió el nombre K'UMARA como su favorito. (ver capítulo 3)

4.3 VISIÓN

Lograr ser en el transcurso de 10 años, la referencia identificada de las personas que busquen mejorar su calidad de vida a través del consumo de productos orgánicos certificados.

4.4 VALORES

4.4.1 Compromiso

Sentirse parte de la empresa, contribuir con los objetivos de la misma y sentirla como propia.

4.4.2 Honradez

Tanto la empresa como los trabajadores deben actuar de manera justa y honrada.

4.4.3 Responsabilidad ambiental

Los trabajadores deben actuar según los principios de sustentabilidad.

4.4.4 Respeto

El trato dentro de la empresa con los clientes y con los trabajadores debe siempre ser respetuoso.

4.4.5 Lealtad

Los empleados no divulgarán los secretos de la empresa, no perjudicaran a esta por beneficio propio y deberán defenderla de ataques internos y externos..

4.5 TIPO DE EMPRESA

La compañía K'UMARA será constituida como responsabilidad limitada, al amparo de la legislación ecuatoriana vigente. (VER ANEXO A1). Adicional a lo expuesto anteriormente, la empresa deberá contar con una certificación de mini mercado

orgánico, por lo que tendrá que cumplir con todos los requisitos e inspecciones necesarios para dicho trámite. (VER ANEXO A3).

4.6 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS POR ÁREA

4.6.1 Área Operativa

**CUADRO 4.1
OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DEL ÁREA OPERATIVA**

Objetivos	Plazo	Estrategias	Políticas
Brindar todos los días en el mini mercado, alimentos que siempre estén frescos y de calidad garantizada.	Mientras dure el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con un sistema de inventarios justo a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar constantes controles para verificar el buen estado de los productos.
		<ul style="list-style-type: none"> Estandarizar los procesos de recepción, control de calidad y percheo. 	<ul style="list-style-type: none"> Control de Calidad constante a los productos que llegan y que permanecen en el mini mercado.
		<ul style="list-style-type: none"> Negociar con proveedores nacionales e internacionales que cuenten con certificaciones orgánicas aceptadas internacionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Investigar proveedores, analizar productos y sus certificaciones antes y durante la negociación.
		<ul style="list-style-type: none"> Desde el primer día de funcionamiento, contar con todas las garantías para dar seguridad a los clientes que los productos que compran son de las características y calidad ofrecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar diariamente fechas de caducidad de los productos.
		<ul style="list-style-type: none"> Obtener y mantener la certificación como mini mercado 100% orgánico. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener las certificaciones orgánicas.
Introducir nuevos productos.	Cada 6 - 9 meses	<ul style="list-style-type: none"> Realizar investigaciones constantes para conocer la tendencia del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Estar en constante búsqueda de nuevos productos y beneficios para el consumidor; así como también de procedimientos.
		<ul style="list-style-type: none"> Busca constante de proveedores y nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar y analizar los pasos de la competencia. Calificar a los proveedores por periodos limitados de tiempo para garantizar la buena calidad de sus productos y precios.
Administrar adecuadamente los inventarios para evitar incrementos innecesarios en los costos de almacenamiento, conservación, pérdidas y mermas; así como agotamientos que obstaculicen el desarrollo de la actividad fundamental de la empresa.	Mientras dure el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> Valerse de la tecnología para el correcto control y manejo de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Usar siempre el sistema informático de inventarios.
		<ul style="list-style-type: none"> Realizar promociones de los productos con baja rotación. Estándares de calidad para los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar constantemente el índice de rotación de inventarios, ya sea por producto o por línea de productos.

		Trabajar con proveedores que garanticen los tiempos de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación constante con proveedores para tener abastecido el mini mercado de manera óptima.
--	--	---	--

Elaborado por: autores

4.6.2 Área Comercial y de Marketing

CUADRO 4.2

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DEL ÁREA COMERCIAL Y MARKETING

Objetivos	Plazo	Estrategias	Políticas
Evaluar la satisfacción de los consumidores y obtener no menos del 90% de opiniones positivas acerca de su experiencia con K'UMARA	Cada 3 meses.	<ul style="list-style-type: none"> Escoger los mejores proveedores en cuanto a calidad y precio; tanto nacionales como internacionales; que cuenten con las certificaciones orgánicas respectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Negociar con varios proveedores y calificarlos, para escoger la mejor calidad de producto y precio.
		<ul style="list-style-type: none"> Conocer al 70% la impresión de los clientes después de visitar el mini mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar hojitas de comentarios para que las llenen los clientes al momento que se están facturando los productos.
		<ul style="list-style-type: none"> Estandarizar el sistema de control de calidad para que sea más fácil identificar los productos que se encuentran en mal estado para su correcta exhibición. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal permanentemente para que realicen un control de calidad eficiente y constantemente.
		<ul style="list-style-type: none"> Investigar constantemente los productos que el cliente quiere. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar encuestas trimestrales para evaluar la satisfacción del consumidor. Contar con bases de datos de clientes actualizada para obtener información veraz y eficaz. El servicio al cliente debe ser personalizado y consistente a todo momento durante el proceso de elección de compra.
Comercializar productos orgánicos con marca K'UMARA.	3 años y de ahí en adelante mientras dure el negocio	<ul style="list-style-type: none"> Registrar la marca K'UMARA. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir todos los requisitos para el registro de marca.
		<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar y calificar las empresas para el empaque de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer procesos de calificación que permitan identificar a los mejores.
		<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar alianzas comerciales con proveedores nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación constante y eficiente con proveedores.
		<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar procesos para el re-empaque de productos con la marca K'UMARA. Contar con empaques para la óptima conservación de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Investigar constantemente acerca de los procesos de empaque. Investigar y analizar constantemente las diferentes formas de empaque existentes en el mercado.
Abrir un nuevo mini mercado K'UMARA en el sector de Cumbayá, en el 4to año de funcionamiento.	4 años	<ul style="list-style-type: none"> Investigar el mercado para determinar en detalle las necesidades y características de los clientes en el nuevo lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener personal capacitado, listo, dispuesto y comprometido con la empresa.

		<ul style="list-style-type: none"> Investigar y crear constantemente publicidad que vaya en armonía con los gustos de los clientes. Realizar publicidad permanente para el lanzamiento del nuevo mini mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con una buena agencia de publicidad. Establecer presupuestos de mercadeo mensuales para dar a conocer el mini mercado en el nuevo lugar.
<p>Abrir un nuevo mini mercado K'UMARA en la ciudad de Guayaquil durante el 5to año de funcionamiento.</p>	5 años	<ul style="list-style-type: none"> Investigar el mercado para determinar a fondo las necesidades y características de los clientes en el nuevo lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener personal capacitado, listo, dispuesto y comprometido con la empresa. Contar con una buena agencia de publicidad. Realizar publicidad enfocada al nuevo mercado.
<p>Obtener una participación de mercado del 4.01% durante el primer año de funcionamiento.</p>	1 año	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad intensiva para dar a conocer los beneficios de los productos orgánicos. Personalizar cada vez más el servicio post venta y la asesoría nutricional. Establecer precios que estén acordes al mercado. Vender los productos a domicilio. Fidelizar los clientes actuales. Crear una página web en la que los clientes puedan ver beneficios de los productos, noticias de actualidad de productos orgánicos, nuevos productos y descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de campañas de información y educación sobre los productos orgánicos. Creación de base de datos de clientes con datos actualizados. Investigar constantemente la aceptación de los precios por parte de los consumidores. Establecer zonas de reparto para los productos que se entregarán a domicilio. Recompensar la fidelidad de los clientes mediante promociones especiales y descuentos. Trabajar con una buena empresa, creativa y cumplida para la creación y posteriores actualizaciones de la página web.
<p>Obtener un crecimiento de las ventas de productos orgánicos en el mercado Quito en 4.4% respecto del año anterior durante el horizonte de tiempo del proyecto.</p>	Mientras dure el negocio	<ul style="list-style-type: none"> Mantener precios competitivos y justos. Realizar Publicidad intensiva. Implementar Promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar convenios comerciales con proveedores y de esta manera obtener mejores precios de compra y poder ser más competitivos en el mercado. Analizar constantemente la aceptación de los precios. Buscar Agencias de publicidad, innovadoras y creativas. Establecer presupuestos de publicidad. Establecer promociones de acuerdo a perfil del cliente y su historial de compras.
<p>Posicionar el nombre y marca K'UMARA como una empresa que vende salud a sus clientes.</p>	Antes, durante la apertura y mientras dure el negocio	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una campaña de publicidad intensiva por varios medios como la radio, revistas y prensa. Realizar degustaciones periódicas de los productos. Establecer Alianzas estratégicas con establecimientos que también vendan salud a sus clientes como Spas, Gimnasios, Centros de yoga, Centros de medicina alternativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar los medios de comunicación necesarios para realizar publicidad que dé a conocer la empresa, los productos, propósito y compromiso con la comunidad. Buscar Agencias de publicidad, innovadoras y creativas. Tener puntos estratégicos en el mini mercado para realizar las degustaciones y contar con los impulsores adecuados para tal fin. Crear una tarjeta con marca propia de la empresa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría nutricional gratuita para el consumo de los productos orgánicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una base de datos y actualizarla constantemente para de esta manera ofrecer los productos de acuerdo al perfil de cada cliente. • Contar con un especialista en el área de nutrición y salud.
--	---	---

Elaborado por: autores

4.6.3 Área de Talento Humano

CUADRO 4.3

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Objetivos	Plazo	Estrategias	Políticas
Motivación y empoderamiento constante en los empleados.	Desde el inicio de las operaciones del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los empleados de manera periódica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar a empleados a cursos de capacitación de acuerdo al área a capacitar se escogerá el curso.
		<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a los empleados a que demuestren un desempeño sobresaliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceder bonos de desempeño y bonos por cumplimiento de objetivos y metas. • Promover en base al mérito y a la antigüedad.
		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un sistema de evaluación de desempeño para el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener a los empleados capacitados para que cumplan bien su trabajo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse en armonía con la misión y visión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones periódicamente donde se escuche a los empleados y sus opiniones.
		<ul style="list-style-type: none"> • Utilización del "benchmarking" interno y externo como elemento de conocimiento, análisis y motivación de los colaboradores de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planes de desarrollo personal, como actividades grupales al aire libre en días establecidos por la empresa. • Ofrecer remuneraciones siempre de acuerdo a la ley y al merecimiento de cada empleado.
			<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el día del cumpleaños de cada empleado como día libre para el empleado homenajeado. • Actualizar permanente de la base de datos de empleados, de manera que no se pasen en alto las fechas importantes y demás sucesos.
Contar siempre con un personal calificado y apto para desempeñarse correctamente en las actividades diarias de la empresa.	Desde el inicio de las operaciones del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos de selección eficientes que permitan identificar las personas aptas para desarrollar adecuadamente los diferentes puestos de trabajo en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pruebas de aptitud, conocimiento y experiencia en todos los procesos de selección.
Lograr un nivel de rotación de personal inferior a 3 veces por puesto en el primer año de funcionamiento.	Desde el inicio de las operaciones del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha un plan global de comunicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer días específicos para la realización de reuniones que permitan a los empleados exponer sus ideas, dudas y quejas.
		<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente y lugar de trabajo donde reine la higiene y la seguridad para los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con planes de salud para los empleados. • Dotar a los empleados de los uniformes, instrumentos necesarios para el cumplimiento de su trabajo, baños, área de descanso en las horas de almuerzo y botiquín de primeros auxilios en caso de emergencia.
Contar con niveles de ausentismos máximo del 4%.	Desde el inicio de las operaciones del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema de salarios y beneficios que sea apropiado tanto para los empleados como para la empresa, para que de esta manera los empleados se sientan motivados y comprometidos con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagar los sueldos a tiempo.
			<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
			<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las obligaciones legales. • Contar con un código laboral actualizado y contar con información de primera

		<ul style="list-style-type: none"> • Crear y mantener un ambiente laboral agradable para todos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva entre empleados y directivos. • Incentivar monetariamente y mediante capacitación. • Realizar actividades periódicamente que permitan la integración de los empleados. • Otorgar premios de Asistencia ininterrumpida para los trabajadores.
Optimizar los en un 40% los costos de selección y capacitación de personal.	Durante la duración del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas con centros de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los procesos de la empresa y su cadena de valor; y de esta manera verificar el número de empleados que se requieren según las actividades que se realicen. • Privilegiar los asensos internos a las contrataciones externas. • Realizar un análisis de puestos y responsabilidades. • Realizar inducción a los empleados nuevos.

Elaborado por: autores

4.6.4 Área Financiera

CUADRO 4.4

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DEL ÁREA FINANCIERA

Objetivos	Plazo	Estrategias	Políticas
Recuperar la inversión inicial en el tercer año de funcionamiento.	Año 1 al Año 3	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un mayor margen de utilidad reduciendo los costos al máximo sin afectar los precios mediante convenios con proveedores, volumen de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer estudios periódicos de los precios de mercado.
		<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una política de cobros beneficiosa para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una correcta gestión de los fondos propios de la compañía.
		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios económicos constantes para anticiparse a cualquier cambio imprevisto en el entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una buena gestión de los activos, pasivos y patrimonio.
		<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar las ventas mediante publicidad intensiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Área contable en la empresa debe reflejar siempre información correcta, clara y oportuna de cómo está la empresa.
Reinversión al 100% las utilidades, para realizar expansiones del negocio en el tercer año de funcionamiento.	Año 2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar y aplicar el Presupuesto de Ingresos y Gastos y el Flujo de Caja como herramientas para el adecuado control y supervisión de los recursos monetarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una base de ingresos más diversificada. • Contar con mayores flujos de efectivo que permitan cumplir el objetivo planteado.
Obtener un financiamiento del 50% del total de la inversión y el 50% restante será capital propio.	6 meses antes de iniciar las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar una buena entidad crediticia, confiable y de bajos réditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una buena calificación de crédito.
			<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir siempre con las

	del negocio	obligaciones financieras adquiridas por la empresa
--	-------------	--

Elaborado por: autores

4.7 CADENA DE VALOR

La cadena de valor permitirá identificar falencias y mejorarlas; y de esta manera generar mayores beneficios para el consumidor y la empresa obteniendo así una ventaja competitiva.

CUADRO 4.5
CADENA DE VALOR
MINI MERCADO ORGÁNICO K'UMARA

ACTIVIDADES PRIMARIAS				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> Recepción de productos provenientes tanto de las provincias como del exterior Verificar que las cantidades que ingresan concuerden con las cantidades del pedido Control de calidad de los productos y verificación de las certificaciones orgánicas <p><i>Para entrega de productos pedidos vía telefónica o a través de la página web:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Recepción de pedido vía telefónica o página web. 	<ul style="list-style-type: none"> Etiquetado de los productos orgánicos Codificación de los productos para una posterior identificación en el sistema de inventario (código de barras) Control del buen funcionamiento de la cadena de frío Organización de espacio en las perchas de acuerdo al producto Clasificación y exhibición de los productos en las perchas y demás exhibidores Verificación del buen estado de los productos En caso de identificarse un producto en mal estado, vencido o que no esté dentro de los parámetros establecidos por K'UMARA como de 	<p>Distribución: <i>Cuando se adquiere los productos directamente en la mini mercado K'UMARA en el sistema autoservicio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Servicio de facturación y empaqueo de los productos que el cliente compra. Cancelación de la compra por parte del cliente Entrega de los productos al cliente <p><i>Para entrega de productos pedidos vía telefónica o a través de la página web:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega de los productos en el domicilio del cliente y cancelación si no se realizó pago con tarjeta de crédito o entrega de los productos al cliente directamente en el punto de venta 	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad masiva en radio y prensa para dar a conocer el producto y el mini mercado K'UMARA Análisis y asignación de precios a los productos Promoción de los productos dentro del local mediante degustaciones, productos de la semana Colocación de material promocional de productos en el mini mercado (material POP) Entrega de material informativo a los clientes con noticias actuales sobre los beneficios que ofrecen los productos orgánicos Promoción de nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> Soporte al cliente mediante asesoría nutricional e información constante de los productos Servicio post venta. Mantener una comunicación constante mediante la creación de buzón de sugerencias y comentarios donde los clientes puedan expresar sus inquietudes

	<p>excelente calidad, será retirado y no se podrá exhibir. Posterior a esto, se registrará en el software de control de inventarios, especificando las razones por la cual se retira el producto.</p> <hr/> <p><i>Para entrega de productos pedidos vía telefónica o a través de la página web:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facturación y cancelación con tarjeta de crédito. • Verificación de productos a despachar. 			
ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO				
<p>Recursos Humanos: Reclutamiento, capacitación, remuneración justa, motivación del personal.</p> <p>Administración, Finanzas y Adquisiciones: Análisis de precios, proyecciones de ventas, valoración de mermas por hurto de productos o mal estado de los mismos, preparación y análisis de estados financieros.</p> <p>Desarrollo de Tecnología: Apoyo a las demás actividades de la cadena de valor.</p> <p>Investigación y Desarrollo: Investigar y analizar el mercado para descubrir tendencias y realizar lanzamientos de nuevos productos.</p>				

Elaborado por: autores

4.7.1 Logística de Entrada o Interna

- Los productos necesarios para el funcionamiento de la empresa serán tanto de origen nacional como de origen internacional.
- Para los de origen nacional se recibirá los productos directamente de los agricultores los cuales deberán transportarlos hasta la bodega de la empresa.
- Para los productos de origen internacional se acudirá a los servicios profesionales de una importadora, la cual estará a cargo de llevar los productos hasta la bodega de la empresa K'UMARA.
- Una vez que hayan llegado los productos a la bodega; se verificará el contenido de cada caja así como también se realizará un estricto control de calidad.
- Si hay algún producto en mal estado, se le notifica inmediatamente al proveedor para proceder a su devolución.

- Si los productos están en buen estado, se preparan para ser exhibidos.

Cuando los productos son pedidos vía telefónica o a través de la página Web:

- Recepción de pedido vía telefónica.

4.7.2 Operaciones

- Los productos aprobados por el control de calidad pasan a ser etiquetados para lograr una correcta identificación del mismo.
- Se almacenarán correctamente los datos del producto para su correcta identificación y posterior control. Los datos a almacenarse en la base de datos y software de inventarios son los siguientes:

Nombre del producto

Fabricante

Fecha de Fabricación

Fecha de Vencimiento

Fecha de ingreso al mini mercado

- Se acomodan los productos de acuerdo al plan de piso y exhibición, asegurándose que todo este visible y llamativo para atraer la atención de los clientes y consumidores.
- Se realizarán controles periódicos de los equipos de frío para que estos estén en óptimas condiciones, lo cual ayudará a mantener la calidad y la frescura de los productos.
- En caso de identificarse un producto en mal estado, vencido o que no esté dentro de los parámetros establecidos por K'UMARA como de excelente calidad, será retirado y no se podrá exhibir. Posterior a

esto, se registrará en el software de control de inventarios, especificando las razones por la cual se retira el producto.

- El sistema de facturación y registro de ventas será sencillo y eficaz para lograr que el proceso de facturación sea ágil y eficiente.

Cuando los productos son pedidos vía telefónica o a través de la página Web:

- Facturación y cancelación con tarjeta de crédito.
- Verificación de productos a despachar. Revisar que los productos a despachar estén acorde al pedido realizado por el cliente y que los productos se encuentren en óptimas condiciones.

4.7.3 Logística de Salida o Externa

Cuando se adquieren los productos directamente en el mini mercado K'UMARA en el sistema autoservicio:

- La facturación debe ser rápida y eficiente. Los productos comprados serán empacados y llevados al vehículo del cliente por un empaquetador.

Cuando los productos son pedidos vía telefónica o a través de la página Web:

- Entrega de los productos en el domicilio del cliente y cancelación de los productos si no se canceló con tarjeta de crédito previamente.

4.7.4 Marketing y Ventas

- La venta de productos orgánicos se la hace al consumidor final al por menor. El ambiente del local será acogedor y a la vez bien organizado para que la experiencia de compra sea positiva.

- Se elaborará cuñas de radio y diseño de anuncios para las revistas y periódicos; además de un sitio web con toda la información relevante de la empresa y los productos. La publicidad inicial será bastante fuerte ya que se quiere lograr un posicionamiento rápido en la mente de los consumidores.
- La asignación de precios se la realizará tomando en consideración los estudios de mercado realizados. Los precios deben ser justos evitando márgenes de contribución exagerados y a la vez proporcionar una utilidad suficiente para hacer que la empresa K'UMARA sea rentable.
- También se realizará promoción de productos dentro del local para hacer que los clientes degusten productos nuevos, quedados de inventario, que proporcionan alta utilidad, etc.
- Se colocará material promocional para captar la atención del cliente e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc. Este tipo de material será proporcionado por los proveedores.
- Se repartirá un boletín informativo cada mes para que los clientes obtengan descuentos además que se incluirá información nutricional, recetas, eventos, descubrimientos de propiedades de productos orgánicos, etc.

4.7.5 Servicio al Cliente

- K'UMARA, mini mercado de productos orgánicos, contará con un servicio de asesoría nutricional, el cual consiste en proporcionar una ayuda a los clientes que deseen mantener una alimentación correcta y saludable.

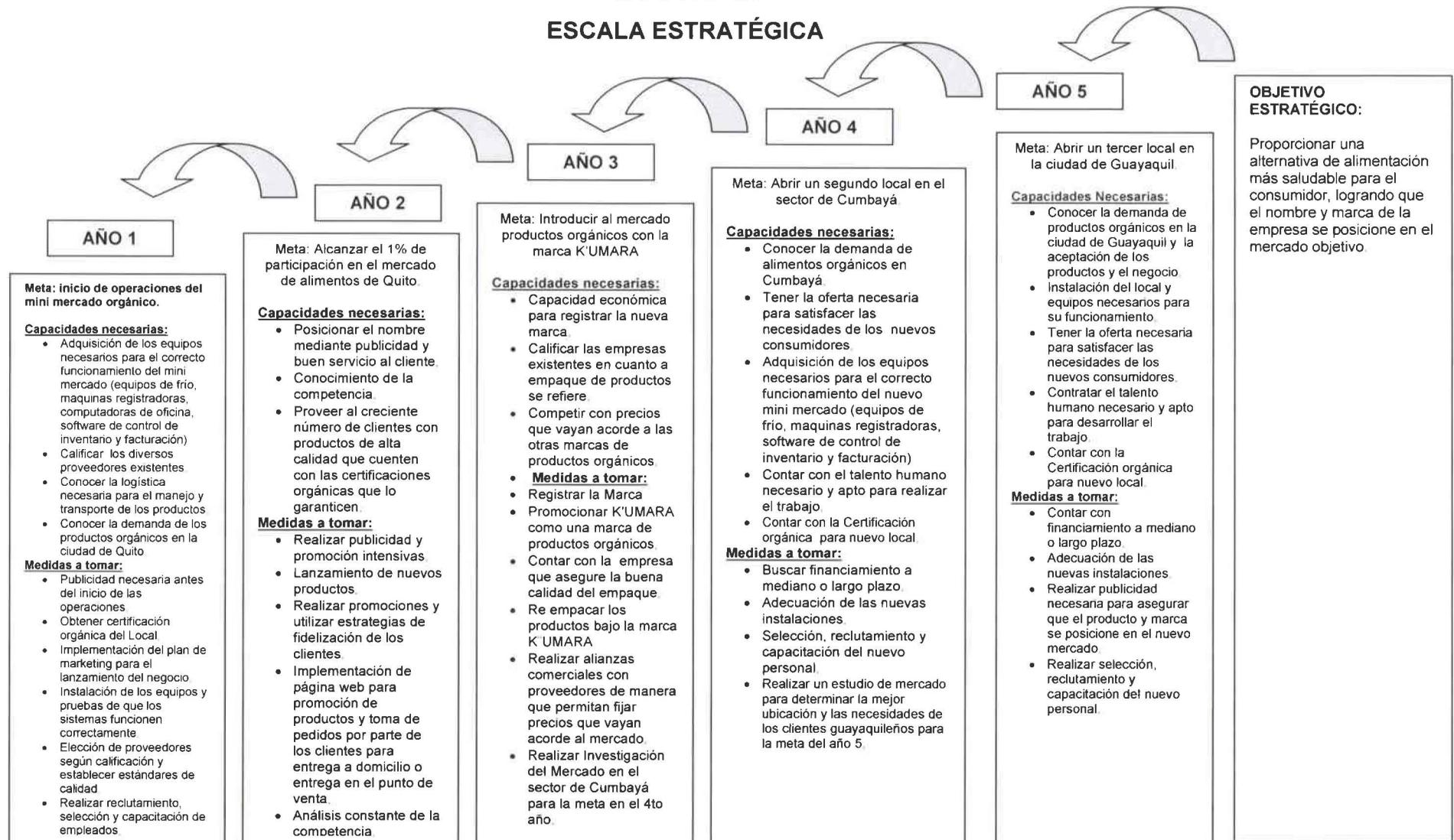
- Los empleados deberán estar suficientemente capacitados para que puedan proporcionar información a los clientes acerca de los productos exhibidos en el mini mercado.
- La limpieza y mantenimiento del local es esencial; ésta debe ser realizada varias veces al día para asegurar que el local esté en óptimas condiciones.
- La entrega de los productos a domicilio será realizará el mismo día.
- Se mantendrá una comunicación activa con el cliente mediante la creación de buzón de sugerencias y comentarios.

