



FACULTAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
MELÓN ORGÁNICO HACIA LA UNIÓN EUROPEA**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de
Ingeniería Comercial mención en Negocios Internacionales

Profesor Guía:
Patricio Torres

Autora:
LORENA ALEXANDRA AYALA SILVA

Año
2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el/la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.”

Patricio Torres
Ingeniero Comercial
C.I.: 171322241-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Lorena Ayala
C.I.: 172316455-2

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme culminar esta etapa.

Gracias a mis padres por su apoyo y por haberme dado la oportunidad para culminar este reto.

Gracias a mi tutor, Patricio, por su apoyo y confianza.

Gracias a todas las personas que me ayudaron en cada paso de mi carrera.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi familia porque sé el esfuerzo que hicieron para darme la oportunidad de convertirme en una profesional y a Dios por las amistades y las enseñanzas que puso en mi camino.

RESUMEN

El dinámico y atractivo mercado de los alimentos ecológicos ha estimulado considerablemente la reconversión de la agricultura convencional hacia la ecológica.

Indudablemente, la producción ecológica es una alternativa con futuro, ya que los altos niveles de contaminación en nuestro entorno natural, por el abuso excesivo de agroquímicos, induce a pensar en esquemas de producción de nuestros alimentos con el mínimo riesgo de que éstos contengan elementos nocivos para la salud humana.

OrganicLife S.A., al determinar esta tendencia en la sociedad actual por consumir alimentos saludables que a su vez aportan al cuidado del medio ambiente, ha encontrado una buena oportunidad de negocio en la exportación de frutas orgánicas a la Unión Europea. El proyecto busca generar valor para los accionistas, aportar en el desarrollo social y vender productos que sean amigables con el medio ambiente.

Las frutas orgánicas que se comercializarán seguirán un estricto control de calidad para que el consumidor sienta confianza al adquirirlas. La fruta será pre cortada, lo que tiene como objetivo brindar a los clientes mayor comodidad, permitiéndoles optimizar su tiempo y asegurar productos sanos y de calidad.

Es importante mencionar que son los países europeos los mayores consumidores de este tipo de productos. El Reino Unido es un país donde el 75 por ciento de las familias consume alimentos ecológicos pero que, por sus condiciones geográficas y climatológicas, no puede producir todos los productos que necesita, lo que lo hace un mercado interesante para productos como el melón orgánico. En el país este mercado todavía no ha sido explotado por lo que la competencia es reducida, además la diversidad climática también

resulta ser una ventaja debido a que se cuenta con una amplia variedad de frutas durante todo el año.

ABSTRACT

The dynamic and attractive market of organic food has considerably stimulated the conversion from conventional agriculture to the ecological.

Organic production is certainly a future alternative, those high levels of pollution in our natural environment, by the excessive abuse of agrochemicals leads to thinking in patterns of production of our food with the minimum risk of their containing harmful elements to human health.

Organic Life S.A. realized this trend in society people want to eat healthy food and contribute to the care of the environment;the company has found a good business opportunity exporting organic fruit to the EU. The project wants to create value for the investors, contribute to social development, and sell products that are friendly to the environment.

The organic fruits will follow a strict quality control to make the consumer feel confidence to buy it. The fruits will be precut;the object is to offer clients more comfort allowing them to optimize their time and to ensure healthy and quality products.

It is important to mention that European countries are the largest consumers of such products. United Kingdom is a country where 75 percent of the families consume organic food, and because of its geographical and climatic conditions, it cannot produce all the products they need, which makes it an interesting market for products like organic melon.

In the country this market still has not been exploited that's whythe competition is low and the climatic diversity is also an advantage because there are a wide variety of fruits all the year.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
1.1. La Industria.....	1
1.2. La Compañía y el concepto del negocio	15
1.3. El producto	17
CAPÍTULO 2	23
2.1. Mercado relevante y cliente potencial.....	34
2.2. Tamaño del mercado potencial	38
2.3. La competencia y sus ventajas.....	41
2.4. Participación de mercado y ventas	42
CAPÍTULO 3	47
3.1. Estrategia general del marketing	47
3.2. Política de precios	60
3.3. Táctica de venta	62
3.4. Políticas de servicios al cliente y garantías.....	63
3.5. Promoción y publicación.....	64
3.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventario...	68
CAPÍTULO 4	70
4.1. Estrategia de operaciones	70
4.2. Ciclo de operaciones	76
4.3. Requerimiento de equipos y maquinarias.....	80
4.4. Instalaciones y mejoras	84
4.5. Localización geográfica y requerimiento de espacio.....	86
4.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios .	87
4.7. Aspectos regulares y legales.....	88
CAPÍTULO 5	89
5.1. Estructura organizacional	89