4.7.6 Actividades Secundarias o de Apoyo

- **Desarrollo de Tecnología.** Es el desarrollo de tecnología para apoyar a las actividades de la cadena de valor.
- **Administración, Finanzas y Adquisiciones:** Análisis de precios, proyecciones de ventas, valoración de mermas por hurto de productos o mal estado de los mismos, preparación y análisis de estados financieros.
- **Investigación y Desarrollo:** Investigar y analizar el mercado para descubrir tendencias y realizar lanzamientos de nuevos productos.
- **Administración de Recursos Humanos.** Las actividades asociadas al reclutamiento, capacitación, la retención y a la remuneración de empleados y gerentes.

4.8 ESCALA ESTRATÉGICA

GRÁFICO 4.1
ESCALA ESTRATÉGICA



Para cumplir el objetivo general planteado se ha propuesto una serie de metas, que se deberán cumplir cada una en un año como plazo máximo.

4.8.1 Meta 1 (Año 2009)

4.8.1.1 Meta:

Inicio de operaciones del negocio.

4.8.1.2 Capacidades Necesarias:

- Adquisición de los equipos necesarios para el funcionamiento del negocio como son: equipos de frío, máquinas registradoras, equipos de computación necesarios para el área administrativa, equipos de marcado y empacado, software de control de inventarios y facturación, entre otros.
- Calificar a los proveedores; usando criterios como: costos, poder de negociación, los diferentes productos que éstos ofertan y plazos de pago.
- Conocer los costos y opciones de logística que se tiene para el transporte de los productos orgánicos.
- Conocer la competencia existente en la ciudad de Quito en la venta de productos orgánicos.

4.8.1.3 Medidas a Tomar:

- Analizar la demanda de los productos orgánicos según los datos obtenidos en la investigación de mercados.
- Se debe realizar publicidad para crear expectativa en los clientes, de tal manera que cuando el negocio entre en funcionamiento la gente ya conocerá de que se trata el negocio y lo que se ofrece.

- Se deben instalar todos los equipos antes enunciados y se deben realizar todas las pruebas necesarias para garantizar su perfecto funcionamiento.
- Se negociará con los proveedores seleccionados según la calificación obtenida y se llegará a varios acuerdos y compromisos para asegurar los más bajos costos y un compromiso fuerte entre la empresa y los proveedores.
- Ejecución del plan de marketing para el lanzamiento del mini mercado.

Las siguientes medidas se tomarán antes del inicio de operaciones:

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación del personal seleccionado.

4.8.2 Meta 2 (Año 2010)

4.8.2.1 Meta:

Alcanzar el 1% de participación del mercado de alimentos orgánicos en la ciudad de Quito.

4.8.2.2 Capacidades Necesarias:

- Posicionar el nombre de la empresa mediante publicidad intensiva y un buen servicio al cliente.
- Tener la capacidad de proveer al creciente número de clientes con productos de alta calidad, que cuenten con certificación orgánica, mediante la realización de nuevas alianzas, expandiendo el número de proveedores y estandarizando los procesos.

4.8.2.3 Medidas a Tomar:

- Realizar promociones, descuentos, días especiales, charlas informativas, es decir, diferentes estrategias de ventas para lograr la fidelidad de los clientes.
- Lanzamiento de nuevos productos orgánicos al mercado de la ciudad de Quito.
- Implementación de servicio a domicilio.
- Se creará una página web en la cual los clientes podrán informarse de los nuevos productos, promociones, charlas, así como también podrán realizar pedidos a través del portal de Internet, ya sea para entrega a domicilio o retiro de productos directamente en el mini mercado.

4.8.3 Meta 3 (Año 2011)

4.8.3.1 Meta:

Introducir al mercado productos orgánicos con la marca K'UMARA

4.8.3.2 Capacidades Necesarias:

- Se debe tener los medios económicos para registrar la marca.
- Calificar las empresas existentes de empaque de productos usando criterios como: precios, normas, calidad y requisitos establecidos por el ministerio de salud.

4.8.3.3 Medidas a Tomar

- Registrar la Marca K'UMARA
- Promocionar K'UMARA como una marca de productos orgánicos.
- Contar con la mejor empresa que asegure la buena calidad del empaque.

- Re empacar los productos bajo la marca K'UMARA, cumpliendo con todas las normas de calidad y reglamentos establecidos por el ministerio de salud.
- Se realizarán alianzas comerciales con proveedores para poder fijar precios que vayan acorde con el mercado.
- Se realiza una investigación de mercado en el sector de Cumbayá para determinar las necesidades, gustos y preferencias de las personas del sector para la implementación de un nuevo local en el año 4.

4.8.4 Meta 4 (Año 2012)

4.8.4.1 Meta:

Abrir un segundo local en el sector de Cumbayá.

4.8.4.2 Capacidades Necesarias:

- Conocer la demanda de alimentos orgánicos en el sector de Cumbayá.
- Contar con la oferta y proveedores necesarios para proveer otro local.
- Adquirir los equipos necesarios para el funcionamiento del negocio como son equipos de frío, maquinas registradoras, equipos de computación necesarios para el área administrativa, equipos de marcado y empaçado entre otros.
- Contar con el talento humano necesario y apto para desempeñarse correctamente en el nuevo local.
- Contar con la certificación Orgánica para el nuevo local y los permisos de funcionamiento.

4.8.4.3 Medidas a Tomar

- Investigar el mercado del sector de Cumbayá.
- Buscar financiamiento a mediano plazo para los gastos que se incurran en la instalación del nuevo local.

- Instalación de equipos, decoración del local y adecuación de las nuevas instalaciones.
- Realizar selección, reclutamiento y capacitación del nuevo personal.
- Se realiza una investigación de mercado en la ciudad de Guayaquil para determinar las necesidades, gustos y preferencias de las personas del sector para la implementación de un nuevo local en el año 5.

4.8.5 Meta 5 (Año 2013)

4.8.5.1 Meta:

Abrir un tercer local en la ciudad de Guayaquil.

4.8.5.2 Capacidades Necesarias:

- Conocer la demanda de productos orgánicos en la ciudad de Guayaquil, además de la aceptación de los productos y del negocio.
- Contar con la oferta necesaria para proveer otro local.
- Adquisición de los equipos necesarios para el funcionamiento del nuevo mini mercado; como son: equipos de frío, máquinas registradoras, equipos de computación necesarios para el área administrativa, equipos de marcado y empacado, software de control de inventarios y facturación, entre otros.
- Contratar el talento humano necesario y apto para desarrollar el trabajo en el nuevo local.
- Contar con la certificación Orgánica para el nuevo local y los permisos de funcionamiento.

4.8.5.3 Medidas a tomar:

- Realizar un estudio de mercado para determinar las necesidades, gustos y exigencias de los clientes guayaquileños.
- Contar con financiamiento a mediano plazo para los gastos que se incurren en la instalación del nuevo local.
- Realizar la publicidad necesaria antes y después de la apertura del local para lograr un posicionamiento rápido del negocio.
- Instalación de equipos, decoración del local y adecuación de las nuevas instalaciones.
- Realizar selección, reclutamiento y capacitación del nuevo personal.
- Permisos de funcionamiento y certificación orgánica del nuevo local.

4.9 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El ambiente organizacional de una empresa es un tema bastante importante dentro de la misma. De éste ambiente dependerá mucho como se desenvuelvan los empleados dentro de la empresa y el cumplimiento de objetivos por parte de ellos.

El ambiente organizacional consta de cuatro elementos importantes⁵⁰:

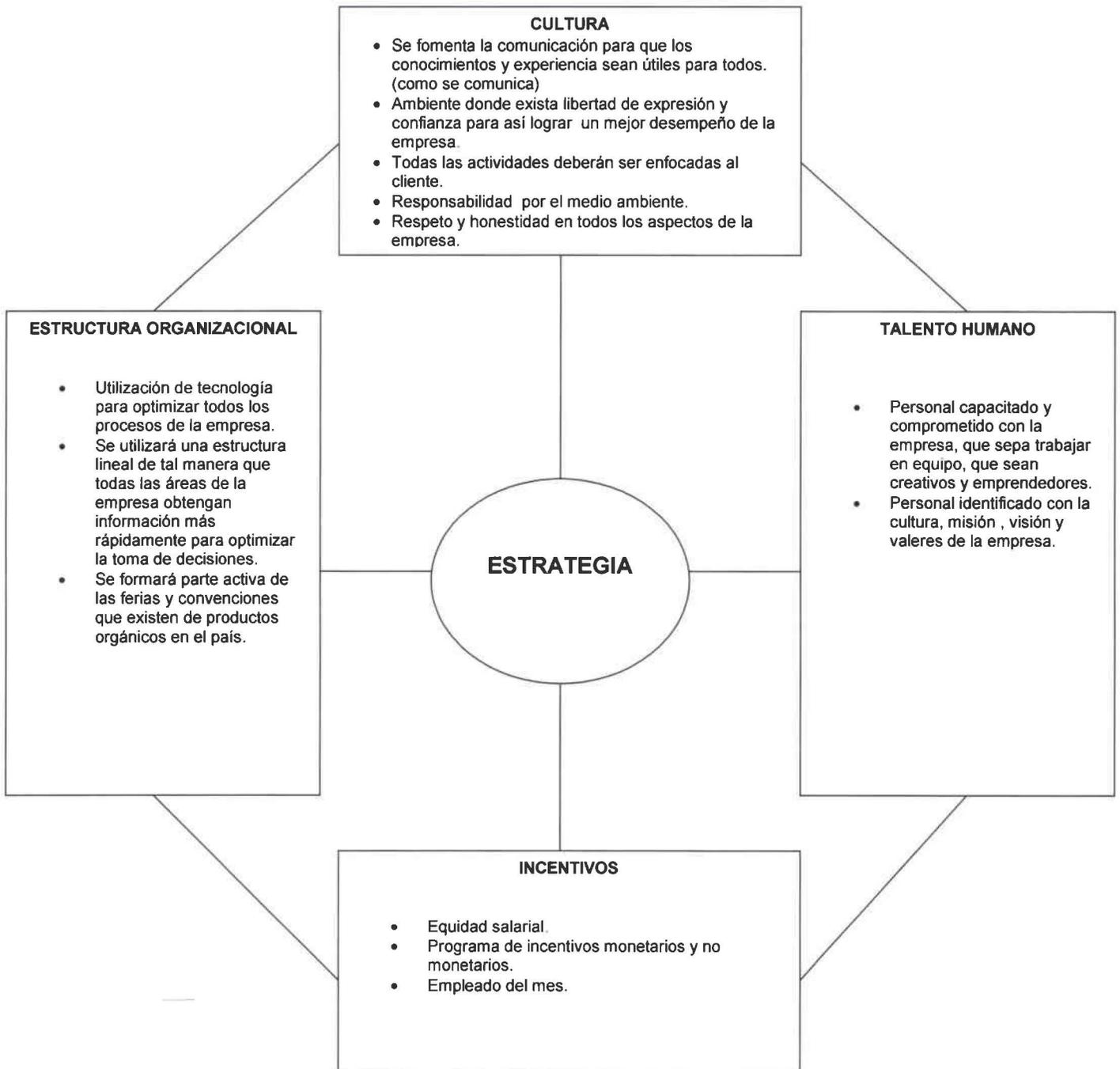
- La cultura de la compañía: que comprende sus normas y sus valores
- Estructura de la empresa: que comprende no solo su jerarquía formal, si no también sus sistemas de información, selección y diseño de puestos, contratación, investigación de mercados, etc.
- Los incentivos: sean éstos monetarios o no monetarios para asegurar el buen desempeño de los empleados; y por último,
- El personal: incluyendo sus destrezas y capacidades.

Todos estos puntos deben interrelacionarse de forma eficiente, para obtener los resultados deseados y así promover la estrategia de la empresa. Por consiguiente, el reto no solo involucra el desarrollo de los cuatro elementos, si no su combinación en un sistema auto reforzado.

El siguiente gráfico detalla estos cuatro elementos para la empresa K'UMARA:

⁵⁰ Fuente: Constantinos C. Markides, EN LA ESTRATEGIA ESTA EL ÉXITO, editorial norma, Bogotá Colombia, año 2000.

GRÁFICO 4.3
PUNTOS FUNDAMENTALES DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL CENTRADO
EN LA ESTRATEGIA.



Fuente: Constantinos C. Markides, EN LA ESTRATEGIA ESTA EL ÉXITO, editorial norma, Bogotá Colombia, año 2000.
Elaborado por: Autores

4.9.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores que rigen el comportamiento de las personas que conforman la empresa.

Hay tomar en cuenta que cada individuo crece con valores diferentes y esto puede crear conflicto dentro de la empresa, es por esto, que se deberá mantener el respeto y comprensión en todo momento para que fluya la comunicación de manera efectiva y que los empleados puedan crear relaciones tanto laborales como sociales con los compañeros de trabajo. Por esta razón, la empresa K'UMARA, desarrollará un manual de gestión empresarial donde se detallarán todas las normas que deben ser cumplidas.

Al tener la empresa K'UMARA una cultura organizacional bien definida y aceptada, se detectarán fácilmente problemas dentro de la organización, además que se podrá integrar a todo el personal para luchar en conjunto por alcanzar los objetivos de la empresa, y así trabajar en equipo de tal manera que los colaboradores puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.

La cultura organizacional de la empresa K'UMARA girará en torno a la estrategia, para de esta manera llegar al cumplimiento de todos los objetivos.

4.9.2 Estructura

4.9.2.1 El Organigrama

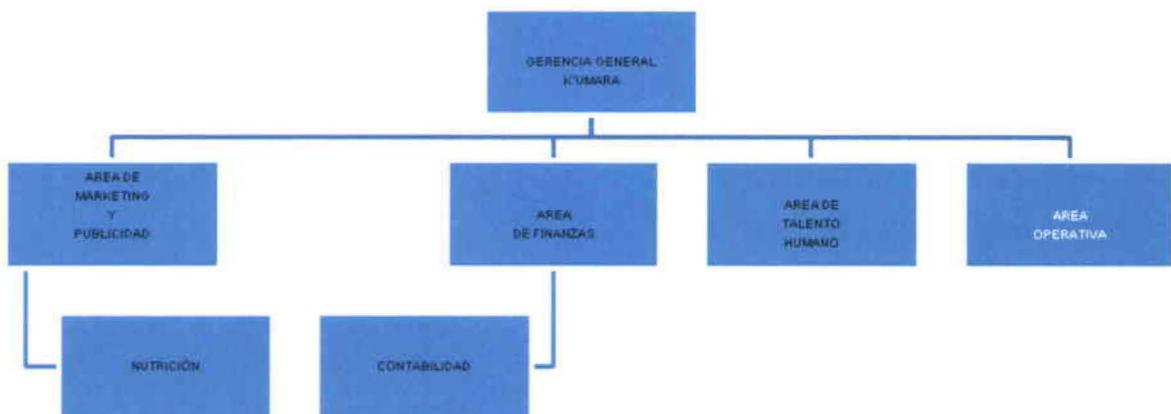
El organigrama de la empresa K'UMARA es lineal. Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.

Como la autoridad está centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados estarán sujetos a las decisiones del gerente, llevando a cabo las metas para cumplir los objetivos.

A continuación se hace una representación gráfica de la estructura organizativa:

GRÁFICO 4.2
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA K'UMARA



Elaborado por: Autores

4.9.2.2 Funciones por Área

Área Operativa

- Mantener un nivel de inventarios óptimo.
- Supervisar constantemente la rotación de los productos en las perchas.
- Será obligación de los empleados de ésta área inspeccionar y hacer control de calidad constante a los productos que ingresen y que se encuentren en el punto de venta, para poder garantizar de esta manera un productos de calidad a los consumidores.
- Les corresponderá el correcto almacenamiento y exhibición de los productos.
- Se encargarán de la venta de los productos, ya sea en el punto de venta o a través de la entrega a domicilio.
- Estarán en contacto con el cliente, brindando información acerca de los productos y promociones existentes.

Área de Marketing y Publicidad

- Encargados de llevar a cabo el plan de marketing que se desarrollará en el siguiente capítulo.
- Se encargarán del merchandising en el punto de venta.
- Llevarán a cabo afiches promocionales e informativos y deberán estar investigando constantemente las noticias de actualidad referentes a los productos orgánicos para el correcto desarrollo de los boletines informativos mensuales para los consumidores.

Área de Finanzas

- Las personas en ésta área, serán las encargadas de tomar las decisiones sobre inversión y el manejo del capital de la empresa y asignación de presupuestos.

- Recopilar y analizar información para la elaboración de informes que reflejen la situación financiera actual de la empresa de manera verídica, que sea útil para la toma de decisiones.
- Se encargarán de la toma de decisiones sobre endeudamiento, valores y sus costos.
- Serán los encargados de buscar nuevos proveedores tanto nacionales como internacionales.

Área de Talento Humano

- Reclutamiento, evaluación y selección de personal.
- Coordinación de actividades de integración.
- Coordinación de capacitación a empleados.

4.9.3 Incentivos

Los incentivos ya sean, monetarios o no monetarios, tienen como propósito motivar a los empleados para que ellos cumplan con los objetivos planteados; por medio de:

- **Empoderamiento:** realizar charlas semanales en las cuales los miembros de la empresa expongan sus sugerencias, ideas, preocupaciones y críticas, que no solo ayudan a la empresa, sino que generan un sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa.
- **Empleado del mes:** se incentivará mediante un bono de desempeño al empleado que mejor rendimiento haya tenido.

- **Celebración de cumpleaños**

4.9.4 Personal

El personal de K'UMARA tiene que ser leal, comprometido e identificado con todos los valores, normas, misión y visión de la empresa.

4.9.4.1 Análisis y Diseño de Puestos

El diseño de puestos permitirá obtener información útil para identificar labores, deberes y responsabilidades, conocimientos, aptitudes, habilidades y niveles de desempeño necesarios para un puesto específico.

Administrador

- Planificación, dirección, organización y control.
- Toma de decisiones.
- Motivar a los empleados.
- Capacitación a los empleados.
- Relaciones con proveedores.

Perchadores

- Recepción de productos.
- Verificación y Control de Calidad.
- Ingreso de los datos al sistema.
- Etiquetado.
- Percheo.
- Empacar compras de los clientes.

Cajeros

- Atención al cliente.
- Recepción de llamadas de pedidos vía mail o página Web.
- Realización de las transacciones de venta.

Repartidor

- Atención al cliente
- Entrega de pedidos a domicilio
- Recepción de dinero de los pedidos que no se hayan cancelado mediante tarjeta de crédito vía telefónica.

Nutricionista

- Promocionar los productos orgánicos.
- Asesorar a los clientes acerca de los beneficios de los productos orgánicos.
- Mantener la información histórica y actual de los clientes que han acudido a la asesoría.

CAPITULO V

CAPITULO V

5 PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo, se desarrolla el plan de marketing para el lanzamiento del mini mercado de productos orgánicos K'UMARA, en la ciudad de Quito.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo, al mismo tiempo que informa con detalle de la situación en la cual la empresa se encuentra y el posicionamiento al cual se quiere llegar.

Este plan, cuenta con 4 partes que se detallan a continuación:

GRÁFICO 5.1
PARTES DEL PLAN DE MARKETING



Fuente: Ambrosio Vicente, PLAN DE MARKETING PASO A PASO, 1era edición, 2000, pág. 34.

Elaborado por: Autores

5.1 OPORTUNIDAD

El estudio del entorno, junto con la investigación de mercado, capítulos 2 y capítulo 3 respectivamente, permitieron mostrar una respuesta afirmativa para la oportunidad de negocio en la venta de productos orgánicos al por menor en una tienda especializada.

5.2 SITUACIÓN ACTUAL

La falta de un lugar que ofrezca productos orgánicos de gran calidad, es evidente en la ciudad de Quito. Mediante la investigación de mercados se pudo obtener la información de que los consumidores estarían dispuestos a comprar mayor cantidad de productos orgánicos, si éstos estuvieran bien identificados dentro del supermercado o que existiera la información suficiente acerca de los productos.

Los productos que más se ofertan en el mercado nacional son hortalizas y algunas frutas; por esta razón es que, en K'UMARA, se ofrecerán, no solo hortalizas y frutas, sino también productos orgánicos como: leche, mermeladas, salsas, pastas orgánicas, cereales, comidas congeladas listas para preparar, galletas, pan, entre otros.

Gracias a la investigación de mercados se determinó que un alto porcentaje de personas de clase media y alta, compran sus alimentos en los centros comerciales, gracias a las facilidades que presentan, respecto de estacionamiento, seguridad y cercanía, por lo que se decidió ubicar el mini mercado dentro de un centro comercial.

El centro comercial más idóneo y con disponibilidad para la ubicación del mini mercado orgánico es el Centro Comercial El Bosque, rodeado de barrios que cuentan con un nivel socio económico medio alto y alto, como el Quito Tennis, El Pinar y El Bosque propiamente dicho.

Los lugares existentes en la ciudad de Quito para la compra de alimentos no cuentan con una sección específica de productos orgánicos, solo se ofertan algunas hortalizas, de poca variedad, limitando así el deseo de los consumidores de encontrar éstos productos saludables.

La oportunidad de negocio se encuentra en la búsqueda constante de los consumidores que desean mejorar su salud y estilo de vida.

Lo que busca K'UMARA es brindar una amplia gama de alimentos orgánicos, que cuenten con las respectivas certificaciones de calidad, para dar seguridad para el consumo de las personas, además de ofrecerles la asesoría nutricional diferenciada, dependiendo del perfil de cada cliente para que mejoren su calidad de vida. Por esta razón se realizará el siguiente plan de marketing para el lanzamiento del mini mercado en la ciudad de Quito.

Este plan de marketing, se lo realiza con la finalidad de presentar a las personas de Quito, el mini mercado de productos orgánicos, por lo tanto, no se puede considerar de forma aislada, ya que tiene plena concordancia con el plan estratégico planteado en el capítulo 4; siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que esta es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y objetivos planteados.

5.2.1 Objetivos del Plan de Marketing

5.2.1.1 Objetivo General

- Elaborar un plan de marketing estratégico, para dar a conocer el mini mercado K'UMARA y los productos orgánicos a los consumidores de la ciudad de Quito.

5.2.1.2 Objetivos Específicos

- Lograr posicionar el nombre y marca K'UMARA, en el 4.01% del nicho de mercado (2.946 personas) durante el primer año de funcionamiento.
- Crear fidelidad de marca para las 2.946 personas pertenecientes al 4.01% del nicho de mercado.
- Obtener un incremento en las ventas anuales del 4.4% respecto del año anterior por el tiempo de análisis del proyecto.

5.3 MARKETING ESTRATÉGICO

En esta parte del plan de marketing, se analizan las necesidades actuales y futuras de los consumidores, se identifican nichos de mercado, segmentos y se valoriza su potencial; para de esta manera desarrollar estrategias que permitan conseguir los objetivos planteados.

5.3.1 Perfil

El consumidor de productos orgánicos es una persona (hombre o mujer) de clase media a alta, cuyos ingresos son superiores a los USD \$500 mensuales y de nivel

académico profesional, residente en la ciudad de Quito, que busca consumir alimentos de gran calidad, seguros, además de interesarle llevar una vida sana.

5.3.2 Deseos y necesidades

- El interés de las personas en alimentarse con productos orgánicos.
- Los consumidores de productos orgánicos, afirman que lo que más les gusta de estos, son los beneficios que brindan a la salud, además de su calidad y sabor.
- Los consumidores puntualizan que es muy difícil el adquirir este tipo de productos, ya que no se encuentran debidamente identificados.
- Las personas consumen los alimentos orgánicos porque son percibidos como saludables.

5.3.3 Hábitos de uso, actitudes del consumidor y papeles de compra.

- La compra de alimentos se realiza quincenalmente en centros comerciales y supermercados.
- Los consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor por los alimentos orgánicos en comparación con los alimentos que normalmente compran.
- Las personas que pueden acceder en primera instancia a este tipo de productos, se ubican en estratos de clase media, media alta y alta de la ciudad de Quito.
- La madre de familia es quien decide, qué tipo de alimentos y dónde se los compra.
- El padre de familia es quien paga por las compras de alimentos.
- El volumen de compra depende de la frecuencia de compra. Lo más común entre los encuestados es hacerlo cada quincena, en la que gastan entre \$101 y \$200 dólares en la compra de alimentos.

5.3.4 Percepción del consumidor

Por lo expuesto anteriormente, cabe enancarse en el análisis hecho respecto del consumidor, del que se desprenden factores determinantes para ellos a la hora de comprar: el estímulo, la sensación, la experiencia y la percepción.

GRÁFICO 5.2
RELACIÓN ENTRE ESTÍMULO, SENSACIÓN, PERCEPCIÓN Y EXPERIENCIA



Fuente: Arellano Rolando, MARKETING ENFORQUE DE AMERICA LATINA, 1era edición, 2000, pág. 83.

Elaborado por: Autores

Si las sensaciones son la respuesta directa e inmediata a un estímulo simple de los órganos sensoriales. La percepción supone un paso adicional, pues en este caso el estímulo ha sido transmitido al cerebro, el cual interpreta la sensación. Tal interpretación dependerá en gran medida de las experiencias anteriores, con lo cual cabe decir que la percepción humana depende de la experiencia de la sensación⁵¹.