5.2. Personal administrativo clave	90
5.3. Compensación a administradores e inversionistas	108
5.4. Políticas de empleo y beneficios	109
5.5. Derechos y restricciones a accionistas e inversionistas.	114
5.6. Equipo de asesores y servicios	114
CAPITULO 6	115
6.1 Actividades necesarias para	115
6.2 Diagrama.....	115
6.3 Riesgos e imprevistos	115
CAPITULO 7	117
7.1 Supuesto y criterios utilizados	117
7.2 Riesgos y problemas principales	118
CAPITULO 8	121
8.1 Inversión inicial	121
8.2 Fuentes de riesgos	122
8.3 Costos fijos variables y semivariables	123
8.4. Margen bruto y margen operativo.....	125
8.5. Estado de resultados actual y proyectado	125
8.6. Balance general actual y proyectado.....	126
8.7. Estado de flujo de efectivo anual actual y proyectado ...	127
8.8. Punto de equilibrio	128
8.9. Control de costos importantes	129
8.10. Valuación	129
CAPITULO 9	132
9.1 Financiamiento deseado estructura de capital y deuda	
Buscada	132
9.2 Capitalización	132

9.3 Uso de fondos	133
9.4 Retorno del inversionista	133
Conclusiones.....	134
Bibliografía	135
Anexos	139

CAPÍTULO 1

LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS



1.1. LA INDUSTRIA

Para empezar el análisis de este capítulo, a continuación se presenta dos puntos importantes que nos ayudará a ubicar en que industria se encontrará el proyecto presentado.

Según la Clasificación central de productos (CPC11) publicada por el INEC en su página web¹ el producto se encuentra en la siguiente categorización.

2 Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero.

21 Carne, pescado, frutas, legumbres, aceites y grasas.

215 Frutas y nueces preparadas o conservadas.

2151 Frutas y nueces, sin cocer o cocidas al vapor o en agua, congeladas.

Y con respecto a Clasificación Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIIU3.1) publicada de igual manera por el INEC².El proyecto se localiza en la siguiente actividad.

D Industrias manufactureras.

D15 Elaboración de productos alimenticios y bebidas.

D151 Producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas.

D1513 Elaboración de frutas, legumbres y hortalizas.

¹<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>

² Ídem

D1513.0 Elaboración de productos alimenticios a base de frutas.

1513.00 Elaboración y conservación de frutas cocidas o sin cocer mediante congelación.

El plan de negocios se enfoca en la industria alimenticia en la elaboración de frutas, legumbres y hortalizas, ya que se producirá melón orgánico.

1.1.1. Tendencias de la industria

Tal como lo señala el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Ecuador es un país privilegiado por su ubicación ya que presenta condiciones naturales que benefician al impulso de la agricultura (...)y, *por ende, la producción de alimentos, lo cual hace que la industria alimenticia sea atractiva para ingresar un proyecto dentro de la misma.*

1.1.1.1. La Industria de alimentos y bebidas dentro de la economía.

Según las Cuentas Nacionales, en el 2007, el valor agregado de la industria manufacturera, sin incluir la refinación de petróleo, representó el 13,99 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), siendo la industria de alimentos y bebidas la de mayor aporte (7,83 por ciento del PIB). Además, tiene especial importancia dentro del sector manufacturero, pues contribuye con el 55,9 por ciento de su valor agregado, como se puede observar a continuación en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Valor agregado bruto por industria 2007 (Estructura Porcentual)

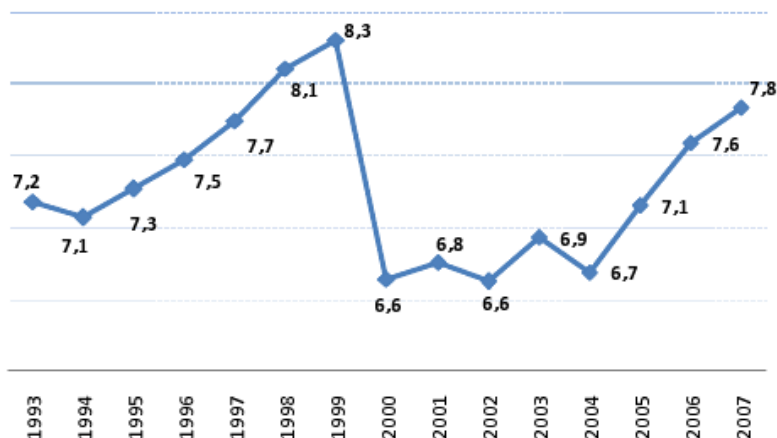
INDUSTRIA	%/PIB
MANUFACTURAS (EXCLUYE REFINACIÓN DE PETRÓLEO)	14,0
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	7,8
Elaboración y conservación de camarón	2,6
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	1,1
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	1,1
Elaboración de productos lácteos	0,5
Elaboración de azúcar	0,5
Elaboración de otros productos alimenticios	0,5
Elaboración de bebidas	0,5
Elaboración de productos de molinería y panadería	0,4
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	0,3
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	0,2

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, CUENTAS NACIONALES ANUALES

En los últimos años, se observa un leve pero continuo incremento de la importancia de la industria de alimentos y bebidas dentro de la economía nacional, recuperando, en cierto modo, la participación relativa que tenía hasta 1999, año en el que el país experimentó una de las más fuertes crisis económicas, y demostrando así su gran dinamismo. (Cámara de Industrias de Guayaquil, marzo 2009. El sector industrial del Ecuador). Como podemos observar en el gráfico 1.1.³

³<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:zrkLGuy8EV4J:www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf+El+valor+agregado+de+la+industria+de+alimentos+y+bebidas+en+t%C3%A9rminos+constantes+fue+de+1729,+2+millones+de+d%C3%B3lares,+de+los+cuales+el+mayor+aporte+corresponde+a+la+industria+de+elaboraci%C3%B3n+y+conservaci%C3%B3n+de+camar%C3%B3n&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEsSicQJv45nobVWtjqT8-qJgyimjTkPvfMKFHx5ow-QBHYY0t7hCOLBHee00TwQliNMRcxOYrOY5WFryuylAz7K5vyfuO3xeDSWYemNovTh4mOjzU0rRzJ6jqVFInflHOQ5IwIJQX&sig=AHIEtbSoWt2eKWYFm378imOfGvqYUtVvjA>

**Gráfico 1.1 Valor agregado bruto de la industria de alimentos
Y bebidas como porcentaje del PIB. 1993-2007**



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, CUENTAS NACIONALES ANUALES

El valor agregado de la industria de alimentos y bebidas en términos constantes fue de 1729, 2 millones de dólares, de los cuales el mayor aporte corresponde a la industria de elaboración y conservación de camarón.⁴

**Tabla 1.2 Valor agregado bruto de la industria de alimentos y
bebidas 2007 Millones de dólares de 2000**

INDUSTRIA	VAB	%
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	1.729,2	100%
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	253,2	14,6%
Elaboración y conservación de camarón	585,2	33,8%
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	251,7	14,6%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	72,0	4,2%
Elaboración de productos lácteos	119,3	6,9%
Elaboración de productos de molinería y panadería	90,4	5,2%
Elaboración de azúcar	111,5	6,4%
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	39,1	2,3%
Elaboración de otros productos alimenticios	103,8	6,0%
Elaboración de bebidas	102,9	5,9%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, CUENTAS NACIONALES ANUALES

⁴<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:zrkLGuy8EV4J:www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf+El+valor+agregado+de+la+industria+de+alimentos+y+bebidas+en+t%C3%A9rminos+constantes+fue+de+1729,+2+millones+de+d%C3%B3lares,+de+los+cuales+el+mayor+aporte+corresponde+a+la+industria+de+elaboraci%C3%B3n+y+conservaci%C3%B3n+de+camar%C3%B3n&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEsSicQJv45nobVWtjqT8-qJgyimjTkPvfMKFHx5ow-QBHYY0t7hCOLBHee00TwQliNMRcxOYrOY5WFryuyIAz7K5vyfuO3xeDSWYemNovTh4mOjzU0rRzJ6jqVFINfLHOQ5IwIJQX&sig=AHIEtbSoWt2eKWYFm378imOfGvqYUtVvjA>

“Como signo de recuperación de la crisis económica, durante el período 2001 – 2007, la industria de alimentos experimentó una tasa de crecimiento promedio de 7,33 por ciento” (INEC, Junio 2009. La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador); lo cual indica que la industria alimenticia pocas veces se afecta con una crisis económica ya que es los bienes de la industria son productos inelásticos.