⁵¹ Fuente: Arellano Rolando, MARKETING ENFORQUE DE AMERICA LATINA, 1era edición, 2000, pág. 83.

Cada individuo involucra sus percepciones con sus recuerdos, expectativas, experiencias y emociones, por lo tanto, se puede afirmar que todas las percepciones de un individuo serán diferentes con respecto a las de cualquier otro; por lo que K'UMARA siempre contará con variedad y calidad en sus productos y de esta manera lograr que cada consumidor esté satisfecho con la compra realizada del producto elegido.

5.3.4.1 Segmentación

La investigación de mercado permite establecer que el mercado potencial tendrá las siguientes características:

**CUADRO 5.1
SEGMENTACIÓN**

SEGMENTACIÓN											
GEOGRÁFICA		DEMOGRÁFICA			SOCIOECONÓMICA Y SOCIO CULTURAL				PSICOGRÁFICA		HÁBITOS DE USO
Ciudad	Zona	Sexo	Edad	Lugar de Residencia	Raza	Nivel de Ingreso	Nivel Sociocultural	Ocupación	Personalidad	Estilo de Vida	Cantidad de Uso
Quito	Urbana del Distrito Metropolitano de Quito	Femenino y Masculino	Mayores de 25 años de Edad	Zona Urbana	Todas las variaciones de mestizaje	Mensual mayor o igual a USD \$500	Clase media, media alta y alta.	Profesionales y Amas de Casa	Personas Activas y Deportistas	Personas Interesada en una alimentación saludable y de calidad	Consumo de alimentos diariamente

Elaborado por: Autores

Segmento de Mercado: Hombres y Mujeres mayores de 25 años, con un ingreso mensual superior USD \$500 y de nivel sociocultural de clase media, media alta y alta, de la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito.

5.3.5 Análisis del Mercado

Según la revista Lideres⁵², alimentarse en la actualidad es más que un acto de supervivencia, poco a poco se ha ido convirtiendo en un deseo de alimentarse sanamente. Es aquí donde los alimentos orgánicos juegan un papel de suma importancia, por lo que el interés por estos productos va en aumento.

Según la agencia de Cooperación Alemana GTZ⁵³, el mercado ecuatoriano de productos orgánicos movió en el país USD 175 millones el año 2006.

De acuerdo con la Presidenta Ejecutiva de BioHuerto, Roxana Chanove⁵⁴, el 80% de la producción orgánica se destina a hoteles, restaurantes y barcos turísticos de las Islas Galápagos, por lo que sin duda, los mayores consumidores de alimentos orgánicos son los extranjeros; sin embargo, afirma que el mercado interno de comercialización, se ha multiplicado por cinco en la última década.

En la feria organizada en noviembre de 2007 por la empresa certificadora internacional BCS, en el centro de convenciones de la ciudad de Guayaquil, se pudo obtener un mayor conocimiento del comportamiento nacional, en cuanto al consumo de productos orgánicos; el canal de distribución más común en el país, es a través de los supermercados como Supermaxi, Mi Comisariato y las ferias populares de productos orgánicos; realizadas por Probio y Conquito que son organizaciones que promueven este tipo de eventos.

De la información obtenida en la feria, los supermercados exploraran otras líneas de productos orgánicos distintas de las conocidas hortalizas y algunas frutas; además aumentarán el volumen de estos productos siempre y cuando haya

⁵² Revista Lideres edición 18 de Junio de 2007. pág.26.

⁵³ Ídem

⁵⁴ Ídem

proveedores garantizados, por lo que también desean un compromiso por parte de éstos.

Es evidente que falta desarrollar una oferta constante de productos orgánicos para el mercado nacional. Personeros de la certificadora internacional BSC⁵⁵ afirman que, si tan solo el 50% de los potenciales consumidores empezaran a consumir productos orgánicos el volumen semanal sería de:

PERIODO PRODUCTO PROYECCIÓN –OFERTA SEMANAL

Lechuga 143.000 Unidades

Tomate 19 TM

Brócoli 12.500 Unidades

Rábano 9 TM

Zanahoria 8 TM

Por lo tanto, existe una tendencia creciente en el mercado de Quito, los consumidores potenciales y los actuales consumidores quisieran encontrar mayor variedad de productos.

5.3.5.1 Competencia

La investigación de mercados, mediante la información proporcionada por los encuestados al dar nombres de lugares donde han encontrado productos orgánicos, permitió identificar la magnitud de con quien se debe competir.

Para definir la competencia, se utilizó los siguientes criterios: producto, sustitutos y tipo de negocio, de esta manera se determinó que negocios como el Supermaxi y Mi Comisariato, representan una competencia directa⁵⁶ e indirecta⁵⁷ para

⁵⁵ <http://www.bcsecuador.com/html/bio-ecuador%202007.html>

⁵⁶ Son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual y que lo venden en el mismo mercado en el, es decir, buscan a los mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo.

K'UMARA, al vender productos orgánicos en el primer caso y productos sustitutos en el segundo; adicionalmente, por el tipo de negocio, la tienda especializada Camari y la empresa BIOrgánica representan de igual forma una competencia directa para la empresa, debido a que venden productos iguales o similares.

El cuadro a continuación resume datos de los lugares visitados y analizados:

**CUADRO 5.2
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

COMPETENCIA								
	Número de Locales	Lugares que vendan Productos Orgánicos	Número de Productos Orgánicos encontrados	Tipo de Producto Orgánico	Certificación	Servicio a Domicilio	Venta de Productos vía internet	Asesoría Nutricional
K'UMARA	1	K'UMARA	más de 50	Hortalizas y Verduras	Si	Si	Si	Si
				Frutas				
				Lácteos				
				Cereales y Pan				
				Aves y Carnes				
				Congelados				
				Enlatados				
				Salsas				
				Snacks				
Café								
Quicentro Shopping	81	El Griego	2	Café	Si	No	No	No
				Mermelada	No			
		Mi Comisariato	menos de 10	Hortalizas y Verduras	Si	No	No	No
				Frutas	Si			
				Leche de Soya	Si			
Mall el Jardín	Más de 200	Supermaxi	menos de 5	Hortalizas y Verduras	Si	No	No	No
		El Griego	1	Café	Si	No	No	No
El Bosque	400	Local Don Freddy	1	Crema para la piel	Si	No	No	No
		Supermaxi	menos de 5	Hortalizas y Verduras	Si	No	No	No
Megamaxi	1	Megamaxi	menos de 5	Hortalizas y Verduras	Si	No	No	No
BIOrgánica	1	BIOrgánica	más de 20	Hortalizas y Verduras	Si	Si	Si	No
				Frutas	Si			
				Café	Si			
				Huevos	No			
				Queso	No			
				Mermeladas	No			
				Salsas	No			
Carnes	No							

⁵⁷ La forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en el mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos.

				Desinfectante	Si			
Camari	1	Camari	menos de 20	Hortalizas y Verduras	Si	No	No	No
				Frutas	No			
				Chocolate	No			
Ferias Orgánicas	1	Portugal Y Rep Salvador	menos de 15	Hortalizas y Verduras	Si	No	No	No
	1	Feria de la Floresta						
	1	Centro Comercial La Esquina						
	1	La Valentina (Sangolquí)		Frutas	No			
	1	Mercado de Amaguaña						
	1	Patios Alaska (Shyris y 6 de Diciembre)						

Elaborado Por: Autores

5.3.6 Posicionamiento

El campo de batalla del marketing es la mente de los consumidores; es ahí donde se posiciona el producto, nombre, marca y mensaje de la empresa; por esta razón es que se debe entender primero como funciona la mente del consumidor, para comprender mejor como opera el posicionamiento.

K'UMARA es una nueva alternativa para comprar alimentos saludables y por lo tanto, busca ser la opción numero uno para los consumidores en productos orgánicos y ser reconocida como una empresa seria y confiable. Se logrará fijar un posicionamiento atractivo y diferenciador en la mente del consumidor a través del slogan "salud es vida", apoyándose en las estrategias que se verá más adelante.

5.3.6.1 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

5.3.6.1.1 Diferenciación en el Servicio

K'UMARA se caracterizará por contar con un servicio innovador en varios aspectos:

Se dará asesoría nutricional gratuita acorde al perfil y hábitos alimenticios de los clientes; por lo que es indispensable la implementación del CRM (Customer Relationship Management) para poder dar a los clientes lo que quieren, como lo quieren y cuando lo quieren.

- Servicio a domicilio para la entrega de compras, utilizando los paquetes mensuales y/o quincenales a los cuales todo cliente tendrá acceso con suscripción previa.
- Se contará con una revista informativa sobre los productos ofrecidos por K'UMARA además de nutrición y ejercicios físicos, de circulación bimensual, la cual se costeará con los auspicios que se obtengan.
- Se capacitará permanentemente a todo el personal en campos como servicio al cliente y nutrición para de esta manera poder brindar a los clientes un servicio ágil, seguro y bueno, logrando así la lealtad de los éstos.
- Se tendrá en cuenta a los niños por lo que se contará con carritos pequeños para que estos se diviertan haciendo las compras junto con sus padres, además de tener actividades como caritas pintadas y concursos de recetas; de la misma manera se regalarán globos a cada niño que acompañe a sus padres a realizar las compras, lo cual hará más atractivo y divertido el acompañar a sus padres a realizar las compra de alimentos participando de forma activa en la selección de los productos.

5.3.6.1.2 Estrategia de Publicidad

Se planea captar la atención de la gente con una campaña publicitaria que genere expectativa dos semanas antes de la apertura de K UMARA. El concepto de una campaña de expectativa es atraer la atención del potencial consumidor, tenerlo pendiente, mantener su curiosidad, incluso su ansiedad.⁵⁸ Se utilizará la radio y la prensa escrita como medios de comunicación para este tipo de publicidad.

Posteriormente a la apertura de la tienda, se dará a conocer la inauguración de la misma a través de la prensa y la radio, y a través del tiempo se realizarán campañas, que se manejarán en intervalos de tiempo para no hacerlas monótonas y que sean siempre innovadoras, asegurando así la recordación de nombre, marca y los productos de K'UMARA.

Se hará buen uso del marketing directo y del endomarketing;⁵⁹ éste último con el afán de que todas los colaboradores se involucren y sepa a fondo el concepto K'UMARA.

5.3.6.1.3 Estrategia Promoción

Se realizarán frecuentemente promociones como:

- Ofertas en días de semana específicos para diferentes tipos de productos.
- Días Locos en los cuales habrá ofertas del 2x1 para obtener mayor rotación en productos.

⁵⁸ Revista Especializada Líderes, Artículo: La Curiosidad Aviva Las Campañas. edición 510, 20 de Agosto de 2007.

⁵⁹ Conjunto de acciones de marketing dirigidas al público interno de la organización.

- Descuentos a las personas que ayuden a preservar el medio ambiente llevando de vuelta las bolsas en las cuales se empacaron las compras realizadas en una visita anterior.
- Disponibilidad de bonos de descuento especial en sitios de Internet mediante el uso de banners.
- Cupones de descuento publicados en diarios y revistas.
- Tarjeta de afiliación K'UMARA, la cual ayudará a acceder a descuentos especiales para afiliados y acumulación de puntos que permitirán ganar premios.
- Convenios con Gimnasios y Centros de Yoga y Taichi para promocionar la tienda K'UMARA.
- Se realizarán alianzas con proveedores para mantener informados a los consumidores sobre los productos y sus beneficios mediante promoción interna en las tiendas.
- Compras frecuentes de los clientes, mediante el uso de cupones de descuento, folletos o tarjetas postales con las cuales una vez llenas podrán acceder a descuentos y regalos.
- Promociones en ocasiones especiales, principalmente: día de la madre, del padre, del niño y del medio ambiente.
- Los productos que tengan baja rotación estarán bajo promoción directa, con lo que se buscará un mayor volumen de ventas a menor precio para evacuar el stock.

5.3.6.1.4 Estrategia de Diferenciación en el Producto

Los productos orgánicos, son en sí, productos diferenciados ya que es una forma de alimentación alternativa que brinda salud y bienestar para el cuerpo.

5.3.6.1.5 Merchandising en el Punto de Venta

Son muchos los beneficios que el *merchandising* ofrece desde el punto de vista estratégico, entre ellos se destacan los siguientes:

- Potenciación de la rotación de productos K'UMARA y de las demás marcas existentes en el punto de venta.
- Aprovechamiento al máximo del espacio en el mini-mercado K'UMARA, debido a los siguientes aspectos: el producto sale al encuentro del comprador, el comprador se encuentra a gusto en el punto de venta, el ambiente, la comodidad al coger los productos, la decoración del punto de venta y el servicio en general que recibe.
- Fortalecimiento de los productos imán que se encuentren en K'UMARA; aquellos que por sus características peculiares tienen difícil rotación, pero que interesa su venta.
- Creación y coordinación de una adecuada comunicación integral en el mini mercado K'UMARA.

5.4 MARKETING TÁCTICO

El marketing táctico consiste en la comunicación del producto al consumidor, para lo cual se utilizarán las herramientas y variables disponibles y de esta manera cumplir con los objetivos de marketing, a través del desarrollo del las 4 p's.

5.4.1 Marketing Mix

5.4.1.1 Producto

5.4.1.1.1 Características Generales

K'UMARA comercializará productos tangibles de consumo (no durables) como lo son los alimentos orgánicos, con la característica especial de que éstos no cuentan con ningún tipo de químicos ni pesticidas; además cuentan con las certificaciones orgánicas⁶⁰ internacionales, lo cual hace que los productos que comercializa K'UMARA, sean productos que cumplen con las normas orgánicas establecidas y los parámetros de alta calidad.

Se contará productos certificados que garanticen frescura y seguridad; de marcas tanto, nacionales como importadas, contando así con una amplia gama de productos que satisfagan las necesidades y expectativas de todos los clientes.

Los productos se han agrupado en las siguientes líneas:

(Posteriormente se analiza la distribución de éstas categorías en el punto de venta)

Cereales y derivados

Carnes y preparaciones

Pescados y Mariscos

Grasas y aceites comestibles

Leche, productos lácteos y huevos

Verduras frescas

⁶⁰ “Procedimiento mediante el cual se garantiza que un determinado producto animal o vegetal, los equipos y el proceso de producción, cumplen con las normas de un organismo regulador orgánico, sin dañar el medio ambiente” Nota: no se necesita ser miembro de una organización orgánica para ser certificado. Tomado de: http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/certificacion_organica_pdf.pdf

Tubérculos y derivados
Leguminosas y derivados
Frutas frescas
Azúcar, sal y condimentos
Café, té y bebidas
Otros productos alimenticios

5.4.1.1.2 Beneficios de los productos orgánicos para el consumidor

El gran beneficio de los productos orgánicos es que están absolutamente libres de residuos químicos. No están permitidos los aditivos y conservantes (salvo los naturales); plaguicidas ni fertilizantes; tienen menos o nulos residuos de medicamentos veterinarios; no contienen hormonas; ni metales pesados (presentes en suelos y aguas) y no pueden ser irradiados.

Un ejemplo claro es el que se da en las carnes orgánicas; está comprobado que las orgánicas contienen mayor cantidad de vitamina E y menos grasa intramuscular que produce menos colesterol en el consumidor. Además, las carnes orgánicas no sufren de contaminación biológica, como ser el mal de la vaca loca (encefalopatía espongiforme bovina), la fiebre aftosa, la intoxicación con *Escherichia coli* (famosa en hamburguesas industriales), ni salmonelosis (en huevos y aves) ya que las certificadoras controlan la trazabilidad⁶¹ en los ganados.

Otro claro ejemplo de el gran beneficio que ofrecen este tipo de productos al consumidor, es que estudios⁶² demuestran que, las frutas, vegetales y granos cultivados orgánicamente, ofrecen más de algunos nutrientes incluyendo vitamina C, hierro, magnesio y fósforo y menos exposición a residuos de nitrato y pesticidas que los cultivados convencionalmente.

⁶¹ Trazabilidad es el conjunto de procedimientos técnicos que permite identificar y registrar a un animal desde su nacimiento hasta el final de la cadena de comercialización en sus distintos cortes y subproductos.

⁶² <http://www.ota.com/organic/benefits/nutrition.html>

5.4.1.1.3 Marca, Diseño, Empaques y Etiquetas

En el capítulo 4 se dio a conocer que K'UMARA no tendrá marca propia desde su inicio, sin embargo se planea en el lapso de dos años, realizar una alianza estratégica con proveedores nacionales; lo cual permitirá a la empresa contar con productos en el punto de venta con marca K'UMARA que cuenten con las mismas normas y certificaciones orgánicas establecidas, así como altos estándares de calidad.

Al principio se contará con productos orgánicos que contengan todas las especificaciones en cuanto a empaque, certificaciones, etiquetas e información necesaria de acuerdo al ministerio de salud y de agricultura, que son los organismos que controladores de la producción y comercialización de alimentos.

Todos los productos tendrán el código de barras del productor lo que permitirá llevar un perfecto control de inventario electrónico.

5.4.1.1.4 Calidad, Servicios y Garantías

Todos los productos orgánicos que comercializará la empresa K'UMARA deberán contar con las certificaciones orgánicas, legales y técnicas, que garantizan los estándares de calidad, que permiten generar seguridad de consumo.

Para hacer más atractivo el producto, se dará asesoría nutricional gratuita con el fin de mantener informados a los consumidores sobre los beneficios de los mismos, además de que se realizarán recetas periódicas e innovadoras usando ingredientes que el mini-mercado ofrece.

Se implementará el uso del CRM (Customer Relationship Management), con el fin de establecer relaciones estrechas con los clientes y mantenerlos contentos. Esto

será de gran ayuda para la asesoría nutricional que forma parte del servicio de K'UMARA,; ya que se brindará asesoría de forma personalizada, acorde con los hábitos de compra de cada cliente, su perfil y necesidades, lo que coadyuvará en mantener una base de datos actualizada.

5.4.1.2 Precio

**CUADRO 5.3
MARGENES DE CONTRIBUCIÓN**

NORMAL	Cereales y Derivados	Carnes y Preparaciones	Pescados y Mariscos	Grasas y Aceites
Margen de Compra	1.00	1.00	1.00	1.00
Margen Contribución Real	0.71	0.82	0.82	0.80

Leche, productos lácteos y	Verduras	Tuberculos y Derivados	Leguminosas y Derivados	Frutas
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
0.92	0.78	0.58	0.58	0.68

Azucar, sal y	Café, te y Bebidas	Otros Productos
1.00	1.00	1.00
0.80	0.80	0.81

Elaborado por: Autores

5.4.1.3 Estrategia de Precios.

Se conoce que los productos orgánicos tienen una diferencia en precio con los productos tradicionales que oscila entre un 25% a 50%; por lo que necesariamente se deberán manejar estrategias de precio que permitan competir en el mercado.

Se comparará los productos orgánicos que son ofertados en el mercado. En lo que se refiere a productos de origen internacional se buscará la mejor opción en cuanto a calidad y precio.

Adicionalmente se manejarán paquetes promocionales y ofertas para hacer más atractivo aún la compra de los productos. Para los pedidos que se realicen a domicilio, se manejarán combos promocionales, de acuerdo a la cantidad de productos orgánicos que cada combo posea se establecerá el precio, estos

combos contarán con los productos de temporada, lo cual permitirá tener precios más baratos comprando en combos que cada producto por separado. Además se dará a conocer que las compras que se realicen vía Internet (sea para entrega a domicilio o que el cliente retira en el punto de venta), tendrán un menor valor por producto, que si se realizan las mismas compras directamente en la tienda, esto, para incentivar al consumidor a usar nuevos canales de compra.

Cada día de la semana se tendrá un producto en promoción, para de esta manera hacer más rotativo el inventario. Esto se manejará sacrificando parte del margen de ganancia por el producto en promoción.

Se logrará obtener precios especiales mediante la negociación con los productores, ya sea por volumen de compra o alianzas comerciales con éstos.

De acuerdo con las encuestas realizadas en el capítulo 3, el producto orgánico es un producto que se conoce como un producto de mayor valor a un producto convencional y esta característica específica es la que más disgusta al cliente a la hora de comprar mencionado producto; por lo que a través de charlas y asesoría nutricional se dará a conocer al consumidor porqué vale la pena pagar un poco más por un producto que garantice la calidad del mismo. Así mismo se pudo concluir que los consumidores si están dispuestos a pagar un precio mayor por productos orgánicos ya que dicen los consumidores que son mejor para el cuerpo, siempre y cuando estén estos precios, dentro de un límite aceptable respecto a un producto convencional.

Por medio de la investigación de mercado se pudo conocer que las ventas promedio durante el mes variarán entre los montos de: \$61 y más de \$200 por consumidor; pero cabe recalcar que dichos gasto por parte de los consumidores corresponden a varios productos. Que se ofrecerían en K'UMARA.

Se visitó el mini mercado Inglés, ubicado en la ciudad de Quito, para analizar los márgenes de utilidad que se pueden obtener en la venta de alimentos convencionales, respetando el precio de venta al público (P.V.P) de los productores. El resultado fue el siguiente:

CUADRO 5.4

APROXIMADO DE UTILIDAD BRUTA POR LINEA DE PRODUCTOS CONVENCIONALES (MISMAS LINEAS SE VENDERÁN K'UMARA PERO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS)

LINEAS DE PRODUCTO	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA
Frutas y Verduras	25%
Viveres y Abarrotes	20%
Golosinas	20%
Panadería y Pastelería	25%
Lácteos y Derivados	5%
Carnes y Mariscos	15%

Elaborado por: Autores

Adicionalmente a esta visita, también se investigó en Supermercados como Supermaxi y Mi Comisariato comparando los precios de venta establecidos por dichos lugares, frente a los precios ofrecidos por Probio que son productores y ofrecen productos como hortalizas y frutas directamente a estos Supermercados; el resultado fue el siguiente:

CUADRO 5.5
APROXIMADO DE UTILIDAD BRUTA DE MI COMISARIATO
EN VERDURAS ORGÁNICAS

PRODUCTO	PRECIOS PROBIO PRODUCTOR	PRECIOS SUPERMAXI	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA MI COMISARIATO
Zuquini (1/2 kilo)	\$0.30	\$0.39	23.08%
Albahaca (100 gr.)	\$0.30	\$0.43	30.23%
Pimiento (1/2 kilo)	\$0.75	\$1.34	44.03%
Rábano (500 gr.)	\$0.30	\$1.04	71.15%
Lechuga	\$0.45	\$0.74	39.19%
Col de Bruselas (500 gr.)	\$0.60	\$1.91	68.59%

Elaborado por: Autores

Se puede establecer que el margen de ganancia promedio de este Supermercado es: 46.04%:

CUADRO 5.6
APROXIMADO DE UTILIDAD BRUTA DE SUPERMAXI EN VERDURAS
ORGÁNICAS

PRODUCTO	PRECIOS PROBIO PRODUCTOR	PRECIOS SUPERMAXI	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA SUPERMAXI
Brócoli (1 kilo)	\$0.70	\$2.72	74.26%
Berro (100 gr.)	\$0.60	\$2.55	76.47%
Rúcula (100 gr.)	\$0.25	\$1.22	79.51%
Rábano (500 gr.)	\$0.30	\$1.40	78.57%
Zanahoria (500 gr.)	\$0.21	\$0.81	74.07%
Lechuga	\$0.45	\$0.71	36.62%
Vainita (1 kilo)	\$1.50	\$2.35	36.17%

Col de Bruselas (500 gr.)	\$0.60	\$2.55	76.47%
---------------------------	--------	--------	--------

Elaborado por: Autores

Se puede establecer que el margen de ganancia promedio de este Supermercado es: 66.52%.

De la misma manera, se investigó otra empresa competencia de K'UMARA como lo es Biorgánica. Los resultados en cuanto a margen de utilidad son los siguientes:

CUADRO 5.7
APROXIMADO DE UTILIDAD BRUTA DE BIORGÁNICA EN PRODUCTOS ORGÁNICOS

PRODUCTO	PRECIOS PROBIO PRODUCTOR	PRECIOS BIORGÁNICA	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA BIORGÁNICA
Apio (500 gr)	\$0.80	\$1.29	37.98%
Berro (100 gr.)	\$0.60	\$1.24	51.61%
Rúcula (100 gr.)	\$0.25	\$1.24	79.84%
Zuquini (500 gr.)	\$0.35	\$1.62	78.40%
Pimiento Rojo (500 gr.)	\$1.50	\$3.24	53.70%
Lechuga	\$0.45	\$0.69	34.78%
Vainita (500 gr)	\$0.75	\$2.19	65.75%
Aguacate (1 kilo)	\$0.80	\$2.48	67.74%
Mandarina (25)	\$1.50	\$1.88	20.21%
Tomate de Árbol (2 kg)	\$2.40	\$3.60	33.33%

Uvilla (250 gr)	\$0.50	\$1.06	52.83%
Perejil Crespo (100 gr)	\$0.25	\$0.69	63.77%
Col de Bruselas (500 gr.)	\$0.60	\$2.97	79.80%
ALIMENTOS PROCESADOS			
Salsa Napolitana (500 gr)	\$2.50	\$3.84	34.90%
Miel de Abeja (250 gr)	\$2.50	\$2.93	14.68%
Mermelada (250 gr)	\$1.40	\$1.92	27.08%

Elaborado por: Autores

Se puede establecer que el margen de ganancia promedio de Biorgánica es: 49.78%; y a pesar de ser menor que el margen de utilidad de los supermercados, los precios establecidos siguen siendo altos.