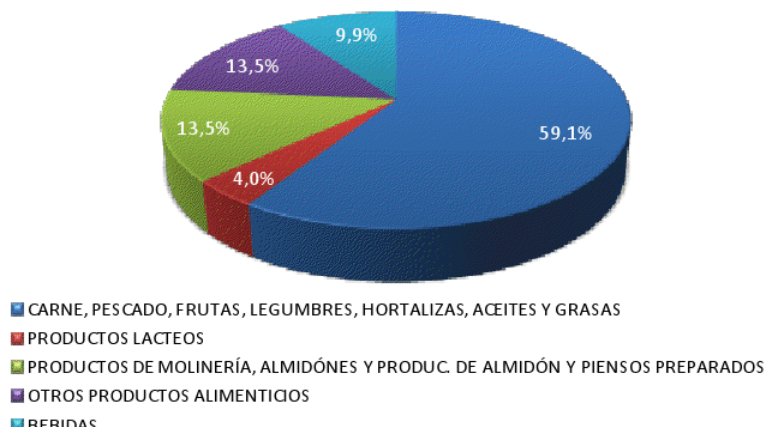
“En los últimos tres años el valor agregado bruto de la industria de alimentos y bebidas muestra una desaceleración de su tasa de crecimiento, después de haber experimentado un sustancial crecimiento durante el 2005. Sin embargo en promedio la tasa de variación de estos tres años (9,77 por ciento para alimentos y bebidas) supera ampliamente a las tasas presentadas en años anteriores.” (INEC, Junio 2009. La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador); cifras con las cuales se puede concluir que la industria no se ha estancado con este pequeño declive.

Tabla 1. 3 Tasa de variación del PIB de la industria alimenticia

Año	2003	2004	2005	2006	2007
Tasa de variación	7,80%	5%	14,50%	10%	5,84%

FUENTE: La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador. Junio 2009. INEC

Gráfico 1. 2 Producción total de la industria de alimentos y bebidas (Según sus componentes) Estructura porcentual 2007



FUENTE: INEC, ENCUESTA ANUAL DE MANUFACTURA Y MINERIA-2007

Los productos de la industria que más se exportan son: productos del mar, vehículos y sus partes, extractos y aceites de vegetales, manufacturas de metales y jugos y conservas.⁵

Jugos y conservas de frutas: En 2008 las exportaciones de estos productos crecieron 8 por ciento en valor y 37 por ciento en volumen.

Representan el 5 por ciento de las exportaciones industriales no petroleras (162 millones de dólares).⁶

1.1.2. Estructura de la industria

En la industria alimenticia existen varias empresas dedicadas, principalmente, a los productos en los cuales el Ecuador tiene ventaja comparativa, como la producción de plátano, cacao, café. Además las empresas se están diversificando en nuevos productos agrícolas como, el brócoli, mango, espárragos, naranjilla, etc. con la finalidad de diversificar el porcentaje de participación en mercados internacionales.

En la tabla 1.4, se encuentra las cifras de producción de melón en el Ecuador. Cabe mencionar que estos datos proceden de la producción de melón no orgánico.

Tabla 1.4 Estimación de la superficie, cosecha, producción y rendimiento agrícola del Ecuador, año 2009.

MELÓN

	Superficie cosechada ha	Producción t.m.	Rendimiento kg/ha
Total República	3.268	41.389	12.665

Fuente: MAGAP/Direcciones Técnicas de Área
Elaboración: MAGAP/SIGAGRO/SIA

⁵ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ErRXeZ5D6v4J:www.camaraindustriasguay.com/archivos/documentos/_sector_industrial_web.pdf+industria+de+alimentos+y+bebidas+en+ecuador&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEShulGIQEBol9GJhsc9xcoou8f8a_AbEN_LxGThu7pz9cJxOOU7WtE-R48VTd2jVZ65-4MUuoRqd_FGruyuvLH_OzEUWipLMncC9BQkgGyDJie1WPgOaJO5uun_DS5DXUGk8BRCM&sig=AHIEtbQfN3i7zLgX7v5-0aGo57bQH10jUA

⁶ Ídem

A continuación se presenta una serie de tablas que con las que se pretende seguir analizando la industria, sus ganancias y la competencia. Como veremos existen 39 compañías relacionadas con el proyecto, sin embargo, no se presenta ninguna empresa importante que se relacione directamente con los alimentos orgánicos, por lo cual podemos concluir que no existe ningún competidor líder.

**Tabla 1.5 Principales variables del total de compañías
A diciembre del 2009 por actividad económica
(Dólares)⁷**

Variables	Industrias Manufactureras
Activos	12.090.885.711
Pasivos	7.221.471.132
Patrimonio	4.869.414.579
Capital social	2.713.614.968
Ingresos	16.729.689.326
Ingresos operacionales	16.471.312.782
Ingresos no operacionales	258.376.544
Número de compañías	3.402

Elaboración: Dirección de Estudios Económicos Societarios.

**Tabla 1.6 Número de compañías en la industria manufacturera
A diciembre del 2009⁸**

Actividad económica CIU 3	Número cías	Personal ocupado
Industrias manufactureras	3.402	259.502

Elaboración: Dirección de Estudios Económicos Societarios.

**Tabla 1.7 Estado de situación consolidado del total de compañías
informantes a diciembre del 2009⁹
D. Industrias Manufactureras (dólares)**

Cuenta	D1513
Activo	130.133.748,42
Pasivo	87.016.683,41
Patrimonio	43.117.065,01
N° compañías	39

Elaboración: Dirección de Estudios Económicos Societarios.

⁷ http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/anuarios.htm

⁸ Ídem

⁹ Ídem

Tabla 1.8 Principales compañías de la industria manufacturera¹⁰

RANKING 2009	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	TIPO DE COMPAÑÍA	PROVINCIA
6	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	ANÓNIMA	PICHINCHA
9	OMNIBUSBB TRANSPORTES S.A.	ANÓNIMA	PICHINCHA
11	HOLCIM ECUADOR S.A.	ANÓNIMA	GUAYAS
15	CERVECERIA NACIONAL CN S.A.	ANÓNIMA	GUAYAS
17	LA FABRIL S.A.	ANÓNIMA	MANABI
23	NESTLÉ ECUADOR S.A.	ANÓNIMA	PICHINCHA
26	NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL N.I.R.S.A. S.A.	ANÓNIMA	GUAYAS
28	ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANÓNIMA (A.N.D.E.C)	ANÓNIMA	GUAYAS
30	ACERÍA DEL ECUADOR CA ADELCA.	ANÓNIMA	PICHINCHA
32	ECUADOR BOTTLINGCOMPANY CORP.	SUCURSAL EXTRANJERA	PICHINCHA
38	SOCIEDAD AGRÍCOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS SA	ANÓNIMA	GUAYAS
41	INDUSTRIAS ALES C.A.	ANÓNIMA	PICHINCHA
42	LAFARGE CEMENTOS S.A.	ANÓNIMA	PICHINCHA
45	QUIFATEX S.A.	ANÓNIMA	PICHINCHA
46	FERTISA, FERTILIZANTES, TERMINALES I SERVICIOS S.A.	ANÓNIMA	GUAYAS
47	UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.	ANÓNIMA	GUAYAS
60	NOVACERO S.A.	ANÓNIMA	PICHINCHA

FUENTE: Superintendencia de Compañías

¹⁰ http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/1000_cias.htm

1.1.3. Factores económicos y regulatorios

En esta sección se tratarán los aspectos económicos y regulatorios a la implementación del plan de negocios para la producción y exportación de melón orgánico hacia la Unión Europea.

- *Impuesto a la Renta*

De acuerdo al Régimen Tributario Interno, todas las empresas domiciliadas en Ecuador deben pagar el 25 por ciento de sus utilidades anuales al SRI.

Cuando se trate de una empresa nueva, recién constituida, como lo indica el Art.41, este impuesto será aplicable después del segundo año.