Los precios establecidos para productos orgánicos por los intermediarios, son muy altos para el consumidor. Uno de los principios del mini mercado K'UMARA, es trabajar bajo el marco de mercado justo, estableciendo precios, que sean buenos, tanto para el consumidor, como para la empresa.

Después del análisis realizado, se ha decidido establecer márgenes de utilidad de 30% máximo de acuerdo a la línea de producto, siempre y cuando éstos den rentabilidad a la empresa pero también que vayan acorde al principio de comercio justo.

5.4.1.4 Distribución o punto de venta

En un principio K'UMARA contará con un punto de venta donde los consumidores podrán acceder a la amplia variedad de productos existentes mediante un canal directo de como lo detalla el siguiente gráfico:

GRÁFICO 5.3
CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE K'UMARA



Elaborado por: Autores

Adicionalmente a esto, se hará uso de herramientas como el Internet y el teléfono, los cuales ayudarán a que la gente haga sus pedidos y de esta manera poder hacer entregas a domicilio para mayor comodidad de la gente que no tiene el tiempo suficiente para ir al establecimiento y adquirir los productos.

5.4.1.4.1 Infraestructura del Punto de Venta

K'UMARA contará con la infraestructura adecuada para poder ofrecer de manera óptima todos los productos a los clientes; es así que, tanto la zona exterior como interior del mini mercado deberán estar en óptimas condiciones, mostrando una estructura elegante y muy limpia para despertar la atención del cliente. (VER ANEXO D1).

5.4.1.4.2 Disposición del Punto de Venta

5.4.1.4.2.1 Situación de las Secciones en el Punto de Venta

Se distribuirá las secciones de las diferentes líneas de alimentos de la misma manera en la que el Supermaxi tiene su distribución; ya que al momento de obtener los resultados de las encuestas se llega a la conclusión de que el Supermaxi es el supermercado más recordado por los encuestados. Además de ésta consideración, se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- **Productos atracción:** son los más vendidos; deben colocarse distantes para que el cliente recorra la mayor superficie del establecimiento posible.
- **Productos de compra racional o irracional:** los de compra impulsiva es mejor situarlos en cajas, mientras que los de compra más reflexiva necesitan una zona sin agobios y amplia.
- **Complementariedad:** hay que situar productos y secciones de manera que se complementen.

5.4.1.4.2.2 Secciones

Las secciones de los productos ofrecidos en K'UMARA serían las siguientes:

CUADRO 5.8

SECCIONES

SECCIÓN 1	SECCIÓN 2	SECCIÓN 3	SECCIÓN 4	SECCIÓN 5	SECCIÓN 6
ENLATADOS DE FRUTA	CONGELADOS	BEBIDAS	CAFÉ Y TÉ	CONDIMENTOS	FRUTAS
FRUTA SECA	CARNES Y AVES	BOCADITOS	CARAMELOS Y DULCES	SALSAS	Y VERDURAS FRESCAS
GALLETAS		JUGOS EN POLVO	MERMELADAS	SOPAS	
HUEVOS		CEREALES	HARINAS	MARGARINAS	
		LECHE		ACEITES	
				ENLATADOS DE VEGETALES	

Elaborado por: Autores

5.4.1.4.2.3 La Circulación

Factores a tomar en cuenta para que exista una correcta circulación en el Punto de Venta:

- Cajas y puerta de entrada.
- Disposición del mobiliario.
- Colocación de los productos.

En el caso de K'UMARA:

1. Productos de primera necesidad pero de margen bajo, se distribuyen por toda la tienda a través de distintas secciones para lograr un mayor recorrido por parte del cliente.
 2. Productos conocidos por el cliente que son de margen medio.
- Informaciones que guían al consumidor.

Velocidad de circulación:

- **Pasillos:** deben facilitar la circulación fluida y que se pueda acceder a todas las secciones.
- **Cuellos de botella:** se deberán evitar en la medida de lo posible porque favorecen las aglomeraciones que reflejan una mala gestión y ofrecen una mala imagen al cliente.
- **Informaciones:** si son correctas, favorecen la velocidad de circulación.

Tiempo de permanencia:

El tiempo depende de la longitud recorrida y la velocidad de circulación; generalmente cuanto mayor sea, mayor cantidad de compras. Sin embargo, no conviene que sea excesivo porque se formarán colas, incomodidades,

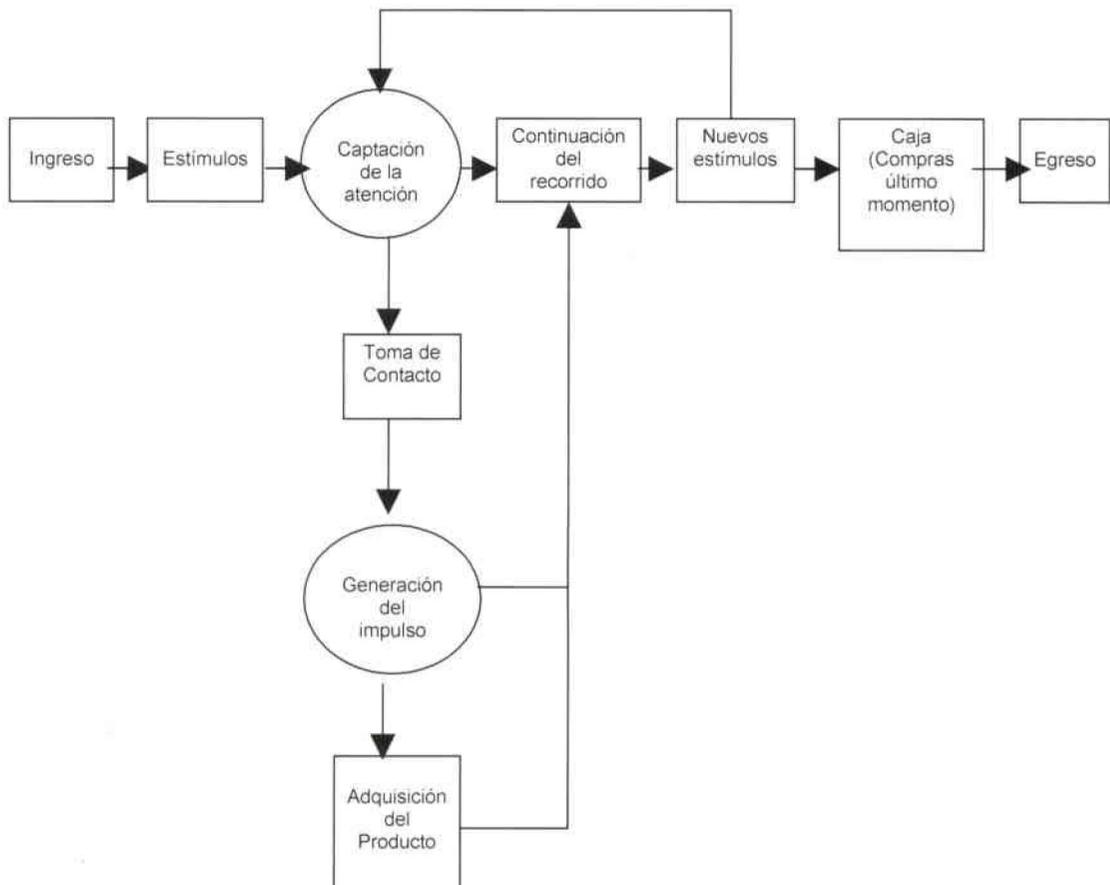
que generan mal humor e insatisfacción. La duración idónea variará en cada establecimiento, el tipo de música hace variar la

velocidad⁶³, además de todos los estímulos que se generen en el establecimiento, apoyándose de un buen material publicitario en el punto de venta, para de ésta manera crear impulsos de compra.

El siguiente gráfico representa en proceso de compra del consumidor:

⁶³ Tomado del Seminario Internacional de Merchandising, Comprología y Escaparatismo, del 22 y 23 de Octubre de 2007, Expositor: Juan Fernando Jaramillo (Colombia).

GRÁFICO 5.4
PROCESO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR



Fuente: Clases de Merchandising dictadas por el Ing. Freddy Vásquez.

Elaborado por: Autores

5.4.1.4.2.4 Puntos de Venta Fríos y Calientes

Una de las principales funciones que tiene que realizar el departamento de marketing es detectar la localización idónea dentro de la superficie comercial; para lo cual se deberá definir los puntos calientes y fríos, que dependen principalmente de la arquitectura del lugar.

A continuación se definen los puntos calientes y fríos para el punto de venta K'UMARA:

Puntos Calientes:

- Sitios de mayor afluencia de personas:
 - Entrada principal
 - Lugares dónde se ubican las promociones.
- Proximidad a zonas con puntos de espera:
 - Cajas
- Pasillos centrales
- Puntas de Góndola

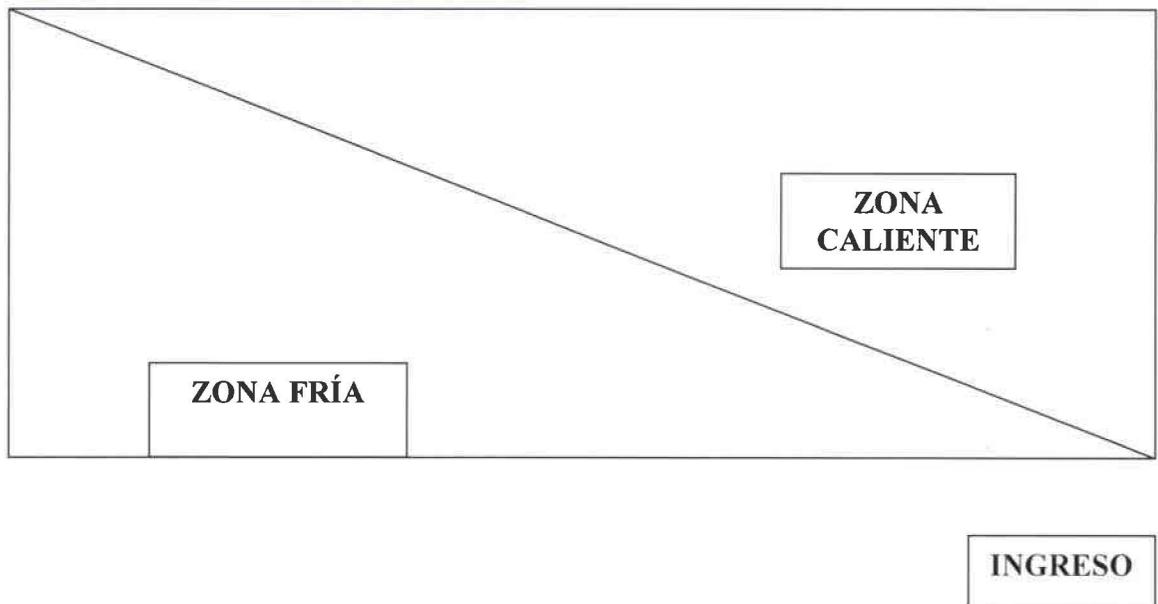
Puntos Fríos:

- Sitios con poca luminosidad y sucios
- Lugares con dificultad de acceso visual para los clientes

Será necesario llamar la atención del cliente en los puntos fríos mediante promociones para incentivar la compra de productos, además de publicidad atractiva en dicha zona.

GRÁFICO 5.5

ZONAS DE CIRCULACIÓN EN EL ESTABLECIMIENTO



Fuente: SALEM Henrik, CÓMO SER EL NÚMERO UNO EN EL PUNTO DE VENTA, Pág. 193.

Elaborado por: Autores

5.4.1.4.2.5 Elementos en el exterior del establecimiento

- **Rótulo** que permita identificar el establecimiento a través del nombre, logotipo o símbolo. El rótulo será luminoso.
- **Entrada al establecimiento:** constituye un elemento que separa al cliente del interior de la tienda. En este sentido, es fundamental que potencie la facilidad de acceso e invite a entrar.

Es indispensable que siempre estén, rótulo y entrada al establecimiento, debidamente limpios y relucientes; además del resto del mini mercado.

5.4.1.5 Publicidad y promoción

La publicidad y la promoción ayudarán a dar información sobre las características esenciales del producto orgánico como tal y sus beneficios para la salud, lo que ayudará a posicionar la idea de ofrecer salud a través de la venta de dichos productos para lo cual se utilizarán los siguientes medios de comunicación: prensa escrita y radio.

- Se realizarán entregas semanales de volantes en papel reciclado informando sobre ofertas y productos de la tienda, además de las actividades planificadas.
- Uno de los valores importantes de K'UMARA es la responsabilidad social, por lo que se planificarán actividades que ayuden a preservar al medio ambiente, como reforestaciones, incentivar el cultivo casero de hierbas aromáticas, hortalizas, verduras y frutas en jardines de los hogares sin la utilización de químicos con el fin de preservar el suelo.
- Se realizarán diversos concursos de recetas donde los ingredientes sean netamente productos orgánicos y se premiará la mejor.
- Se creará una base de datos para almacenar la información de los clientes frecuentes y así darles un trato preferencial.
- El mercadeo directo será una herramienta clave de promoción, por lo que se distribuirán boletines trimestrales informativos en los diarios de mayor circulación de la ciudad de Quito y posteriormente cuando se abran los demás puntos de venta, en los diarios de mayor circulación del país; además se publicará cupones de descuento recortables en diarios y revistas especializadas en nutrición y salud. Adicional a esto se hará uso

del correo electrónico como herramienta del mercadeo directo, para dar a conocer noticias orgánicas e informar al cliente constantemente

acerca de nuevos productos, actividades y estudios sobre productos orgánicos.

- Se hará convenios con gimnasios, centros de estética, Spas, además de centros de yoga para que los clientes de mencionados lugares, reciban descuentos en K'UMARA, afiliaciones preferenciales y promociones. Adicionalmente a esto, se conversará con médicos nutricionista para que comenten a sus pacientes sobre el beneficio de consumir los productos, llegando a un acuerdo con los médicos de darles así descuentos especiales por la compra de productos orgánicos en la tienda.
- Se dictarán charlas periódicas con médicos nutricionistas especializados, sobre los productos orgánicos y sus beneficios para la salud, adicionalmente charlas sobre salud en general, deportes, etc. Se hablarán de enfermedades derivadas de productos con químicos y pesticidas para que la gente comprenda porque los productos orgánicos son mejores.
- Se tendrá un web-site donde la gente pueda acceder a mayor información sobre los productos, la tienda y su compromiso con la sociedad y la gente. El web-site tendrá noticias actuales sobre nutrición y descubrimientos acerca de los productos orgánicos. Además éste será un medio en el cual se pueden realizar compras de productos con un precio menor, sea para ser entregadas a domicilio o retiradas por los clientes directamente en el punto de venta.
- Siendo los niños una parte muy importante para el desarrollo de una sociedad, habrán programas especiales para ellos, como concurso de

recetas, caritas pintadas mientras los padres realizan las compras y pequeños detalles como globos que serán entregados a cada niño el momento que sus padres cancelen las compras.

5.4.1.6 Identidad de la Marca

Se espera dar a conocer a K'UMARA como la tienda 100% orgánica de la ciudad de Quito, que se preocupa por la salud de las personas y por el medio ambiente, para lo cual se manejará un concepto de onda fresca y saludable, utilizando colores tierra como el verde y el café; además que la tienda será construida con un ambiente ecológico de madera reciclada, al igual que las bolsas utilizadas para empacar los productos.

Todo el personal de la tienda se pondrá camisetas que contarán con el logotipo de la empresa. En las bolsas también estará impreso el logotipo, además de cierta información relevante para preservar el medio ambiente y noticias de interés sobre los productos orgánicos.

Como se mencionó en el párrafo de Posicionamiento, el slogan será: "Salud es Vida"; lo que permitirá dar a conocer a la empresa según como dice en la primera parte de la misión: "Ofrecer Salud a través de los productos orgánicos"

La marca K'UMARA será por lo tanto, sinónimo de calidad garantizada además de excelencia en su servicio.

Logotipo de la Empresa

El logotipo de toda empresa debe cumplir tres funciones principales:

- Identificar algo (una empresa, una web, un club de fútbol).
- Diferenciarlo de otras cosas parecidas.

- Transmitir alguna información importante: si es una empresa sólida, si dan un trato personal, el tipo de productos que se comercializan o que producen, etc.

El logotipo debe entenderse de un solo vistazo; no puede contener demasiados mensajes, ni puede requerir un gran esfuerzo mental del receptor para entenderlo.

Los colores que se incluyan en el logotipo tienen un significado; deben comunicar algo importante. Forman parte del mensaje que se desea transmitir.

Para el logotipo de K'UMARA (VER ANEXO D2) se eligió el color verde para poder expresar lo natural y la frescura de los productos orgánicos.

Adicional al color verde, la tipografía usada para el logo es bastante simple para que pueda ser leída y entendida con facilidad, además de esto, se incluye la actividad de la empresa para asegurar que los consumidores comprendan el significado de K'UMARA.

5.5 ACCIÓN Y CONTROL

Se necesita hacer la proyección de ventas y el presupuesto de publicidad para ejecutar el plan de marketing, posterior a esto es necesario controlar para medir la desviación entre las previsiones y los resultados, analizar causas y ajustar variables.

5.5.1 Proyección de Ventas

Mediante el análisis de las algunas preguntas realizadas en la investigación de mercados, además del uso de información del entorno, se obtuvo la proyección de ventas.

Las preguntas analizadas fueron las siguientes:

- ¿Ha consumido alimentos libres de pesticidas y químicos (orgánicos)?
- ¿Sigue consumiendo productos orgánicos en la actualidad?
- ¿Con qué frecuencia realiza las compras alimentos de su hogar?
- ¿Cuánto compra en alimentos mensualmente para su hogar? (en dólares americanos)
- ¿De sus compras de alimentos en general, que porcentaje son orgánicos?

Los supuestos para el cálculo de la proyección de ventas fueron los siguientes:

- Las compras de productos orgánicos tiene una participación de 7.51% de las compras totales de alimentos en general de los consumidores.
- El crecimiento del negocio se basa en el crecimiento de la industria de comercio al por menor.
 - Para el escenario optimista se establece que, el crecimiento del negocio será igual al mayor porcentaje de crecimiento de la industria de comercio al por menor durante los últimos siete años, siendo éste de 5.2%.
 - Para el escenario pesimista se establece que el crecimiento del negocio será igual al menor porcentaje de crecimiento de la industria de comercio al por menor durante los últimos diez años, siendo éste de 1.8%.
 - Para el escenario normal se tomó el promedio del crecimiento de la industria durante los años 2003 a 2006, dado en el programa económico del Gobierno Nacional y por el Banco Central del Ecuador, éste promedio es de 4.4%
- El 68.25% de la población objetivo (105.295 personas) son clientes potenciales; esto representa el 71.862 personas.

- La participación de mercado será de K'UMARA será del 4.01%⁶⁴ en un comienzo, esto representa 2.946 personas, es decir noventa y cuatro mil ciento veinte y cinco dólares americanos (\$94,125) de ventas mensuales.

5.5.1.1 Cuantificación del Segmento

Mediante el análisis de mercado realizado en el Capítulo 3, se establecieron los siguientes resultados, los cuales ayudarán en el cálculo de la demanda y en el cálculo de las proyecciones de ventas.

El siguiente cuadro proporciona el dato exacto de las personas que han escuchado hablar de los productos orgánicos (pregunta 8 de la encuesta), que han consumido los productos orgánicos (pregunta 9 de la encuesta) y que siguen consumiendo en la actualidad los productos orgánicos.; este dato se pudo obtener realizando filtros en la tabulación total de las encuestas del Capítulo 3.

CUADRO 5.7
NÚMERO DE PERSONAS QUE ACTUALMENTE SIGUEN CONSUMIENDO PRODUCTOS ORGÁNICOS

	HAN CONSUMIDO	NO HAN CONSUMIDO
	Pregunta 9 de la encuesta del Capítulo 3	
# de Personas	301	65
% del Total (400 personas)	75,25%	16,25%
	SIGUEN CONSUMIENDO	NO SIGUEN CONSUMIENDO
	Pregunta 12 de la encuesta del Capítulo 3	
# de Personas	273	28
% del Total (301 personas)	68,25%	7,00%

Elaborado por: Autores

⁶⁴ Fuente: estudio de mercado realizado por la BSC y Pulso Ecuador en Septiembre de 2007. (VER ANEXO D3 para resultado)

A continuación se calcularon las frecuencias de compra de productos orgánicos de las 273 personas que en la actualidad siguen consumiendo productos orgánicos:

CUADRO 5.8
FRECUENCIA DE COMPRA DE PRODUCTOS ORGÁNICOS

Frecuencia de Compra de Productos Orgánicos					
Pregunta 14 de la encuesta del Capítulo 3					No Representa
	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Otros
# de Personas	2	66	166	37	2
% del Total (273 personas)	0,73%	4,18%	0,81%	13,55%	0,73%

Elaborado por: Autores

A continuación se detalla el gasto en alimentos por frecuencia de compra:

CUADRO 5.9
GASTO EN ALIMENTOS EN GENERAL POR FRECUENCIA DE COMPRA

Gasto en Alimentos por Frecuencia de Compra				
Pregunta 3 de la encuesta del Capítulo 3				
	30-60	61-100	101-200	200 en adelante
# de Personas	37	58	118	60
% del Total	13,55%	21,25%	43,22%	21,98%

Elaborado por: Autores

Para el cálculo del gasto promedio se tomaron las opciones de la respuesta en la encuesta a la pregunta 3 y se realizó un promedio entre los valores, obteniendo los siguientes resultados:

CUADRO 5.10
GASTO PROMEDIO EN ALIMENTOS EN GENERAL POR FRECUENCIA DE COMPRA

Gasto Promedio				
	30-60	61-100	101-200	200 en adelante
Dólares (\$)	\$ 45,00	\$80,50	\$150,50	\$200,00

Elaborado por: Autores

El siguiente cuadro muestra el gasto promedio mensual en alimentos en general, resultante de multiplicar el gasto promedio por el número de personas y por la frecuencia de compra.

CUADRO 5.11
GASTO PROMEDIO MENSUAL EN COMPRA DE ALIMENTOS EN GENERAL

Gasto Promedio Mensual en Alimentos en General					TOTAL
Dólares (\$)	\$ 49.950,00	\$ 18.676,00	\$ 35.518,00	\$ 12.000,00	\$ 116.144,00

Elaborado por: Autores

Una vez obtenido el gasto promedio de los encuestados por frecuencia de compra es importante conocer la participación de los productos orgánicos en el total de las compras de alimentos en general de los consumidores, los resultados son los que a continuación se presentan:

CUADRO 5.12
PARTICIPACIÓN DE PRODUCTOS ORGÁNICOS EN LAS COMPRAS DE LOS
CONSUMIDORES

Participación de productos orgánicos en las compras de los consumidores									
Pregunta 13 de la encuesta del Capítulo 3									
	0%-5%	5,01%-10%	10,01%-15%	15,01%-20%	20,01%-25%	25,01%-30%	más de 30%	NO en la #8 y 9	NO en la #12
# de Personas	68	146	31	22	6	0	0	28	99
% del Total	17,00%	36,50%	7,75%	5,50%	1,50%	0,00%	0,00%	7,00%	24,75%

Elaborado por: Autores

Se realizó un promedio al rango de porcentaje que obtuvo mayor respuestas en la encuesta, el cual es, 5.01%-10% de participación, quedando de la siguiente manera:

CUADRO 5.13
PROMEDIO DE PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE PRODUCTOS
ORGÁNICOS EN COMPRAS DE ALIMENTOS EN GENERAL

Promedio Porcentaje de Participación Mayor	7,51%
--	-------

Elaborado por: Autores

Finalmente se aplica este porcentaje a la sumatoria de las compras promedio mensual de las 273 personas que han escuchado hablar de los productos orgánicos, que los han consumido y que los siguen consumiendo en la actualidad, dando como resultado lo siguiente:

CUADRO 5.14
GASTO PROMEDIO MENSUAL EN PRODUCTOS ORGÁNICOS DE LA
MUESTRA

Gasto promedio mensual de productos orgánicos de las 273 personas	\$ 8.722,41
--	--------------------

Elaborado por: Autores

Mediante la pregunta número 12 de la encuesta realizada en el capítulo tres y presentada al principio de la cuantificación del segmento, se puede observar que el 68.25% de la población objetivo son clientes potenciales de productos orgánicos; por lo tanto,

CUADRO 5.15
CÁLCULO DE LOS CLIENTES POTENCIALES PARA TODO EL MERCADO DE
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ORGÁNICOS

POBLACIÓN OBJETIVO	105.295 PERSONAS
Clientes Potenciales (68.25%) de la Población Objetivo	71.864 personas

Elaborado por: Autores

El resultado obtenido son las personas que compran productos orgánicos en la ciudad de Quito, pero esto se distribuyen en diferentes lugares de compra. Debido a las limitaciones por el inicio del negocio, y tomando en cuenta el resultado obtenido en la investigación realizada por la certificado BCS junto con Pulso Ecuador en Septiembre de 2007 (VER ANEXO D3), se ha decidido abarcar el 4.01% de este mercado, es decir, atender a 2.946 personas en un comienzo, siendo igualmente rentable esta participación al comenzar el proyecto.

CUADRO 5.16
PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL DEL NICHU DE MERCADO

Ventas Estimadas K'UMARA Mensuales (muestra)	\$ 8.722,41
Participación 4.01%	2.946 personas
Ventas Estimadas K'UMARA Mensuales (nicho de mercado)	\$ 94.125,35

Elaborado por: Autores

La participación de mercado establecida incrementará con seguridad debido a la tendencia creciente del consumo de productos orgánicos en el país apoyándose además de los valores agregados del negocio.

Tomando en cuenta los supuestos antes citados, se obtiene la siguiente proyección de ventas para cada uno de los escenarios.

CUADRO 5.17
PROYECCIÓN DE VENTAS

PROYECCIÓN DE VENTAS					
Proyección en Ventas Normal		Proyección en Ventas Pesimista		Proyección en Ventas Optimista	
1	\$ 1,063,554.53	1	\$ 1,063,554.53	1	\$ 1,063,554.53
2	\$ 1,110,350.93	2	\$ 1,082,698.51	2	\$ 1,118,859.37
3	\$ 1,159,206.37	3	\$ 1,102,187.09	3	\$ 1,177,040.05
4	\$ 2,273,765.98	4	\$ 2,185,580.98	4	\$ 2,301,800.67
5	\$ 3,437,366.22	5	\$ 3,288,475.97	5	\$ 3,485,048.83
6	\$ 3,588,610.33	6	\$ 3,347,668.54	6	\$ 3,666,271.37
7	\$ 3,746,509.18	7	\$ 3,407,926.57	7	\$ 3,856,917.48
8	\$ 3,911,355.59	8	\$ 3,469,269.25	8	\$ 4,057,477.19
9	\$ 4,083,455.23	9	\$ 3,531,716.10	9	\$ 4,268,466.00
10	\$ 4,263,127.26	10	\$ 3,595,286.99	10	\$ 4,490,426.24

Elaborado por: Autores

5.5.2 Presupuesto de Publicidad y promoción

Para realizar el presupuesto siguiente se cotizó directamente con los lugares de interés para la prestación de los servicios.

**CUADRO 5.18
PRESUPUESTO: MEDIO RADIO**

MEDIO: RADIO	
DURACIÓN	Mensual (Después de Apertura)
DESCRIPCIÓN	3 Cuñas hasta de 30" + 2 Menciones Diarias
PRECIO PAQUETE MES	\$ 1.500,00
DURACIÓN	
DURACIÓN	1 vez cada quince días
DESCRIPCIÓN	Entrevista en Vivo
DURACIÓN	5 minutos
PRECIO	\$80 x minuto
TOTAL CADA CUATRO MESES	\$ 800,00

Elaborado por: Autores

**CUADRO 5.19
PRESUPUESTO: MEDIO ESCRITO**

MEDIO: ESCRITO, PRENSA	
REVISTA	La Familia
DIA	Domingo
DURACIÓN	Mensual
DESCRIPCIÓN	1/8 de página full color, en página indeterminada
PRECIO	\$360 X día
TOTAL MENSUAL	\$1.440,00
VOLANTES EN PAPEL RECICLADO	
CANTIDAD	2000
DESCRIPCIÓN	Full Color en papel reciclado
PRECIO	\$ 150
TOTAL CADA DOS MESES	\$ 150
CUPONES DE DESCUENTO EN DIARIO EL COMERCIO	
CANTIDAD	4
DESCRIPCIÓN	Anuncio 1x1
PRECIO	\$23.52 cada uno
TOTAL MENSUAL	\$94.08

Elaborado por: Autores

**CUADRO 5.20
PRESUPUESTO VARIOS**

CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE WEBSITE	
CANTIDAD	1
DESCRIPCIÓN	Sitio Web 5 páginas, 10 cuentas de e-mail. Hosting de 25MB.
PRECIO UNA SOLA VEZ	\$250
PRECIO ACTUALIZACIÓN	\$15 Mensuales
BOLETINES INFORMATIVOS MENSUALES EN PAPEL PERIÓDICO	
CANTIDAD	5000 cada tres meses
DESCRIPCIÓN	Boletines de 4 páginas con recetas, noticias de actualidad en productos orgánicos, beneficios, consejos, etc.
PRECIO	\$600
TOTAL CADA CUATRO MESES	\$600
BOLSAS DE PLASTICO BIODEGRADABLES	
CANTIDAD	20.000
PRECIO MENSUAL	\$300
ENDOMARKETING	
CAMISETAS ESTAMPADAS CON LOGO Y SLOGAN PARA EMPLEADOS	
CANTIDAD	20
PRECIO	\$5
TOTAL SEMESTRAL	\$100
PINS CON SLOGAN "SALUD ES VIDA" Y "YO VIVO K'UMARA"	
CANTIDAD	20
PRECIO	\$1
TOTAL SEMESTRAL	\$20
SOFTWARE DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	
PRECIO	\$149

Elaborado por: Autores

TOTAL MENSUAL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN:

Pre-operativo: \$2.250,00

Primer Año y Apertura de Locales: \$17.797,00

Resto de Años: \$8.898,00

5.5.3 Control

El control de la gestión y la utilización de cuadros de mando, permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las

estrategias y tácticas definidas anteriormente. A través de este control de pretende detectar posibles fallos y desviaciones del plan, y de esta manera poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima rapidez para evitar problemas futuros.

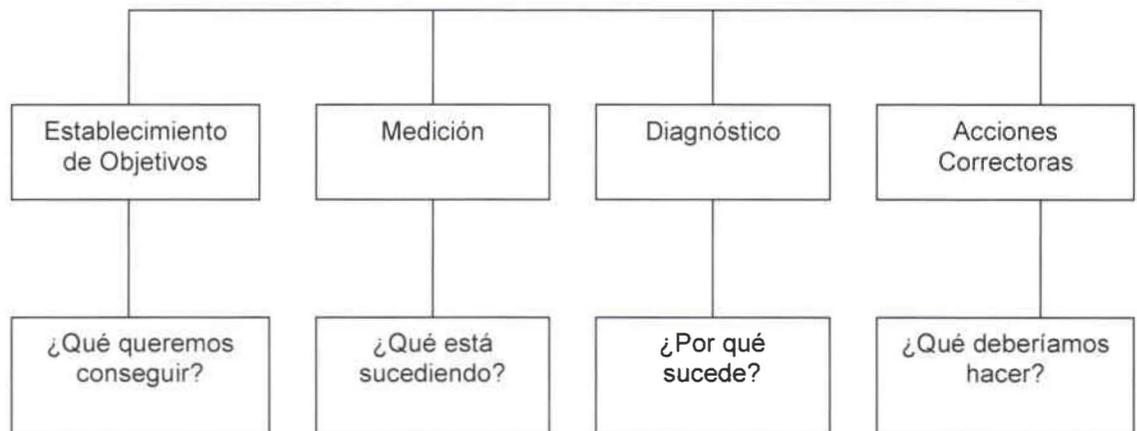
El establecer mecanismos de control permite ser proactivo y no esperar hasta el final cuando puede ser demasiado tarde para reaccionar. Por esta razón los mecanismos de control implantados deben de generar información en período cortos de tiempo.

A continuación se listan algunos puntos clave que se usarán para detectar y evaluar posibles desviaciones en el plan:

- Resultados en las ventas (por línea de producto, por gama, por sección, etc)
- Rentabilidad de las ventas (por línea de producto, por gama, por sección, etc)
- Control de la actividad de los empleados.
- Resultado de las diferentes compañías de comunicación y respuesta sobre los cupones publicados en la prensa escrita.
- Ratios de visita por período.
- Ratios de ingreso por período.

GRÁFICO 5.6

EL PROCESO DE CONTROL



Fuente: Kotler Philip, LA DIRECCIÓN DE MARKETING.

Elaborado por: Autores

Por último, en caso de haber desviaciones, se deberá realizar un feedback, el cual permitirá investigar las causas por las que se han producido las desviaciones y de esta manera aprender de lo sucedido para experiencias posteriores. Los controles periódicos ayudarán a reforzar el plan y dará por lo tanto capacidad de respuesta y de reacción inmediata lo que lleva a ser más competitivos.

CAPITULO VI

CAPITULO VI

6 ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se presenta un análisis detallado de todos los costos, gastos, depreciaciones, amortizaciones, inversiones, proyecciones de ventas, para cada uno de los escenarios para obtener el punto de equilibrio, valor actual neto y la tasa interna de retorno que son los índices críticos para determinar la viabilidad financiera del presente plan de negocios.

6.1 SUPUESTOS FINANCIEROS

6.1.1 Generales

- El horizonte de evaluación para el presente plan de negocios es de 10 años.
- La proyección se la realiza a precios constantes.
- En plan de negocios estará ubicado en el centro comercial El Bosque.
- Se asume que la dolarización adoptada por el Ecuador desde el año 2001 se mantendrá vigente. Y todos los valores tratados son en dólares de los Estados Unidos de América.

- K'UMARA está obligada a llevar contabilidad y declarar impuestos de acuerdo a la Ley.
- Las ventas mensuales serían de \$94,125 para el primer año. (Ver Capítulo 5)

6.1.2 Aporte financiero e Inversiones

- El análisis financiero se lo realizará bajo dos modelos: apalancado y desapalancado. Dentro de cada uno se analizarán 3 diferentes escenarios: normal, optimista, pesimista.
- La empresa requiere un monto de doscientos ochenta y cinco mil ciento cuarenta y cuatro dólares americanos (\$285.144) como inversión inicial (ANEXO D5) , la misma que será cubierta en 50% por un préstamo bancario a 5 años plazo a una tasa de interés del 14.08% anual (ver ANEXO D10) y con el otro 50% como aportación de los accionistas
- El capital de trabajo inicial es de doscientos cuarenta y dos mil ciento sesenta y ocho (\$242.168) y es suficiente para 3 meses de funcionamiento (ANEXO D5) y cubre todos los gastos que la empresa debe incurrir para entrar en funcionamiento y estos son: Efectivo para caja chica, gastos de nómina, gastos administrativos, compras, y garantía de arrendamiento.
- Las inversiones en el año 4 y 5 se harán para cubrir la demanda insatisfecha de Cumbayá y de Guayaquil. Estas inversiones requieren un monto de ciento veinticuatro mil seiscientos diecinueve (\$124.619) para

cada uno de los años y el capital de trabajo es de ochenta y tres mil novecientos cuarenta y tres dólares (\$83,943) y será suficiente para 1 mes de funcionamiento.

6.1.3 Depreciaciones, amortizaciones y valor de rescate

- Las depreciaciones se efectúan a través del método de línea recta. (ANEXO D6)
- El valor de rescate de los muebles y equipos es de 30%, de los equipos electrónicos es de 15% y de vehículos es de 20%. (ANEXO D6)

6.1.4 Nómina

- Los salarios son pagados de acuerdo a la ley. (ANEXO D2)

6.1.5 Costos

- Costos de importación son de 2% del total de los costos directos. Esto es un promedio ponderado aproximado de los aranceles para productos alimenticios importados. (ANEXO D8)
- El porcentaje de mermas y promedio de márgenes de contribución fue obtenido en una entrevista el SUPERMERCADO INGLES de la ciudad de Quito. (ANEXO D7)

6.1.6 Costo de oportunidad y flujo de caja

- El costo de oportunidad del presente plan de negocios es de 20.19% en un escenario apalancado y de 17.13% en el des-apalancado. La metodología utilizada para obtener el costo de oportunidad esta descrito en el ANEXO D9
- El flujo de caja se presenta en seis escenarios: Normal, optimista y pesimista cada uno apalancado y des-apalancado. (ANEXO D11)

6.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Lo más importante para determinar la viabilidad de un negocio es la determinación de la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN).

6.2.1 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN⁶⁵ es el valor presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta restando su inversión inicial, tomando en cuenta el costo de oportunidad; si es mayor a cero se autorizar.

A continuación se muestra una comparación entre los valores actuales netos apalancados y des-apalancados en los 3 diferentes escenarios, lo que nos lleva a la conclusión que sin importar el escenario, los activos financieros de una

⁶⁵ Fundamentos de Administración Financiera, Van Home, Pág. 337

empresa sin deuda serán siempre mayores que el valor de los activos financieros de una que no tenga deuda.

	VAN No apalancado	VAN Apalancado
Esperado	\$ 523008	\$ 435756
Pesimista	\$ 420298	\$ 350396
Optimista	\$ 669584	\$ 565704

El plan de negocios se lo realizará con toda seguridad con apalancamiento. Sin embargo, se demuestra que cualquier escenario es rentable ya que presentan todos un VAN positivo.

6.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

El TIR⁶⁶ es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de caja netos futuros de un proyecto de inversión, con la salida de efectivo inicial del proyecto. El momento en el que el costo de oportunidad se torna menor que el TIR, el plan de negocios empieza a ser atractivo para los inversionistas.

El siguiente cuadro reúne los TIR de todos los escenarios, y demuestra nuevamente la rentabilidad del proyecto, siendo este TIR siempre mayor al costo de oportunidad.

⁶⁶ Fundamentos de Administración Financiera, Van Home, Pág. 334

	TIR No apalancado	TIR Apalancado
Esperado	41.3%	51.0%
Pesimista	37.2%	46.9%
Optimista	46.8%	60.9%

Cabe recalcar que se evidencia que siempre el contar con un nivel de apalancamiento es más beneficioso para el inversionista ya que tiene un TIR más alto.

6.2.3 Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se toma en cuenta los costos Fijos, costos variables y las ventas totales. Dado a que en el proyecto se analizan cientos de productos, resulta imposible determinar un punto de equilibrio para cada producto, en su lugar, se determinó un punto de equilibrio sobre las ventas totales, es decir cuánto son las ventas mínimas a realizarse para que el proyecto no obtenga ni ganancia ni pérdida.

PUNTO DE EQUILIBRIO BASADO EN DOLARES DE VENTAS

(Costos Fijos / (1 - (Costos Variables / Ventas)))

Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos Fijos	126,250	115,117	115,117	219,161	313,105	303,406	303,406	303,406	303,406	303,406
Costos Variables	841,110	878,119	916,756	1,798,204	2,718,435	2,838,046	2,962,920	3,093,288	3,229,393	3,371,486
Ventas	1,063,555	1,110,351	1,159,206	2,273,766	3,437,366	3,588,610	3,746,509	3,911,356	4,083,455	4,263,127
TOTAL	603,630	550,400	550,400	1,047,855	1,497,025	1,450,652	1,450,652	1,450,652	1,450,652	1,450,652

CAPITULO VII

CAPITULO VII

7 PLAN DE CONTINGENCIA

El propósito de la realización de un plan de contingencia es mejorar la capacidad de respuesta de los gerentes o administradores para que la empresa sobreviva y supere situaciones que pongan en peligro su integridad.

A continuación se detalla posibles escenarios que la empresa pudiera atravesar y un plan de acción a seguir para cada uno de ellos.

7.1 OBJETIVOS

7.1.1 Objetivo General

El objetivo del presente plan de contingencia, es asegurar la capacidad de supervivencia del presente plan de negocios, ante eventos externos que pongan en peligro su supervivencia.

7.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar los posibles acontecimientos que puedan interferir en la persecución de las estrategias o que puedan poner en peligro la supervivencia de la empresa.
- Identificar un camino de acción para eliminar o minimizar los efectos de cada uno de los posibles acontecimientos.

7.1.3 Identificación, descripción de hechos y plan de acción

- **Demanda superior a la proyectada.** La empresa se encuentra en un escenario en el cual su demanda supera significativamente a lo planificado.
 - **SOLUCIÓN:**
 - Replantear el sistema de logística para reducir el tiempo que toma desde que se realiza la orden de compra hasta que se exhiben los productos.
 - Aumentar la frecuencia con la que se realiza controles de inventario para saber oportunamente los nuevos niveles de demanda, y así poder reabastecer los productos oportunamente.
 - Contratar nuevo personal y asignar funciones mucho más específicas para que el proceso de compra se vuelva más eficiente.

- **Demanda Inferior a la proyectada.** La empresa se encuentra en un escenario en el cual su demanda es inferior a lo que esperaba y corre peligro de no alcanzar su punto de equilibrio.
 - **SOLUCIÓN:**
 - Realizar un análisis permanente de la proyección de ventas y del cumplimiento de objetivos. Si el decremento persiste, se realizar un estudio para redefinir las necesidades de los clientes.
 - Destinar un mayor presupuesto a publicidad.
 - Promocionar de manera agresiva los productos y realizar ofertas; pero observando que el TIR de la empresa se mantenga sobre el costo de oportunidad.
 - Para minimizar el riesgo de pérdida económica se invertirá el excedente del capital cuando éste exista.

- **Crisis política y/o económica.** El Ecuador ha enfrentado graves crisis políticas y económicas que desembocan en: altos niveles de inflación, fuga de capitales e inseguridad para la inversión nacional y extranjera. Adicional a esto, de un momento a otro se eliminan subsidios, se aumentan tarifas y aranceles.
 - **SOLUCIÓN:**

- Los directivos de la empresa deberán estar constantemente actualizados con la realidad del país tanto macro como micro económicamente, para tomar decisiones oportunas y eliminar el ambiente de incertidumbre.

CAPITULO VIII



CAPÍTULO 8

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego analizar toda la información de los capítulos anteriores, se puede puntualizar lo siguiente:

8.1 CONCLUSIONES

- En los últimos 5 años el Sector Comercio, representó el 14.64% del total del PIB.
- El sector comercio ha mantenido una tendencia creciente en los últimos siete años, 4.4% ha sido el crecimiento promedio entre los años 2003 y 2006. Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador, el sector creció 5.0% en el 2007 y crecerá 4.6% en el 2008.
- La producción de productos orgánicos certificados, se destina principalmente a la exportación, dejando de lado el mercado nacional; perdiendo un nicho de mercado que se encuentra insatisfecho por la falta de éstos productos.
- La entrada de nuevos competidores a la industria, es poco probable, porque se requiere de inversiones altas para poner en marcha el negocio.

- Del estudio de mercado se desprende que el 68.25% de los encuestados han escuchado hablar de los productos orgánicos, han consumido productos orgánicos y siguen consumiendo dichos productos en la actualidad.
- Los potenciales consumidores de productos orgánicos se limitan, en razón de la falta de información y promoción de éstos.
- Los consumidores potenciales están dispuestos a pagar un precio mayor por los productos orgánicos, siempre y cuando se garantice su calidad.
- Actualmente no existe una empresa posicionada en el mercado especializada en la venta de productos orgánicos y que ofrezca gran variedad.
- La publicidad a utilizarse será constante y permanente, por medio de radio, volantes, boletines informativos, anuncios comerciales y asesoría nutricional; de manera que se pueda asegurar una recordación de marca, producto y servicio, por parte de los consumidores.
- El análisis financiero realizado, da a conocer que el proyecto arroja flujos positivos, consiguiendo una tasa interna de retorno de 51% y un valor actual neto de \$ 435.756 en un escenario Normal con apalancamiento.
- De acuerdo a los análisis realizados en este plan de negocios, se puede concluir que el proyecto es financiera y técnicamente rentable y atractivo.

- De los dos escenarios, apalancado y no apalancado, se ha determinado en base a los índices presentados que la mejor opción para poner en marcha este proyecto es a través de un apalancamiento financiero, ya que tanto la rentabilidad como la liquidez se mantienen en un margen mayor. Aunque ambas opciones son rentables para los accionistas, la decisión depende de si se desea que la empresa sea propiedad únicamente de los accionistas o sea compartida con terceras personas.

8.2 RECOMENDACIONES

- El mini mercado de productos orgánicos de origen nacional e internacional es atractivo y rentable por lo que se recomienda su implementación.
- En Quito existe un interesante y creciente segmento de la población que desea mejorar la salud y calidad de vida, por lo tanto, se debe aprovechar esta tendencia creciente para incidir en un mayor uso y consumo de productos orgánicos que cumplan con las exigencias de calidad en cuanto a apariencia, sabor, experiencia y origen.
- Se debe trabajar bajo un marco de comercio justo para incentivar el consumo y la producción nacional de productos orgánicos; para lo que se establecerán precios aceptables para los consumidores y la empresa.
- La implementación de servicios como: la asesoría nutricional gratuita y el servicio a domicilio ayudarán a dar valor agregado al negocio.

- Se deberá analizar cualquier cambio en el mercado que pudiere afectar el funcionamiento de ésta idea de negocio, como por ejemplo: crecimiento de inflación, subida de sueldos, expansiones, etc. por lo que deberán ser adaptados inmediatamente al proyecto.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

- Dan Thomas, EL SENTIDO DE LOS NEGOCIOS, Primera Edición, Editorial Continental, 1995, México.
- Rodríguez Juan, Flores Johanna, AGRICULTURA ORGÁNICA EN ECUADOR, GTZ, 2005, Ecuador.
- Fred R David, CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Novena Edición, Editorial Prentice Hall, 2003, México.
- Markides Constantinos, EN LA ESTRATÉGIA ESTÁ EL ÉXITO, Editorial Norma, 2000, Barcelona.
- Werther William, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, Cuarta Edición, Editorial Mac Graw Hill, 1995, México.
- Lamb Charles y Otros, MARKETING, Cuarta Edición, Editores Thomson, 1998, México.
- Malhotra N, INVESTIGACION DE MERCADOS, Cuarta Edición, Editorial Prentice Hall, 2004, México.
- Ambrosio Vicente, PLAN DE MARKETING PASO A PASO, Primera Edición, Editorial Pearson Educación, 2000, Colombia.
- FINANZAS CORPORATIVAS

PUBLICACIONES

- Boletines Mensuales Informativos del Banco Central del Ecuador.
- Diario El Comercio
- Directorio de Productos Orgánicos Ecuador 2006

- Periódico Mensual Especializado En Productos Orgánicos: EOP News
- Revista Líderes
- Revista Dinero
- Revista El Financiero
- Revista EKOS
- Revista Gestión

FUENTES ELECTRÓNICAS

- http://www.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=54833&anio=2007&mes=1&día=1
- www.bce.fin.ec
- <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2006/ecuadorsi19.htm>
- <http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=160>
- <http://www.ccq.org.ec/documents/CEASM27.pdf>
- <http://www.ccq.org.ec/documents/CEASM27.pdf>
- <http://www.ccq.org.ec/documents/CEAINFO32.pdf>
- <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>
- <http://www.siap.sagarpa.gob.mx/InfOMer/analisis/organico.html#eeee>
- http://www.prochile.cl/newsletters/habitos_europa_2006/8_alemania_organico.php
- http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc
- http://www.gtz-proyectopac.org/documentos/Nuevos_documentos/Agriculturaorganicaecuador09-2005.PDF
- [http://www.ecuadorexporta.org/productos_down/reporte_de_productos_no_tradicional_nales_\(for-cic-14_ver-abr-02\)200.pdf](http://www.ecuadorexporta.org/productos_down/reporte_de_productos_no_tradicional_nales_(for-cic-14_ver-abr-02)200.pdf)
- http://www.aebe.ec/data/files/DocumentosPDF/HistorialNoticias/JUN06/boletin_feria_organica_biofach.pdf

- www.nature.com
- <http://www.ota.com/organic/faq.html>
- http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/certificacion_organica_pdf.pdf
- <http://www.ota.com/organic/benefits/nutrition.html>

ANEXOS



ANEXO A



ANEXO A1

PASOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA CIA LIMITADA

Para la constitución de una compañía limitada es necesario seguir con los siguientes pasos:

- Sacar la reserva de denominación en la Superintendencia de Compañías.
- Abrir una cuenta de integración de capital. La ley ecuatoriana obliga que sea mínimo de \$400 dólares. Este pago se puede realizar con un pago de \$200 dólares al inicio y luego de un año se debe pagar la diferencia; con esto, el banco emitirá un certificado.
- Teniendo los anteriores documentos, un abogado elabora una minuta de la constitución con los estatutos; luego la minuta es enviada con todos los documentos firmados al notario.
- Se requieren las cédulas y papeletas de votación y con todos estos documentos, el notario cierra la escritura pública y se solicitan tres copias.
- Es necesario llevar a la superintendencia de compañías tres copias certificadas y mediante una solicitud dirigida a la Superintendencia de Compañías se solicita la aprobación mediante la resolución de la constitución de la compañía.
- La Superintendencia de Compañías nombra un especialista que será el encargado de aprobar las escrituras de constitución y lo hace mediante resolución.
- La resolución a parte de aprobar la constitución ordena:
 - Publicar el extracto en la prensa
 - Sentar razones en la notaria de constitución; el notario por lo tanto elabora una razón de que la compañía fue aprobada mediante una resolución (No. X), y agrega a la escritura.

- El abogado debe llevar al municipio de Quito una copia de toda la escritura, y llenar un formulario de Patente Municipal, que se pagará todos los años posteriores, en Enero, y en el Municipio con esto se obtendrá la patente.
 - El abogado acude después a la Cámara de Comercio de Quito con otra copia simple de la escritura y se llena ahí otro formulario en afiliaciones. Con estos se solicita una vez afiliada la compañía un formulario de afiliación.
-
- Después se acude al Municipio del Centro para obtener la exoneración municipal presentando en la Dirección Financiera Tributaria un original de la escritura y el Director Financiero Tributario emite el certificado de exoneración.
 - Una vez con la exoneración, la publicación de la prensa, el certificado de la Cámara de Comercio y las tres escrituras certificadas, se acude al Registro Mercantil; se ingresa todo y la compañía quedará constituida.
 - Se procede a la elaboración de nombramientos de Gerente General y Presidente para lo cual la Junta General de Socios se reúne y nombra los administradores.
 - Con los nombramientos se va al Registro Mercantil para que sean inscritos y para esto se llevan las copias de cédula y papeleta de votación de los administradores nombrados y una copia del Acta de la Junta General.
 - Una vez inscritos se llevan los nombramientos, la publicación, la tercera copia certificada de la escritura, se compra el formulario 01A y 01B del SRI y se adjunta sólo lleno el primer formulario y se entrega en la Superintendencia de Compañías, la cual procede a registrar la compañía y entrega el certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal, la nómina de socios y el registro de la compañía y retorna el formulario 01A.
 - Por último con ésta documentación devuelta a la Superintendencia de Compañías, se lleva el Formulario 01B al SRI, en donde se obtiene el RUC.

PATENTE JURÍDICA NUEVA

- Escritura de constitución de la compañía original y copia
- Original y copia de la resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copias de cédula de ciudadanía y papeleta de votación, actualizadas o certificados de exoneración de exención del propietario.
- Copia de la categorización del local.

REQUISITOS DE FUNCIONAMIENTO DEL SRI⁶⁷

- **Facturación:** El contribuyente deberá solicitar a través del sistema de autorización de impresión del comprobante de ventas a una de las imprentas que está autorizada por el SRI, la impresión de las facturas, notas de crédito, notas de venta, comprobantes de retención y guías de remisión. En estos documentos deberá constar la razón social del negocio, el RUC, la dirección y teléfonos del establecimiento.
- **Contabilidad:** Toda empresa está obligada a llevar contabilidad para sus respectivos deberes tributarios.
- **Declaraciones:** En caso de que los productos que se comercializan graven IVA, se deberá llenar el formulario 104 del SRI para efectuar la declaración y realizar el pago correspondiente.

⁶⁷ www.sri.gov.ec

ANEXO A2

LEGISLACIÓN SANITARIA SOBRE IMPORTACIÓN DE ALIMENTOS⁶⁸

Ley Orgánica de Salud

Las disposiciones de la ley Orgánica de Salud, Art.6, numerales 18 y 22, Art. 129, 135, 136, 137, 140 y 149, sobre alimentos esta orientado a garantizar la inocuidad de los alimentos, aditivos alimentarios importados, para el consumo humano, impreso en la comercialización, transportación y consumo, deben tener el Registro Sanitario.

Art. 135.- Compete a la autoridad sanitaria nacional autorizar la importación de todo producto inscrito en el registro sanitario, incluyendo muestras médicas y aquellos destinados a consumo interno procedentes de zonas francas.

Requisitos para importar alimentos procesados de consumo humano, certificados.

Previo al ingreso de alimentos al territorio ecuatoriano debe cumplir con las disposiciones establecidas en la regulación nacional vigente, para la libre transferencia de alimentos en las aduanas del exterior al interior.

El interesado debe conocer los requisitos sanitarios nacionales:

- Base legal para importar de alimentos: - Registro Sanitario para alimentos procesados Art. 137 de la Ley Orgánica de Salud que deroga al Código de la Salud.

⁶⁸ Fuente: www.msp.gov.ec

- Certificado de análisis de calidad del lote a importar, Art. 171 y 172, Reglamento de Alimentos.

Art. 171.- Cada lote de alimentos procesados y aditivos para alimentos a importarse, debe adjuntar el certificado de análisis de calidad en el cual constará que el producto es apto para el consumo humano y será expedido por la autoridad competente del país de origen, debidamente legalizado.

Art. 172.- Cada lote, importado de materia prima, alimentos procesados y aditivos para alimentos, estará sujeto al control de calidad de parte de la autoridad de salud correspondiente, previo a su comercialización.

- Representante técnico en la licencia de importación como responsable del alimento importado, Art. 170, Reglamento de Alimentos.

TITULO VII DE LA IMPORTACION Y EXPORTACION DE ALIMENTOS

CAPITULO I

De las Importaciones

Art. 170.- Los permisos de importación de alimentos procesados, aditivos y bebidas llevarán la firma de un profesional Químico - Farmacéutico de Alimentos o Ingeniero en Alimentos, registrado en el Ministerio de Salud Pública y en el respectivo Colegio y serán autorizados por el Ministerio de Salud Pública a través de los organismos técnicos correspondientes.

- Se deberá dar cumplimiento a las Normas Técnicas INEN de requisitos, de aditivos alimentarios permitidos, Art.18 Reglamento de Registro y Control Sanitario y la Norma técnica de etiquetas, Art. 145 del Reglamento de

Alimentos y Art.s 6, 7 numeral 3 y Art.s 10, 14 y 79 de la Ley orgánica de Defensa del Consumidor.

Art. 145.- Los envases deberán llevar un rótulo visible, impreso o adherido, con caracteres legibles e indelebles, redactados en castellano; permitiéndose con propósito de exportación la redacción en otro idioma y llevará la información mínima siguiente:

- a) Nombre del producto;
- b) Marca comercial;
- c) Identificación de lote;
- d) Razón social de la empresa;
- e) Contenido neto en unidades del Sistema Internacional;
- f) Indicar si se trata de un alimento artificial;
- g) Número de Registro Sanitario;
- h) Fechas de elaboración y de tiempo máximo de consumo;
- i) Lista de ingredientes;
- j) Forma de conservación;
- k) Precio de venta al público (P.V.P.)
- l) Ciudad y país de origen; y,
- m) Otros que la autoridad de salud estime convenientes.

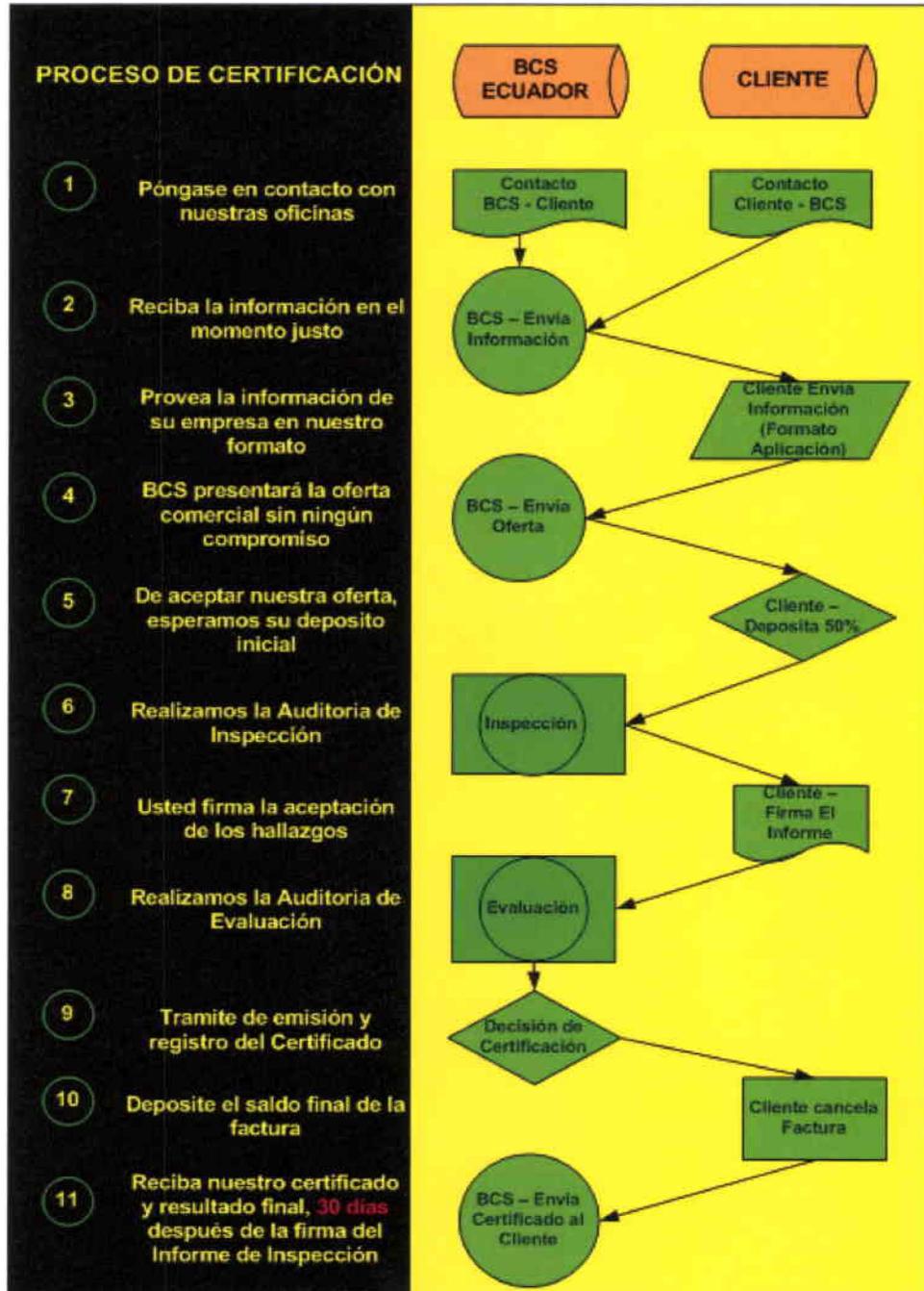
- Reglamento de Registro y Control Sanitario Arts. 18, 53, 55 al 64.
- Para ingresar el trámite debe solicitar la clave de acceso de registro electrónico en la Página web: www.bce.fin.ec, al Banco Central, donde solo se limitará a aceptar la información proporcionada a través de los contactos:

- Romero Carrión Aguilar e-mail: rcarrión@uio.bce.fin.ec
- Beatriz Morillo Villagómez e-mail: bmorillo@uio.bce.fin.ec
- Juan Mora e-mail: jemora@uio.bce.fin.ec

- En aduanas la autoridad de salud tiene la potestad para verificar si la información fue la correcta de conformidad con la regulación ecuatoriana, si no fue así la mercadería será repatriada.

ANEXO A3

CERTIFICACIÓN ORGÁNICA⁶⁹



⁶⁹ www.bcsecuador.com

ANEXO B



ANEXO B1

FORMATO DE GRUPO DE ENFOQUE

ETAPA I

INTRODUCCIÓN

- Los grupos de enfoque se desarrollaron en un lugar agradable, amplio; de una manera informal, donde los participantes sintieron la confianza de expresar sus ideas y opiniones respecto a los temas de discusión. Se hicieron preguntas abiertas para poder obtener la mayor información posible de los participantes.
- El moderador agradeció la participación de los integrantes del grupo.
- Explicó que es un grupo de enfoque.
- Se explicó brevemente los objetivos del encuentro.
- Se explicó claramente la duración de la sesión, que la sesión será grabada para no perder información importante; y que se tendrá reserva absoluta con la identidad de los participantes.
- Se dio a conocer las reglas a los participantes:
 - Las opiniones de todos son importantes, no hay respuestas buenas o malas. Todas las respuestas son válidas.
 - Cada participante debe expresar su opinión y respetar la opinión de los demás.
 - Deben hablar uno a la vez para de esta manera poder captar toda la información relevante de manera efectiva.

- Se hizo que los participantes se presenten dando su nombre y una breve descripción de lo que hacen y lo que les gusta hacer.

ETAPA II HABITOS DE COMPRA.

- Lugares donde compran
- Donde prefieren comprar sus alimentos
- Quien toma las decisiones de compra de alimentos en el hogar
- ¿Son los niños un elemento importante a la hora de elegir los productos que compran? Es decir, ¿compran lo que a ellos le gusta? O ¿analizan el contenido nutricional de los productos antes de comprar?
- Que tipo de productos se consumen más en el hogar, preferencias de consumo.
- ¿Les gustaría compara sus alimentos en un lugar donde les brinden una asesoría nutricional y los beneficios para el consumo de los alimentos?

ETAPA III EL PRODUCTO

- ¿Qué entienden por productos orgánicos?
- ¿Han escuchado hablar de los productos orgánicos? ¿Conocen algunas marcas?
- ¿Han consumido alguna vez un producto orgánico? ¿Qué opinan?
- ¿Conocen algún lugar donde se puedan encontrar los productos?
- En caso de saber, dar beneficios al consumir productos orgánicos.
- ¿Estarían dispuestos a cambiar su consumo habitual de productos tradicionales con pesticidas, químicos, y hormonas a productos orgánicos?

Se procedió en este momento a hacer la degustación de varios productos orgánicos certificados.

En lo que son frutas, probaron una orgánica versus una que no es orgánica, para de esta manera poder hacer una comparación de sabores.

- ¿Qué opinan de los productos?
- ¿Cuál les agradó más?
- ¿Sienten la diferencia de sabor?
- ¿Estarían dispuestas a pagar un poco más por éstos, tomando en cuenta que se garantiza su calidad y su buen sabor y la salud de su familia?

ETAPA IV

VALOR AGREGADO DEL NEGOCIO

- ¿Qué opina de la idea de poder contar con asesoría nutricional cuando realice sus compras de alimentos?

ETAPA V

AGRADECIMIENTO

Sugerencias por parte de los participantes.

Agradecimiento. Se agradeció la participación de los integrantes del grupo y se procedió a la entrega del pequeño obsequio de agradecimiento.

ANEXO B2

ENCUESTA

Buen Día. Se está realizando la siguiente encuesta con el propósito de obtener información para un proyecto de tesis.

La siguiente encuesta no tomará más de 5 minutos para su desarrollo.
De antemano se agradece su colaboración.

1. ¿Dónde realizan normalmente las compras de alimentos en general de su hogar?

- a. Supermercado
- b. Mercado de barrio
- c. Tiendas Especializadas
- d. Tienda de Barrio
- e. Centro Comercial
- f. Otros ¿Cuales? _____

2. ¿Con qué frecuencia realizan las compras de alimentos en general de su hogar? (Por favor marcar una sola respuesta)

- a. A diario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual
- e. Otros ¿Cuando? _____

3. ¿Cuánto dinero se destina a la compra de alimentos en general en su hogar, según su respuesta anterior (mensual, quincenal, semanal, diario, etc.)? (en dólares americanos)

- a. \$30 a \$60
- b. \$61 a \$100
- c. \$101 a \$200
- d. \$200 en adelante

4. ¿Qué persona realiza la compra de alimentos en general de su hogar?

- a. Empleada
- b. Madre de Familia
- c. Padre de Familia
- d. Hijos
- e. Personalmente
En caso de vivir solo(a)
- f. Otros ¿Quién? _____

5. ¿Quién paga por los alimentos en general que se compran en su hogar?

- a. Madre de Familia
- b. Padre de Familia
- c. Hijos
- d. Personalmente
En caso de vivir solo(a)
- e. Otros ¿Quién? _____

6. ¿Quién decide que alimentos en general se consume en su hogar?

- a. Madre de Familia
- b. Padre de Familia
-

- c. Hijos
- d. Personalmente
En caso de vivir solo(a)
- e. Otros ¿Quién? _____

7. Por favor califique del 1 al 7 (sin repetir los números), siendo 1 el más importante y 7 el menos importante; los factores que considera al realizar las compras de alimentos en general.

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| a. Precio | <input type="checkbox"/> | e. Servicio | <input type="checkbox"/> |
| b. Calidad | <input type="checkbox"/> | f. Ubicación del Lugar | <input type="checkbox"/> |
| c. Cantidad | <input type="checkbox"/> | g. Infraestructura del Lugar | <input type="checkbox"/> |
| d. Variedad de Productos | <input type="checkbox"/> | | |

8. ¿Ha escuchado hablar de los alimentos libres de pesticidas y químicos (orgánicos)? (si su respuesta es SI pase a la pregunta siguiente; si su respuesta es NO pase a la pregunta #16).

- Si No

9. Ha consumido alimentos libres de pesticidas y químicos (orgánicos)? (si su respuesta es SI pase a la pregunta siguiente, si su respuesta es NO pase a la #16).

- Si No

¿Porqué? _____

10. ¿Qué tipo de alimentos libres de pesticidas y químicos (orgánicos) ha consumido?

- a. Verduras
- b. Frutas
- c. Cereales, Pan, Galletas
- d. Productos cárnicos
- e. Lácteos y derivados
- f. Otros ¿Cuáles? _____

11. ¿Dónde compró los productos orgánicos que consumió? (continúa en la siguiente página)

- a. Supermercado
- b. Mercado de barrio
- c. Tiendas Especializadas
- d. Tienda de Barrio
- e. Centro Comercial

12. ¿Sigue consumiendo en la actualidad productos orgánicos? (si su respuesta es SI pase a la pregunta siguiente, si su respuesta es NO pase a la #15.)

Si No

¿Porqué? _____

13. ¿De sus compras de alimentos en general, que porcentaje son productos orgánicos?

- a. 1.00% a 5.00%
- b. 5.01% a 10.00%
- c. 10.01% a 15.00%
- d. 15.01% a 20.00%
- e. 20.00% a 25.00%
- f. 25.01% a 30.00%
- g. 30.01% en adelante

14. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de productos orgánicos?

- a. A diario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual
- e. Otros

¿Cuándo? _____

15. ¿Qué factor es el que mas le gusta y disgusta de los alimentos libres de pesticidas y químicos (orgánicos)? Por favor tomar en cuenta ambas columnas. Puede marcar varias opciones.

A favor

- a. Sabor
- b. Calidad
- c. Beneficios a la salud
- d. Dieta
- e. Precio
- f. Otros

¿Cuáles? _____

e. Precio

f. Otros

¿Cuáles? _____

En contra

- a. Sabor
- b. Calidad
- c. Beneficios a la salud
- d. Dieta
-

16. ¿Preferiría los alimentos libres de pesticidas y químicos (orgánicos) sobre los alimentos tradicionales?

Si No

¿Por qué? _____

17. ¿Estaría dispuesto(a) a pagar un precio mayor, por alimentos libres de pesticidas y químicos (orgánicos)?

Si No

¿Por qué? _____

18. ¿Conoce de algún lugar donde pueda comprar alimentos libres de pesticidas y químicos (orgánicos) en Quito?

Si ¿Dónde? _____ No

19. ¿Qué beneficios le gustaría recibir del lugar donde realiza sus compras de alimentos?

- a. Descuentos en el día del cumpleaños
- b. Descuentos por afiliación a establecimientos para cuidar de su salud como Spa, Gimnasios, Centros de Yoga y Taichi, etc.
- c. Asesoría Nutricional Gratuita
- d. Revista
- e. Entrega a domicilio
- f. Otro _____

20. ¿Si le ofrecieran asesoría nutricional gratuita en la tienda donde compra sus alimentos la escogería sobre las otras tiendas?

Si No

¿Por qué? _____

21. De los nombres listados a continuación, ¿cuál le gusta más para nombrar una tienda que se especializa en la venta de productos libres de pesticidas y químicos?

- a. K'umara (Saludable, sano - Idioma Quechua)

b. Thani (Que goza de buena salud - Idioma Aymara)

c. Fresh (Fresco – Idioma Inglés)

d. Otro

¿Cual? _____

22. Sexo

M

F

23. Edad

25-29

30-39

40-49

50 en adelante

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSO TIEMPO Y COLABORACIÓN.

ANEXO C



ANEXO C1
LOGOTIPO DE LA EMPRESA



ANEXO C2 PAPELERIA DE LA EMPRESA



CONTACTOS: 02 258 4189 - 09 65 1859 / www.kumara.com.ec / QUITO - ECUADOR



Isabel Díaz Estrada
GERENTE GENERAL

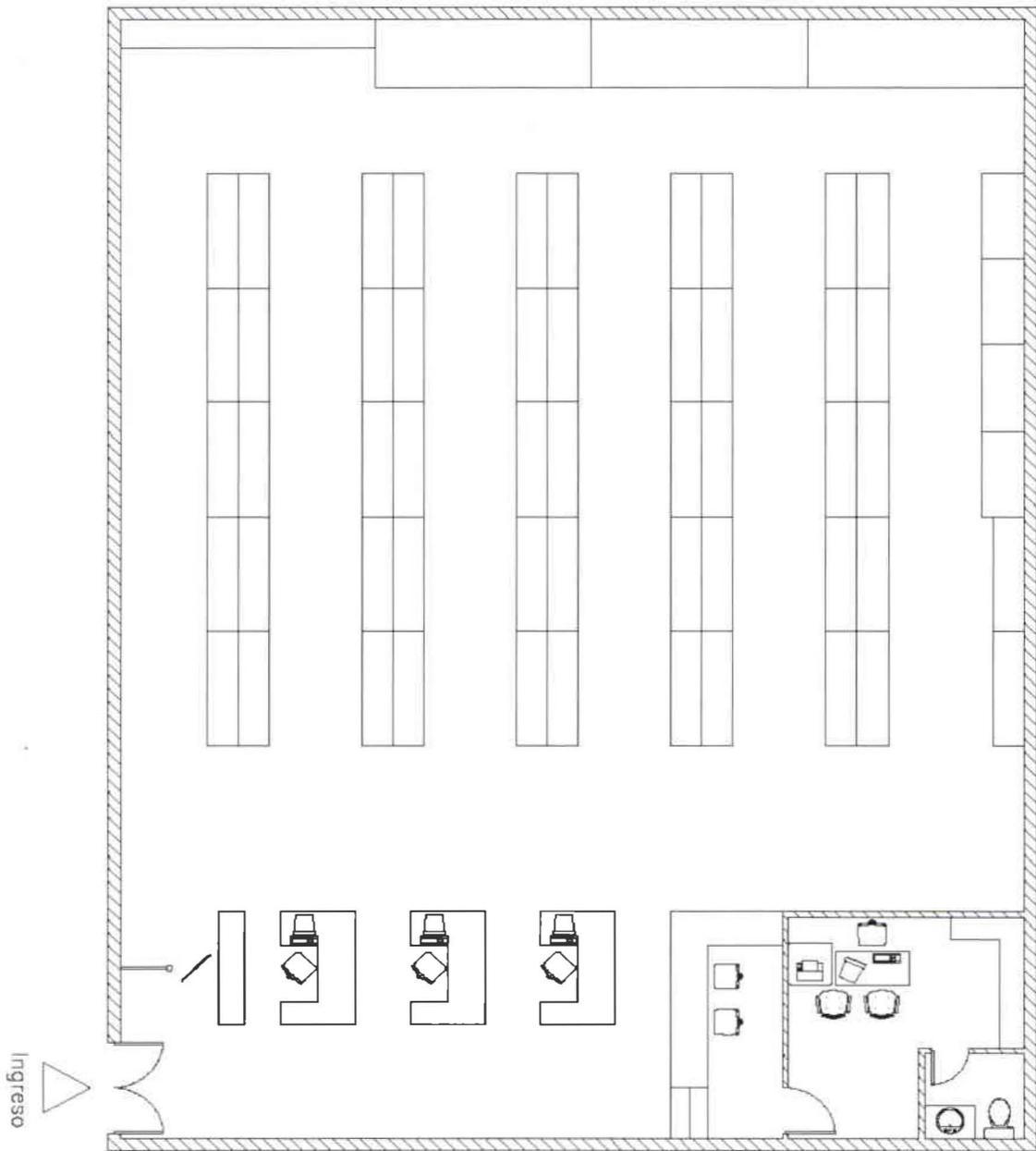
CONTACTOS: 02 258 4189 - 09 65 1859 / www.kumara.com.ec / QUITO - ECUADOR



Diego Argüello García
GERENTE GENERAL

CONTACTOS: 02 258 4189 - 09 87 5954 / www.kumara.com.ec / QUITO - ECUADOR

ANEXOC3 PLANO DE DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL

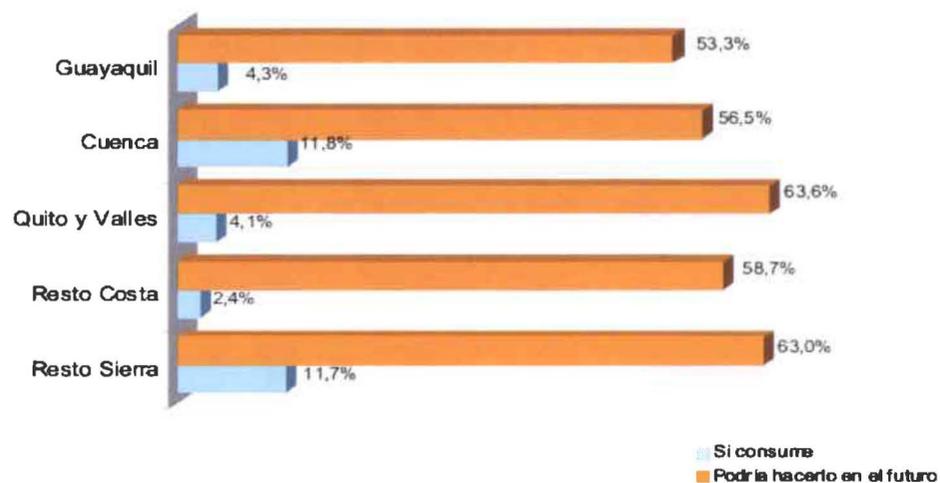


ANEXO C4

ESTUDIO REALIZADO POR BCS Y PULSO ECUADOR (2007)⁷⁰



Consumo Efectivo y Potencial: Ciudad



En todas las ciudades el porcentaje de hogares que son consumidores potenciales supera el 50% del mercado. Cuenca es la ciudad con el mayor número de hogares consumidores



⁷⁰www.bcsecuador.com

ANEXO D



ANEXO D1

INVERSIONES DETALLADAS SIN CAPITAL DE TRABAJO															
AÑO 0			AÑO 4			AÑO 5			AÑO 8						
Adecuación del local			Adecuación del local			Adecuación del local			Adecuación del local						
Costo Unitario	Cantidad	Valor	Costo Unitario	Cantidad	Valor	Costo Unitario	Cantidad	Valor	Costo Unitario	Cantidad	Valor				
Diseño	700	1	500	Diseño	500	1	500	Diseño	500	1	500	Diseño			0
Piso	3000	1	3000	Piso	3000	1	3000	Piso	3000	1	3000	Piso			0
pintura	1000	1	1000	pintura	1000	1	1000	pintura	1000	1	1000	pintura			0
señalética	2000	1	2000	señalética	2000	1	2000	señalética	2000	1	2000	señalética			0
iluminación	4000	1	4000	iluminación	4000	1	4000	iluminación	4000	1	4000	iluminación			0
TOTAL			10500	TOTAL			10500	TOTAL			10500	TOTAL			0
Muebles y quipos			Muebles y quipos			Muebles y quipos			Muebles y quipos						
Costo Unitario	Cantidad	Valor	Costo Unitario	Cantidad	Valor	Costo Unitario	Cantidad	Valor	Costo Unitario	Cantidad	Valor				
Escritorio	300	1	300	Escritorio	300	1	300	Escritorio	300	1	300	Escritorio			0
Refrigeradoras auto servicio	2000	3	6000	Refrigeradoras auto servicio	2000	3	6000	Refrigeradoras auto servicio	2000	3	6000	Refrigeradoras auto servicio			0
frigorifico 4 bandejas	968	2	1936	frigorifico 4 bandejas	968	2	1936	frigorifico 4 bandejas	968	2	1936	frigorifico 4 bandejas			0
frigorifico vertical 1 puert	1078	1	1078	frigorifico vertical 1 puert	1078	1	1078	frigorifico vertical 1 puert	1078	1	1078	frigorifico vertical 1 puert			0
frigorifico vertical 2 puertas	1400	1	1400	frigorifico vertical 2 puertas	1400	1	1400	frigorifico vertical 2 puertas	1400	1	1400	frigorifico vertical 2 puertas			0
estanteria	50	50	2500	estanteria	50	50	2500	estanteria	50	50	2500	estanteria			0
punto de venta	350	3	1050	punto de venta	350	3	1050	punto de venta	350	3	1050	punto de venta			0
gondola central	259	2	518	gondola central	259	2	518	gondola central	259	2	518	gondola central			0
gondola lateral	187	2	374	gondola lateral	187	2	374	gondola lateral	187	2	374	gondola lateral			0
Coche pequeño	150	15	2250	Coche pequeño	150	15	2250	Coche pequeño	150	15	2250	Coche pequeño			0
Canastillas Picnic	20	20	400	Canastillas Picnic	20	20	400	Canastillas Picnic	20	20	400	Canastillas Picnic			0
sillas	50	3	150	sillas	50	3	150	sillas	50	3	150	sillas			0
archivador	50	2	100	archivador	50	2	100	archivador	50	2	100	archivador			0
TOTAL			18056	TOTAL			18056	TOTAL			18056	TOTAL			0
Equipos computacion			Equipos computacion			Equipos computacion			Equipos computacion						
Costo Unitario	Cantidad	Valor	Costo Unitario	Cantidad	Valor	Costo Unitario	Cantidad	Valor	Costo Unitario	Cantidad	Valor				
Computadora	650	2	1300	Computadora	650	1	650	Computadora	500	2	1000	Computadora	500	3	1500
Caja registradora	400	3	1200	Caja registradora	400	3	1200	Caja registradora	400	3	1200	Caja registradora	400	6	2400
Router Inalámbrico	50	1	50	Router Inalámbrico	50	1	50	Router Inalámbrico	50	1	50	Router Inalámbrico	50		
Fax	80	1	80	Fax	80	2	160	Fax	80	1	80	Fax	80	2	160
Impresora	80	1	80	Impresora	80	2	160	Impresora	80	1	80	Impresora	80	2	160
TOTAL			2710	TOTAL			2220	TOTAL			2410	TOTAL			4220
Constitución de la empresa															
	1800	1800													
TOTAL		1800													
Vehiculos			Vehiculos			Vehiculos			Vehiculos						
Costo Unitario	Cantidad	Valor	Costo Unitario	Cantidad	Valor	Costo Unitario	Cantidad	Valor	Costo Unitario	Cantidad	Valor				
Chevrolet supercarry	1	9900	Chevrolet supercarry	1	9900	Chevrolet super carry	1	9900	Chevrolet super carry	1	9900				
TOTAL		9900	TOTAL		9900	TOTAL		9900	TOTAL		9900				
TOTAL INVERSIÓN SIN CAPITAL DE TRABAJO		42966	TOTAL INVERSIÓN		40676	TOTAL INVERSIÓN		40866	TOTAL INVERSIÓN		4220				

ANEXO D2

NÓMINA KUMARA

ÍNDICES	
Aporte IESS	9.35%
Décimo cuarto sueldo	\$200.00
Incremento de sueldos por año	0.00%
Aporte Patronal al IESS	12.15%

ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES						
AÑO 1								AÑO 1						
CARGO	SBU mensual		Ingreso anual	Aporte individual IESS	total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Isabel Díaz	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Diego Argüello	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Nutricionista	\$500.00	1	\$6,000.00	\$561.00	\$5,439.00	\$0.00	\$5,439.00	\$500.00	\$200.00	\$0.00	\$226.63	15	\$660.84	\$1,587.46
Perchador	\$200.00	1	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$0.00	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$90.65	15	\$264.34	\$754.99
Cajero mensajero	\$200.00	2	\$4,800.00	\$448.80	\$4,351.20	\$0.00	\$4,351.20	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$181.30	15	\$528.67	\$1,109.97
Administrador	\$550.00	0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$550.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	15	\$0.00	\$550.00
TOTAL	\$2,850.00		\$30,000.00	\$2,805.00	\$27,195.00	\$0.00	\$27,195.00	\$2,850.00	\$1,200.00	\$0.00	\$1,133.13		\$3,304.19	\$8,487.32
Nomina administrativa					\$15,197.50									
Total a Pagar Anualmente					\$35,682.32									

ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES						
AÑO 2								AÑO 2						
CARGO	SBU mensual		Ingreso anual	Aporte individual IESS	total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Isabel Díaz	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Diego Argüello	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Nutricionista	\$500.00	1	\$6,000.00	\$561.00	\$5,439.00	\$0.00	\$5,439.00	\$500.00	\$200.00	\$0.00	\$226.63	15	\$660.84	\$1,587.46
Perchador	\$200.00	1	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$0.00	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$90.65	15	\$264.34	\$754.99
Cajero mensajero	\$200.00	2	\$4,800.00	\$448.80	\$4,351.20	\$0.00	\$4,351.20	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$181.30	15	\$528.67	\$1,109.97
Administrador	\$550.00	0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$550.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	15	\$0.00	\$550.00
TOTAL	\$2,850.00		\$30,000.00	\$2,805.00	\$27,195.00	\$0.00	\$27,195.00	\$2,850.00	\$1,200.00	\$0.00	\$1,133.13		\$3,304.19	\$8,487.32
Nomina administrativa					\$15,197.50									
Total a Pagar Anualmente					\$35,682.32									

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES							
AÑO 3							AÑO 3							
CARGO	SBU mensual	Nº. Personas	Ingreso anual	Aporte individual IESS	total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Dias Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Isabel Díaz	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Diego Argüello	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Nutricionista	\$500.00	1	\$6,000.00	\$561.00	\$5,439.00	\$0.00	\$5,439.00	\$500.00	\$200.00	\$0.00	\$226.63	15	\$660.84	\$1,587.46
Perchador	\$200.00	1	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$0.00	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$90.65	15	\$264.34	\$754.99
Cajero	\$200.00	2	\$4,800.00	\$448.80	\$4,351.20	\$0.00	\$4,351.20	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$181.30	15	\$528.67	\$1,109.97
mensajero	\$200.00	1	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$0.00	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$90.65	15	\$264.34	\$754.99
Administrador	\$550.00	0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$550.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	15	\$0.00	\$550.00
TOTAL	\$2,850.00		\$30,000.00	\$2,805.00	\$27,195.00	\$0.00	\$27,195.00	\$2,850.00	\$1,200.00	\$0.00	\$1,133.13		\$3,304.19	\$8,487.32
Nomina administrativa		\$15,197.50												
Total a Pagar Anualmente		\$35,682.32												

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES							
AÑO 4							AÑO 4							
CARGO	SBU mensual		Ingreso anual	Aporte individual IESS	total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Dias Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Isabel Díaz	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Diego Argüello	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Nutricionista	\$500.00	2	\$12,000.00	\$1,122.00	\$10,878.00	\$0.00	\$10,878.00	\$500.00	\$200.00	\$0.00	\$453.25	15	\$1,321.68	\$2,474.93
Perchador	\$200.00	2	\$4,800.00	\$448.80	\$4,351.20	\$0.00	\$4,351.20	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$181.30	15	\$528.67	\$1,109.97
Cajero	\$200.00	4	\$9,600.00	\$897.60	\$8,702.40	\$0.00	\$8,702.40	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$362.60	15	\$1,057.34	\$1,819.94
mensajero	\$200.00	2	\$4,800.00	\$448.80	\$4,351.20	\$0.00	\$4,351.20	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$181.30	15	\$528.67	\$1,109.97
Administrador	\$550.00	1	\$6,600.00	\$617.10	\$5,982.90	\$0.00	\$5,982.90	\$550.00	\$0.00	\$0.00	\$249.29	15	\$726.92	\$1,526.21
TOTAL	\$2,850.00		\$52,200.00	\$4,880.70	\$47,319.30	\$0.00	\$47,319.30	\$2,850.00	\$1,200.00	\$0.00	\$1,971.64		\$5,749.29	\$11,770.93
Nomina administrativa		\$15,197.50												
Total a Pagar Anualmente		\$59,090.23												

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES							
AÑO 5							AÑO 5							
CARGO	SBU mensual		Ingreso anual	Aporte individual IESS	total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Dias Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Isabel Díaz	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Diego Argüello	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Nutricionista	\$500.00	3	\$18,000.00	\$1,683.00	\$16,317.00	\$0.00	\$16,317.00	\$500.00	\$200.00	\$0.00	\$679.88	15	\$1,982.52	\$3,362.39
Perchador	\$200.00	3	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,464.96
Cajero	\$200.00	6	\$14,400.00	\$1,346.40	\$13,053.60	\$0.00	\$13,053.60	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$543.90	15	\$1,586.01	\$2,529.91
mensajero	\$200.00	3	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,464.96
Administrador	\$550.00	2	\$13,200.00	\$1,234.20	\$11,965.80	\$0.00	\$11,965.80	\$550.00	\$0.00	\$0.00	\$498.58	15	\$1,453.84	\$2,502.42
TOTAL	\$2,850.00		\$74,400.00	\$6,956.40	\$67,443.60	\$0.00	\$67,443.60	\$2,850.00	\$1,200.00	\$0.00	\$2,810.15		\$8,194.40	\$15,054.55
Nomina administrativa		\$15,197.50												
Total a Pagar Anualmente		\$82,498.15												

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES							
AÑO 6							AÑO 6							
CARGO	SBU mensual		Ingreso anual	Aporte individual IESS	total Ingreso	Impuesto renta	Liquidado a pagar	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Dias Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Isabel Diaz	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Diego Argüello	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Nutricionista	\$500.00	3	\$18,000.00	\$1,683.00	\$16,317.00	\$0.00	\$16,317.00	\$500.00	\$200.00	\$0.00	\$679.88	15	\$1,982.52	\$3,362.39
Perchador	\$200.00	3	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,464.96
Cajero	\$200.00	6	\$14,400.00	\$1,346.40	\$13,053.60	\$0.00	\$13,053.60	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$543.90	15	\$1,586.01	\$2,529.91
mensajero	\$200.00	3	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,464.96
Administrador	\$550.00	2	\$13,200.00	\$1,234.20	\$11,965.80	\$0.00	\$11,965.80	\$550.00	\$0.00	\$0.00	\$498.58	15	\$1,453.84	\$2,502.42
TOTAL	\$2,850.00		\$74,400.00	\$6,956.40	\$67,443.60	\$0.00	\$67,443.60	\$2,850.00	\$1,200.00	\$0.00	\$2,810.15		\$8,194.40	\$15,054.55
Nomina administrativa													\$15,197.50	
Total a Pagar Anualmente													\$82,498.15	

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES							
AÑO 7							AÑO 7							
CARGO	SBU mensual		Ingreso anual	Aporte individual IESS	total Ingreso	Impuesto renta	Liquidado a pagar	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Dias Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Isabel Diaz	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Diego Argüello	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Nutricionista	\$500.00	3	\$18,000.00	\$1,683.00	\$16,317.00	\$0.00	\$16,317.00	\$500.00	\$200.00	\$0.00	\$679.88	15	\$1,982.52	\$3,362.39
Perchador	\$200.00	3	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,464.96
Cajero	\$200.00	6	\$14,400.00	\$1,346.40	\$13,053.60	\$0.00	\$13,053.60	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$543.90	15	\$1,586.01	\$2,529.91
mensajero	\$200.00	3	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,464.96
Administrador	\$550.00	2	\$13,200.00	\$1,234.20	\$11,965.80	\$0.00	\$11,965.80	\$550.00	\$0.00	\$0.00	\$498.58	15	\$1,453.84	\$2,502.42
TOTAL	\$2,850.00		\$74,400.00	\$6,956.40	\$67,443.60	\$0.00	\$67,443.60	\$2,850.00	\$1,200.00	\$0.00	\$2,810.15		\$8,194.40	\$15,054.55
Nomina administrativa													\$15,197.50	
Total a Pagar Anualmente													\$82,498.15	

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES							
AÑO 8							AÑO 8							
CARGO	SBU mensual		Ingreso anual	Aporte individual IESS	total Ingreso	Impuesto renta	Liquidado a pagar	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Dias Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Isabel Diaz	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Diego Argüello	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Nutricionista	\$500.00	3	\$18,000.00	\$1,683.00	\$16,317.00	\$0.00	\$16,317.00	\$500.00	\$200.00	\$0.00	\$679.88	15	\$1,982.52	\$3,362.39
Perchador	\$200.00	3	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,464.96
Cajero	\$200.00	6	\$14,400.00	\$1,346.40	\$13,053.60	\$0.00	\$13,053.60	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$543.90	15	\$1,586.01	\$2,529.91
mensajero	\$200.00	3	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,464.96
Administrador	\$550.00	2	\$13,200.00	\$1,234.20	\$11,965.80	\$0.00	\$11,965.80	\$550.00	\$0.00	\$0.00	\$498.58	15	\$1,453.84	\$2,502.42
TOTAL	\$2,850.00		\$74,400.00	\$6,956.40	\$67,443.60	\$0.00	\$67,443.60	\$2,850.00	\$1,200.00	\$0.00	\$2,810.15		\$8,194.40	\$15,054.55
Nomina administrativa													\$15,197.50	
Total a Pagar Anualmente													\$82,498.15	

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES							
AÑO 9							AÑO 9							
CARGO	SBU mensual		Ingreso anual	Aporte individual IESS	total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Dias Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Isabel Diaz	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Diego Argüello	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Nutricionista	\$500.00	3	\$18,000.00	\$1,683.00	\$16,317.00	\$0.00	\$16,317.00	\$500.00	\$200.00	\$0.00	\$679.88	15	\$1,982.52	\$3,362.39
Perchador	\$200.00	3	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,464.96
Cajero	\$200.00	6	\$14,400.00	\$1,346.40	\$13,053.60	\$0.00	\$13,053.60	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$543.90	15	\$1,586.01	\$2,529.91
mensajero	\$200.00	3	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,464.96
Administrador	\$550.00	2	\$13,200.00	\$1,234.20	\$11,965.80	\$0.00	\$11,965.80	\$550.00	\$0.00	\$0.00	\$498.58	15	\$1,453.84	\$2,502.42
TOTAL	\$2,850.00		\$74,400.00	\$6,956.40	\$67,443.60	\$0.00	\$67,443.60	\$2,850.00	\$1,200.00	\$0.00	\$2,810.15		\$8,194.40	\$15,054.55
Nomina administrativa													\$15,197.50	
Total a Pagar Anualmente													\$82,498.15	

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES							
AÑO 10							AÑO 10							
CARGO	SBU mensual		Ingreso anual	Aporte individual IESS	total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Dias Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Isabel Diaz	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Diego Argüello	\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$600.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,864.96
Nutricionista	\$500.00	3	\$18,000.00	\$1,683.00	\$16,317.00	\$0.00	\$16,317.00	\$500.00	\$200.00	\$0.00	\$679.88	15	\$1,982.52	\$3,362.39
Perchador	\$200.00	3	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,464.96
Cajero	\$200.00	6	\$14,400.00	\$1,346.40	\$13,053.60	\$0.00	\$13,053.60	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$543.90	15	\$1,586.01	\$2,529.91
mensajero	\$200.00	3	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80	\$0.00	\$6,526.80	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$271.95	15	\$793.01	\$1,464.96
Administrador	\$550.00	2	\$13,200.00	\$1,234.20	\$11,965.80	\$0.00	\$11,965.80	\$550.00	\$0.00	\$0.00	\$498.58	15	\$1,453.84	\$2,502.42
TOTAL	\$2,850.00		\$74,400.00	\$6,956.40	\$67,443.60	\$0.00	\$67,443.60	\$2,850.00	\$1,200.00	\$0.00	\$2,810.15		\$8,194.40	\$15,054.55
Nomina administrativa													\$15,197.50	
Total a Pagar Anualmente													\$82,498.15	

ANEXO D3

GASTOS

Detalle	Gastos Generales										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Precio	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	
Gastos Arrendo y mantenimiento	\$ 5,300.00	12	\$ 63,600.00	12	\$ 127,200.00	36	\$ 190,800.00	36	\$ 190,800.00	36	\$ 190,800.00
Teléfono	\$ 300.00	12	\$ 3,600.00	12	\$ 7,200.00	36	\$ 10,800.00	36	\$ 10,800.00	36	\$ 10,800.00
Luz	\$ 300.00	12	\$ 3,600.00	24	\$ 7,200.00	36	\$ 10,800.00	36	\$ 10,800.00	36	\$ 10,800.00
Electricidad	\$ 350.00	12	\$ 4,200.00	24	\$ 8,400.00	36	\$ 12,600.00	36	\$ 12,600.00	36	\$ 12,600.00
Válvulas	\$ 100.00	0	\$ 0.00	12	\$ 1,200.00	4	\$ 400.00	4	\$ 400.00	4	\$ 400.00
Limpieza	\$ 80.00	12	\$ 960.00	24	\$ 1,920.00	36	\$ 2,880.00	36	\$ 2,880.00	36	\$ 2,880.00
Mantenimiento de equipos	\$ 30.00	12	\$ 360.00	24	\$ 720.00	36	\$ 1,080.00	36	\$ 1,080.00	36	\$ 1,080.00
Servicio de Internet	\$ 24.99	12	\$ 299.88	24	\$ 599.76	36	\$ 899.64	36	\$ 899.64	36	\$ 899.64
TOTAL	\$ 70,138.88	TOTAL	\$ 70,138.88	TOTAL	\$ 141,479.76	TOTAL	\$ 210,819.64	TOTAL	\$ 210,819.64	TOTAL	\$ 210,819.64

Suministros de Oficina

Detalle	Suministros de Oficina										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Precio	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	
Papel	\$ 15.73	1	\$ 15.73	2	\$ 31.46	3	\$ 47.19	3	\$ 47.19	3	\$ 47.19
Papel toilet	\$ 3.63	12	\$ 43.56	24	\$ 87.12	36	\$ 130.68	36	\$ 130.68	36	\$ 130.68
Carrocería	\$ 3.98	30	\$ 101.64	60	\$ 203.28	90	\$ 304.92	90	\$ 304.92	90	\$ 304.92
Toner impresora	\$ 22.69	4	\$ 90.76	8	\$ 181.52	12	\$ 272.25	12	\$ 272.25	12	\$ 272.25
Suministros varios	\$ 12.10	12	\$ 145.20	24	\$ 290.40	36	\$ 435.60	36	\$ 435.60	36	\$ 435.60
TOTAL	\$ 81.10	TOTAL	\$ 366.88	TOTAL	\$ 733.76	TOTAL	\$ 1,100.64	TOTAL	\$ 1,100.64	TOTAL	\$ 1,100.64

Total Gastos Administrativos										
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
\$ 70,921.03	\$ 70,538.76	\$ 142,273.52	\$ 212,810.28	\$ 212,810.28	\$ 212,810.28	\$ 212,810.28	\$ 212,810.28	\$ 212,810.28	\$ 212,810.28	\$ 2,128,102.80

ANEXO D4

Presupuesto Gasto en ventas										
año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Publicidad	\$ 20,047.00	\$ 8,898.00	\$ 8,898.00	\$ 17,797.00	\$ 17,797.00	\$ 8,898.00	\$ 8,898.00	\$ 8,898.00	\$ 8,898.00	\$ 8,898.00
Gasolona/mantenimiento	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Total Gasto Ventas Normal	\$ 20,047.00	\$ 8,898.00	\$ 8,898.00	\$ 17,797.00	\$ 17,797.00	\$ 8,898.00	\$ 8,898.00	\$ 8,898.00	\$ 8,898.00	\$ 8,898.00

ANEXO D5

Aporte Financiamiento e Inversiones

MONTO INVERSION CON APALANCAMIENTO		
Sujeto	Monto	Porcentaje
Isabel Diaz	\$ 71,286	25%
Diego Argüello	\$ 71,286	25%
Credito Necesario	\$ 142,572	50%
Total inversion	\$ 285,144	100%

MONTO DE LA INVERSIÓN SIN APALANCAMIENTO		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Isabel Diaz	\$ 142,572	50%
Diego Argüello	\$ 142,572	50%
		0%
Total	\$ 285,144	100%

	INVERSIONES					
	Año 0			Año 4 y 5		
	N	P	O	N	P	O
Inversiones depreciables	\$30,666	\$30,666	\$30,666	\$30,176	\$30,176	\$30,176
Inversiones amortizables	\$12,300	\$12,300	\$12,300	\$10,500	\$10,500	\$10,500
Capital de trabajo**	\$242,178	\$242,178	\$242,178	\$83,943	\$83,943	\$83,943
Gastos generales	\$17,630	\$17,630	\$17,630	\$5,877	\$5,877	\$5,877
Nómina	\$8,921	\$8,921	\$8,921	\$2,974	\$2,974	\$2,974
Compra productos	\$210,278	\$210,278	\$210,278	\$70,093	\$70,093	\$70,093
software	\$350	\$350	\$350	\$0	\$0	\$0
Garantia arrendamiento	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
TOTAL INVERSION INICIAL	\$285,144	\$285,144	\$285,144	\$124,619	\$124,619	\$124,619

**capital trabajo primer año para 3 meses y año 4 y 5 para un mes. Incluye: liquidez, gastos administrativos, EFECTIVO, Y GARANTIA ARRENDAMIENTO y software

ANEXO D6

DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y VALOR DE RESCATE

Tasas		Tasa
Descripción		Tasa
Equipos de computación		33%
Vehículos		20%
Muebles y equipos		10%
Amortización		
Gastos de constitución		20%
Adecuación Local		20%

Valor de Rescate	%	año 10
Equipos electrónicos	15%	\$633.00
Muebles y Equipos	30%	\$16,250.40
Vehículos	20%	\$1,980.00
Total		\$2,613.00

DEPRECIACIONES

Descripción	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipos de computación	\$2,710	\$0	\$0	\$2,220	\$2,410	\$0	\$0	\$4,220	\$0	\$0
Muebles y equipos	\$18,056	\$0	\$0	\$18,056	\$18,056	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Vehículos	\$9,900	\$0	\$0	\$0	\$9,900	\$9,900	\$0	\$0	\$0	\$0

Detalle	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipos de computación	\$903	\$903	\$903	\$740	\$1,543	\$1,543	\$803	\$1,407	\$1,407	\$1,407
Muebles y enseres	\$1,806	\$1,806	\$1,806	\$3,611	\$5,417	\$5,417	\$5,417	\$5,417	\$5,417	\$5,417
Vehículos	\$1,980	\$1,980	\$1,980	\$1,980	\$3,960	\$3,960	\$3,960	\$3,960	\$3,960	\$1,980
Total Depreciaciones	\$4,689	\$4,689	\$4,689	\$6,331	\$10,920	\$10,920	\$10,180	\$10,783	\$10,783	\$8,803

AMORTIZACIONES

Descripción	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Constitución empresa	\$1,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Adecuación Local	\$10,500	\$0	\$0	\$10,500	\$10,500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

detalle	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Constitución de la empresa	\$360	\$360	\$360	\$360	\$360	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Adecuación Local	\$2,100	\$2,100	\$2,100	\$4,200	\$6,300	\$4,200	\$4,200	\$4,200	\$2,100	\$0
Total Amortizaciones	\$2,460	\$2,460	\$2,460	\$4,560	\$6,660	\$4,200	\$4,200	\$4,200	\$2,100	\$0

ANEXO D8

COSTOS VARIABLES										
Costos Variables Normal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
costis directos	824,618	860,901	898,781	1,762,945	2,665,132	2,782,398	2,904,823	3,032,636	3,166,072	3,305,379
Costos de importación	16,492	17,218	17,976	35,259	53,303	55,648	58,096	60,653	63,321	66,108
Costos total	841,110	878,119	916,756	1,798,204	2,718,435	2,838,046	2,962,920	3,093,288	3,229,393	3,371,486
Costos Variables Pesimista	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
costis directos	824,618	839,461	854,571	1,694,571	2,549,691	2,595,586	2,642,306	2,689,868	2,738,285	2,787,575
Costos de importación	16,492	16,789	17,091	33,891	50,994	51,912	52,846	53,797	54,766	55,751
Costos total	841,110	856,250	871,663	1,728,463	2,600,685	2,647,498	2,695,152	2,743,665	2,793,051	2,843,326
Costos Variables Optimista	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
costis directos	824,618	839,461	854,571	1,694,571	2,549,691	2,842,612	2,990,428	3,145,930	3,309,518	3,481,613
Costos de importación	16,492	16,789	17,091	33,891	50,994	56,852	59,809	62,919	66,190	69,632
Costos total	841,110	856,250	871,663	1,728,463	2,600,685	2,899,464	3,050,236	3,208,848	3,375,709	3,551,245

ANEXO D9

COSTO DE OPORTUNIDAD

Bonos del Estado (USA)/10 años			4.07%
impuestos efectivos Estados Unidos			40.00%
Tasa efectiva impuestos Ecuador			36.25%
Empresas de Productos orgánicos en USA			
Compañía	D/E	Símbolo	Beta Apalancado
Whole food market inc	55.60%	WFMI:US	1.03
United Natural Foods Inc.	77.30%	UNFI	1.66
PROMEDIO DE LA INDUSTRIA	66.45%	66.45%	1.35
Riesgo país al 11-10-2007			5.85%
Prima de Mercados Emergentes			7.50%
beta sin Deuda			0.96
Beta re apalancado			1.37
COSTO DE OPORTUNIDAD APALANCADO			<u>20.19%</u>
COSTO DE OPORTUNIDAD DESAPALANCADO			<u>17.13%</u>

COSTO DE OPORTUNIDAD

En un país con mercados emergentes como Ecuador, donde no existe información de valores de mercado se recomienda aplicar el *Modelo de equilibrio de activos financieros*.⁷¹ Para este modelo se deben tomar en cuenta cuatro factores:

- a. **Tasa libre de riesgo.**- Cuando el rendimiento efectivo es igual al rendimiento esperado. La tasa usualmente usada es la de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos, de acuerdo al plazo del análisis del proyecto, será el bono de 10 años.⁷²
- b. **Riesgo país.**- índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se tomará en cuenta un promedio ponderado el Riesgo País del Ecuador del primer semestre del 2008.⁷³
- c. **Prima por riesgo de mercado.**- La prima que se utilizará es la de mercados emergentes, media que se ha mantenido constante en años.⁷⁴
- d. **Coefficiente Beta.**- Los betas tomados en cuenta es un promedio de dos empresas: Whole Food Market Inc. y United Natural Foods⁷⁵.

Datos:

DETALLE	VALOR
Bono Tesoro de los Estados Unidos 10 años	4.07%
Riesgo País Ecuador (%)	5.85%
Promedio Coeficiente Beta	1.35
Prima Mercados Emergentes	7.50%

⁷¹ Guillermo L. Dumrauf, Finanzas Corporativas, página 229

⁷² <http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html>

⁷³ www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

⁷⁴ Breal Myers, Principios de Finanzas Corporativas, Pág. 110

⁷⁵ <http://finance.yahoo.com/q/ks?s=UNFI>, <http://finance.yahoo.com/q/ks?s=WFMI>

ANÁLISIS DE COSTO DE OPORTUNIDAD⁷⁶

El Beta apalancado toma en cuenta el riesgo del negocio por nivel de deuda. Por lo que el costo de oportunidad con apalancamiento será mayor que el costo de oportunidad sin apalancamiento. Para esto se debe calcular el Beta sin riesgo de deuda, pues este está calculado con este factor:

Cálculo de Beta sin deuda:

$$\beta\mu = \frac{\beta\varepsilon}{1 + \frac{D^*(1-t)}{E}}$$

- Bu= Coeficiente beta sin deuda
 Be= Coeficiente beta con deuda
 D/E= Relación de endeudamiento a valores de mercado
 t= Tasa efectiva de impuestos

Datos:

DETALLE	VALOR
Coeficiente Beta	1.35
Relación con endeudamiento (P/E)	0.6645
Tasa de impuestos E.E.U.U.	40%

$$\beta\mu = \frac{1,35}{1 + 0,6645(1 - 0,40)}$$

$$\beta\mu = 0.96$$

⁷⁶ Guillermo L. Dumrauf, Finanzas Corporativas, página 240

Re apalancamiento del beta:

$$\beta_E = \beta_U \left[1 + \frac{D(1-t)}{E} \right]$$

- Be= Beta hipotético observado en el mercado
 Bu= Coeficiente beta comparable sin deuda
 D/E= Relación de endeudamiento K'UMARA
 t= Tasa efectiva de impuestos

Datos:

DETALLE	VALOR
Coeficiente Beta con deuda	0.96
Relación con endeudamiento (P/E)	0.6645
Tasa efectiva de impuestos	36.25%

$$\beta_E = 0,96[1 + 0,6645(1 - 0,3625)]$$

$$\beta_E = 1,37$$

CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD

$$r_i = (Bono_{10 años} + r_p) + (\beta * P_m)$$

- ri= Costo de oportunidad
 Tbond= Bono del Tesoro de los Estados Unidos a 10 años
 rp= Riesgo país del Ecuador
 B= Coeficiente beta
 Pm= Prima de mercados emergentes

▪ Con apalancamiento

$$r_i = (4.07\% + 5.85\%) + (1,37 * 7,50\%)$$

$$r_i = 20,19\%$$

▪ Sin apalancamiento

$$r_i = (4.07\% + 5.85\%) + (0,96 * 7,50\%)$$

$$r_i = 17,13\%$$

ANEXO D10

FINANCIAMIENTO

BANCO BOLIVARIANO

Monto	142,572	Frecuencia de pago	Semestral
No. Periodos	10	Tasa de Interes semestral	7.04%

Periodo	Cuota	Interés	Capital	Saldo
0				142,572
1	20,332	10,030	10,302	132,270
2	20,332	9,305	11,027	121,243
3	20,332	8,529	11,802	109,441
4	20,332	7,699	12,633	96,808
5	20,332	6,810	13,521	83,287
6	20,332	5,859	14,473	68,814
7	20,332	4,841	15,491	53,323
8	20,332	3,751	16,581	36,743
9	20,332	2,585	17,747	18,996
10	20,332	1,336	18,996	0
TOTAL	203,319	60,747	142,572	

ANEXO D11

FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO

ESCENARIO NORMAL

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		1,063,555	1,110,351	1,159,206	2,273,766	3,437,366	3,588,610	3,746,509	3,911,356	4,083,455	4,263,127
Otros Ingresos											
Disponible en caja		1,063,555	1,110,351	1,159,206	2,273,766	3,437,366	3,588,610	3,746,509	3,911,356	4,083,455	4,263,127
Costo de ventas		841,110	878,119	916,756	1,798,204	2,718,435	2,838,046	2,962,920	3,093,288	3,229,393	3,371,486
Gastos de Nómina		35,682	35,682	35,682	59,090	82,498	82,498	82,498	82,498	82,498	82,498
Gastos Administrativos		70,521	70,140	70,140	141,480	211,620	210,820	210,820	210,820	210,820	210,820
Gastos de Venta		20,047	8,898	8,898	17,797	17,797	8,898	8,898	8,898	8,898	8,898
Depreciaciones		4,689	4,689	4,689	6,331	10,920	10,920	10,180	10,783	10,783	8,803
Amortizaciones		2,460	2,460	2,460	4,560	6,660	4,200	4,200	4,200	2,100	0
Total Egresos		974,509	999,988	1,038,625	2,027,462	3,047,930	3,155,382	3,279,516	3,410,488	3,544,492	3,682,506
Beneficios antes de imp. int y part.		89,045	110,363	120,581	246,304	389,437	433,229	466,993	500,868	538,963	580,622
Gastos Financieros											
Beneficio antes de Imp. Y Part.		89,045	110,363	120,581	246,304	389,437	433,229	466,993	500,868	538,963	580,622
Participación de Trabajadores (15%)		13,357	16,554	18,087	36,946	58,415	64,984	70,049	75,130	80,844	87,093
Impuesto a la Renta (25%)		18,922	23,452	25,623	52,340	82,755	92,061	99,236	106,434	114,530	123,382
BN		56,766	70,356	76,870	157,019	248,266	276,183	297,708	319,303	343,589	370,146
(+) Depreciaciones		4,689	4,689	4,689	6,331	10,920	10,920	10,180	10,783	10,783	8,803
(+) Amortizaciones		2,460	2,460	2,460	4,560	6,660	4,200	4,200	4,200	2,100	0
Valor de rescate											2,613
Inversiones	42,966	0	0	0	40,676	40,866	0	0	4,220	0	0
Inversión Capita de Trabajo	242,178				83,943	83,943					410,064
Prestamos y amortizaciones											
Flujo de Caja	-285,144	63,915	77,505	84,019	43,291	141,037	291,303	312,088	330,067	356,472	791,627
Costo de Oportunidad	17%										
VAN	523,008										
TIR	40.3%										
INDICE DE RENTABILIDAD											
Beneficio neto / Ventas		5.34%	6.34%	6.63%	6.91%	7.22%	7.70%	7.95%	8.16%	8.41%	8.68%
Retorno sobre la inversión		19.91%	24.67%	26.96%	55.07%	60.59%	67.40%	72.65%	77.92%	83.00%	89.41%

FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO

ESCENARIO OPTIMISTA

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		1,063,555	1,118,859	1,177,040	2,301,801	3,485,049	3,666,271	3,856,917	4,057,477	4,268,466	4,490,426
Otros Ingresos											
Disponible en caja		1,063,555	1,118,859	1,177,040	2,301,801	3,485,049	3,666,271	3,856,917	4,057,477	4,268,466	4,490,426
Costo de ventas		841,110	856,250	871,663	1,728,463	2,600,685	2,899,464	3,050,236	3,208,848	3,375,709	3,551,245
Gastos de Nómina		35,682	35,682	35,682	59,090	82,498	82,498	82,498	82,498	82,498	82,498
Gastos Administrativos		70,521	70,140	70,140	141,480	211,620	210,820	210,820	210,820	210,820	210,820
Gastos de Venta		20,047	8,898	8,898	17,797	17,797	8,898	8,898	8,898	8,898	8,898
Depreciaciones		4,689	4,689	4,689	6,331	10,920	10,920	10,180	10,783	10,783	8,803
Amortizaciones		2,460	2,460	2,460	4,560	6,660	4,200	4,200	4,200	2,100	0
Total Egresos		974,509	978,119	993,532	1,957,721	2,930,180	3,216,800	3,366,832	3,526,048	3,690,808	3,862,265
Beneficios antes de imp. Int y part.		89,045	140,740	183,508	344,080	554,869	449,471	490,085	531,430	577,658	628,162
Gastos Financieros											
Beneficio antes de imp. Y Part.		89,045	140,740	183,508	344,080	554,869	449,471	490,085	531,430	577,658	628,162
Participacion de Trabajadores (15%)		13,357	21,111	27,526	51,612	83,230	67,421	73,513	79,714	86,649	94,224
Impuesto a la Renta (25%)		18,922	29,907	38,996	73,117	117,910	95,513	104,143	112,929	122,752	133,484
BN		56,766	89,722	116,987	219,351	353,729	286,538	312,429	338,786	368,257	400,453
(+) Depreciaciones		4,689	4,689	4,689	6,331	10,920	10,920	10,180	10,783	10,783	8,803
(+) Amortizaciones		2,460	2,460	2,460	4,560	6,660	4,200	4,200	4,200	2,100	0
Valor de rescate											2,613
Inversiones	42,966	0	0	0	40,676	40,866	0	0	4,220	0	0
Inversión Capítla de Trabajo	242,178				83,943	83,943					410,064
Prestamos y amortizaciones											
Flujo de Caja	-285,144	63,915	96,871	124,135	105,623	246,500	301,658	326,810	349,550	381,141	821,933
Costo de Oportunidad	17%										
VAN	669,584										
TIR	46.8%										
INDICE DE RENTABILIDAD											
Beneficio neto / Ventas		5.34%	8.02%	9.94%	9.53%	10.15%	7.82%	8.10%	8.35%	8.63%	8.92%
Retorno sobre la inversión		19.91%	31.47%	41.03%	76.93%	124.05%	69.93%	76.25%	82.68%	89.87%	96.73%

FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO

ESCENARIO PESIMISTA

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		1,063,555	1,082,699	1,102,187	2,185,581	3,288,476	3,347,669	3,407,927	3,469,269	3,531,716	3,595,287
Otros Ingresos											
Disponible en caja		1,063,555	1,082,699	1,102,187	2,185,581	3,288,476	3,347,669	3,407,927	3,469,269	3,531,716	3,595,287
Costo de ventas		841,110	856,250	871,663	1,728,463	2,600,685	2,647,498	2,695,152	2,743,665	2,793,051	2,843,326
Gastos de Nómina		35,682	35,682	35,682	59,090	82,498	82,498	82,498	82,498	82,498	82,498
Gastos Administrativos		70,521	70,140	70,140	141,480	211,620	210,820	210,820	210,820	210,820	210,820
Gastos de Venta		20,047	8,898	8,898	17,797	17,797	8,898	8,898	8,898	8,898	8,898
Depreciaciones		4,689	4,689	4,689	6,331	10,920	10,920	10,180	10,783	10,783	8,803
Amortizaciones		2,460	2,460	2,460	4,560	6,660	4,200	4,200	4,200	2,100	0
Total Egresos		974,509	978,119	993,532	1,957,721	2,930,180	2,964,833	3,011,748	3,060,864	3,108,150	3,154,345
Beneficio antes de imp. Int y part.		89,045	104,579	108,655	227,860	358,296	382,835	396,178	408,405	423,566	440,942
Gastos Financieros											
Beneficio antes de Imp. Y Part.		89,045	104,579	108,655	227,860	358,296	382,835	396,178	408,405	423,566	440,942
Participación de Trabajadores (15%)		13,357	15,687	16,298	34,179	53,744	57,425	59,427	61,261	63,535	66,141
Impuesto a la Renta (25%)		18,922	22,223	23,089	48,420	76,138	81,352	84,188	86,786	90,008	93,700
BN		56,766	66,669	69,268	145,261	228,414	244,057	252,564	260,358	270,023	281,100
(+) Depreciaciones		4,689	4,689	4,689	6,331	10,920	10,920	10,180	10,783	10,783	8,803
(+) Amortizaciones		2,460	2,460	2,460	4,560	6,660	4,200	4,200	4,200	2,100	0
Valor de rescate											2,613
Inversiones	42,966	0	0	0	40,676	40,866	0	0	4,220	0	0
Inversión Capita de Trabajo	242,178				83,943	83,943					410,064
Prestamos y amortizaciones											
Flujo de Caja	-285,144	63,915	73,818	76,417	31,533	121,185	259,178	266,944	271,122	282,907	702,581
Costo de Oportunidad	17.1%										
VAN	420,298										
TIR	37.2%										
INDICE DE RENTABILIDAD											
Beneficio neto / Ventas		5.34%	6.16%	6.28%	6.65%	6.95%	7.29%	7.41%	7.50%	7.65%	7.82%
Retorno sobre la inversión		19.91%	23.38%	24.29%	50.94%	55.74%	59.56%	61.64%	63.54%	65.23%	67.90%

FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO

ESCENARIO NORMAL

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		1,063,555	1,110,351	1,159,206	2,273,766	3,437,366	3,588,610	3,746,509	3,911,356	4,083,455	4,263,127
Otros Ingresos											
Disponible en caja		1,063,555	1,110,351	1,159,206	2,273,766	3,437,366	3,588,610	3,746,509	3,911,356	4,083,455	4,263,127
Costo de ventas		841,110	878,119	916,756	1,798,204	2,718,435	2,838,046	2,962,920	3,093,288	3,229,393	3,371,486
Gastos de Nómina		35,682	35,682	35,682	59,090	82,498	82,498	82,498	82,498	82,498	82,498
Gastos Administrativos		70,521	70,140	70,140	141,480	211,620	210,820	210,820	210,820	210,820	210,820
Gastos de Venta		20,047	8,898	8,898	17,797	17,797	8,898	8,898	8,898	8,898	8,898
Depreciaciones		4,689	4,689	4,689	6,331	10,920	10,920	10,180	10,783	10,783	8,803
Amortizaciones		2,460	2,460	2,460	4,560	6,660	4,200	4,200	4,200	2,100	0
Total Egresos		974,509	999,988	1,038,625	2,027,462	3,047,930	3,155,382	3,279,516	3,410,488	3,544,492	3,682,506
Beneficios antes de imp. Int y part.		89,045	110,363	120,581	246,304	389,437	433,229	466,993	500,868	538,963	580,622
Gastos Financieros		19,335	16,229	12,670	8,592	3,921					
Beneficio antes de imp. Y Part.		69,710	94,134	107,911	237,712	385,515	433,229	466,993	500,868	538,963	580,622
Participacion de Trabajadores (15%)		10,456	14,120	16,187	35,657	57,827	64,984	70,049	75,130	80,844	87,093
Impuesto a la Renta (25%)		14,813	20,004	22,931	50,514	81,922	92,061	99,236	106,434	114,530	123,382
Utilidad Neta		44,440	60,011	68,793	151,541	245,766	276,183	297,708	319,303	343,589	370,146
(+) Depreciaciones		4,689	4,689	4,689	6,331	10,920	10,920	10,180	10,783	10,783	8,803
(+) Amortizaciones		2,460	2,460	2,460	4,560	6,660	4,200	4,200	4,200	2,100	0
Valor de rescate											2,613
Inversiones	42,966	0	0	0	40,676	40,866	0	0	4,220	0	0
Inversión Capilla de Trabajo	242,178	0	0	0	83,943	83,943	0	0	0	0	410,064
Prestamos y amortizaciones	142,572	21,329	24,435	27,994	32,071	36,743					
Flujo de Caja	-142,572	30,260	42,724	47,948	5,742	101,795	291,303	312,088	330,067	356,472	791,627
Costo de Oportunidad	20%										
VAN	435,756										
TIR	51.0%										
INDICE DE RENTABILIDAD											
Beneficio neto / Ventas		4.18%	5.40%	5.93%	6.66%	7.15%	7.70%	7.95%	8.16%	8.41%	8.68%
Retorno sobre la inversión		31.17%	42.09%	48.25%	64.45%	76.04%	85.46%	92.12%	97.53%	104.94%	113.05%

FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO

ESCENARIO PESIMISTA

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		1,063,555	1,082,699	1,102,187	2,185,581	3,288,476	3,347,669	3,407,927	3,469,269	3,531,716	3,595,287
Otros Ingresos											
Disponible en caja		1,063,555	1,082,699	1,102,187	2,185,581	3,288,476	3,347,669	3,407,927	3,469,269	3,531,716	3,595,287
Costo de ventas		841,110	856,250	871,663	1,728,463	2,600,685	2,647,498	2,695,152	2,743,665	2,793,051	2,843,326
Gastos de Nómina		35,682	35,682	35,682	59,090	82,498	82,498	82,498	82,498	82,498	82,498
Gastos Administrativos		70,521	70,140	70,140	141,480	211,620	210,820	210,820	210,820	210,820	210,820
Gastos de Venta		20,047	8,898	8,898	17,797	17,797	8,898	8,898	8,898	8,898	8,898
Depreciaciones		4,689	4,689	4,689	6,331	10,920	10,920	10,180	10,783	10,783	8,803
Amortizaciones		2,460	2,460	2,460	4,560	6,660	4,200	4,200	4,200	2,100	0
Total Egresos		974,509	978,119	993,532	1,957,721	2,930,180	2,964,833	3,011,748	3,060,864	3,108,150	3,154,345
Beneficios antes de imp. Int y part.		89,045	104,579	108,655	227,860	358,296	382,835	396,178	408,405	423,566	440,942
Gastos Financieros		19,335	16,229	12,670	8,592	3,921	0	0	0	0	0
Beneficio antes de Imp. Y Part.		69,710	88,351	95,986	219,268	354,375	382,835	396,178	408,405	423,566	440,942
Participación de Trabajadores (15%)		10,456	13,253	14,398	32,890	53,156	57,425	59,427	61,261	63,535	66,141
Impuesto a la Renta (25%)		14,813	18,775	20,397	46,594	75,305	81,352	84,188	86,786	90,008	93,700
Utilidad Neta		44,440	56,324	61,191	139,783	225,914	244,057	252,564	260,358	270,023	281,100
(+) Depreciaciones		4,689	4,689	4,689	6,331	10,920	10,920	10,180	10,783	10,783	8,803
(+) Amortizaciones		2,460	2,460	2,460	4,560	6,660	4,200	4,200	4,200	2,100	0
Valor de rescate											2,613
Inversiones	42,966	0	0	0	40,676	40,866	0	0	4,220	0	0
Inversión Capítla de Trabajo	242,178	0	0	0	83,943	83,943	0	0	0	0	410,064
Prestamos y amortizaciones	142,572	21,329	24,435	27,994	32,071	36,743					
Flujo de Caja	-142,572	30,260	39,037	40,346	-6,016	81,943	259,178	266,944	271,122	282,907	702,581
Costo de Oportunidad	20.2%										
VAN	350,396										
TIR	46.9%										
INDICE DE RENTABILIDAD											
Beneficio neto / Ventas		4.18%	5.20%	5.55%	6.40%	6.87%	7.29%	7.41%	7.50%	7.65%	7.82%
Retorno sobre la inversión		31.17%	39.51%	42.92%	59.45%	69.90%	75.52%	78.15%	79.52%	82.47%	85.86%

FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO

ESCENARIO OPTIMISTA

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		1,063,555	1,118,859	1,177,040	2,301,801	3,485,049	3,666,271	3,856,917	4,057,477	4,268,466	4,490,426
Otros Ingresos											
Disponible en caja		1,063,555	1,118,859	1,177,040	2,301,801	3,485,049	3,666,271	3,856,917	4,057,477	4,268,466	4,490,426
Costo de ventas		841,110	856,250	871,663	1,728,463	2,600,685	2,899,464	3,050,236	3,208,848	3,375,709	3,551,245
Gastos de Nómina		35,682	35,682	35,682	59,090	82,498	82,498	82,498	82,498	82,498	82,498
Gastos Administrativos		70,521	70,140	70,140	141,480	211,620	210,820	210,820	210,820	210,820	210,820
Gastos de Venta		20,047	8,898	8,898	17,797	17,797	8,898	8,898	8,898	8,898	8,898
Depreciaciones		4,689	4,689	4,689	6,331	10,920	10,920	10,180	10,783	10,783	8,803
Amortizaciones		2,460	2,460	2,460	4,560	6,660	4,200	4,200	4,200	2,100	0
Total Egresos		974,509	978,119	993,532	1,957,721	2,930,180	3,216,800	3,366,832	3,526,048	3,690,808	3,862,265
Beneficios antes de Imp. Int y part.		89,045	140,740	183,508	344,080	554,869	449,471	490,085	531,430	577,658	628,162
Gastos Financieros		19,335	16,229	12,670	8,592	3,921	0	0	0	0	0
Beneficio antes de Imp. Y Part.		69,710	124,511	170,839	335,487	550,948	449,471	490,085	531,430	577,658	628,162
Participación de Trabajadores (15%)		10,456	18,677	25,626	50,323	82,642	67,421	73,513	79,714	86,649	94,224
Impuesto a la Renta (25%)		14,813	26,459	36,303	71,291	117,076	95,513	104,143	112,929	122,752	133,484
Utilidad Neta		44,440	79,376	108,910	213,873	351,229	286,538	312,429	338,786	368,257	400,453
(+) Depreciaciones		4,689	4,689	4,689	6,331	10,920	10,920	10,180	10,783	10,783	8,803
(+) Amortizaciones		2,460	2,460	2,460	4,560	6,660	4,200	4,200	4,200	2,100	0
Valor de rescate											2,613
Inversiones	42,966	0	0	0	40,676	40,866	0	0	4,220	0	0
Inversión Capita de Trabajo	242,178	0	0	0	83,943	83,943	0	0	0	0	410,064
Prestamos y amortizaciones	142,572	21,329	24,435	27,994	32,071	36,743					
Flujo de Caja	-142,572	30,260	62,090	88,064	68,074	207,258	301,658	326,810	349,550	381,141	821,933
Costo de Oportunidad	20%										
VAN	565,704										
TIR	60.9%										
INDICE DE RENTABILIDAD											
Beneficio neto / Ventas		4.18%	7.09%	9.25%	9.29%	10.08%	7.82%	8.10%	8.35%	8.63%	8.92%
Retorno sobre la inversión		31.17%	55.67%	76.39%	90.96%	108.68%	88.66%	96.67%	103.48%	112.48%	122.31%