- *Impuesto al Valor Agregado (IVA)*

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%.¹¹

- *Requisitos de exportación*

Se debe cumplir con todos los requisitos establecidos por la Aduana del Ecuador, los mismos que son explicados en su página web.¹²

- *Tipo de cambio*

Fecha: 27/11/11

1 EURO= 1,3316 DÓLARES

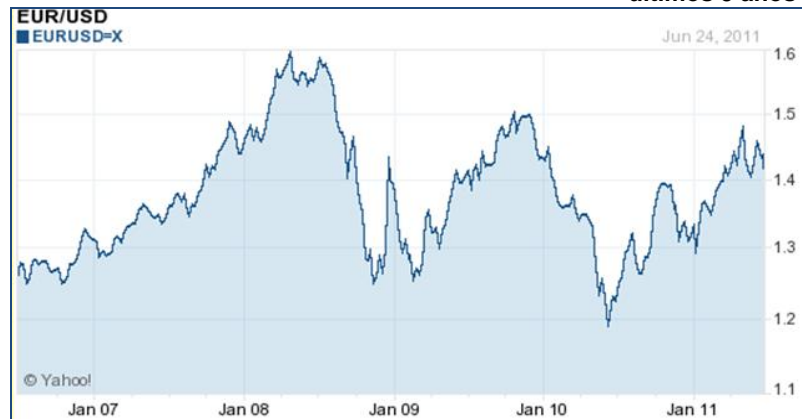
1 DÓLAR= 0,7510 EUROS

1 DÓLAR= 0,6460 LIBRAS ESTERLINAS

¹¹<http://www.sri.gov.ec/web/10138/102>

¹²<http://www.aduana.gov.ec/contenido/procExportar.html>

Gráfico1.3 Tendencia del euro frente al USD en los últimos 5 años¹³



Fuente: cambioeurodolar.com

- *Acuerdos comerciales con la Unión Europea*

Ecuador espera firmar un acuerdo comercial con la UE, en el 2012. Colombia y Perú firman la aceptación de sus acuerdos comerciales con el bloque.¹⁴

- *Inflación*

“En el mercado de alimentos, las condiciones climáticas desfavorables, los costos de combustibles crecientes, la producción creciente de biocombustibles y más recientemente restricciones de comercio se han sumado a la presión de precios al alza”. (Granda 2009. Inflación bajo dolarización, el caso Ecuatoriano: 10).

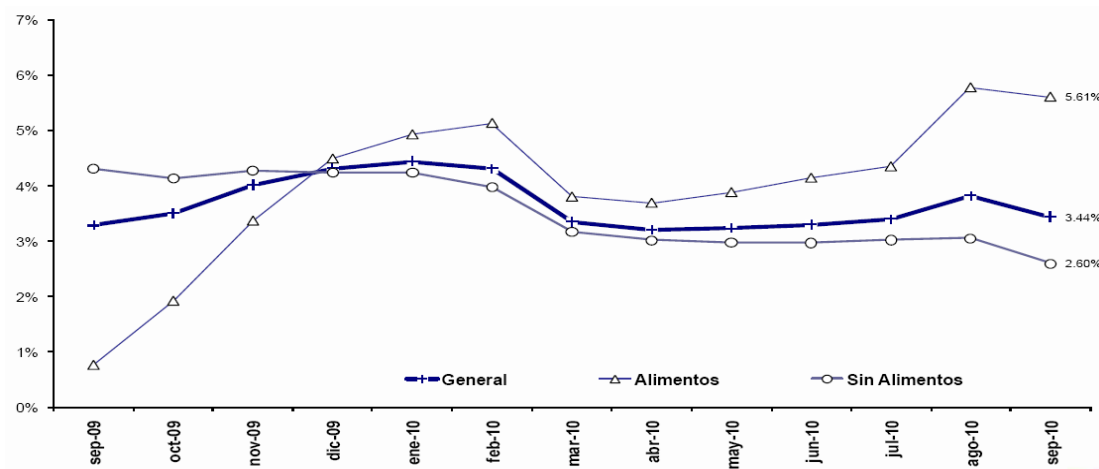
Los datos informativos del Banco Central, permiten concluir que la inflación en la industria alimenticia tiene tendencia creciente; por lo cual, tanto los productos de los proveedores como los precios de la industria por sí mismos tienden a la alza en una media del 5.1 por ciento anual.

¹³<http://cambioeurodolar.com/>

⁴<http://cambioeurodolar.com/>

¹⁴http://www4.elcomercio.com/Negocios/aun_es_factible_negociar_con_la_ue.aspx

Gráfico 1.4 Inflación anual general, anual de los alimentos y anual sin alimentos



Fuente: Informe Mensual de la inflación 2010
Banco Central del Ecuador

1.1.4. Canales de distribución

A continuación se presenta el canal de distribución, por el cual se llegará al consumidor final.

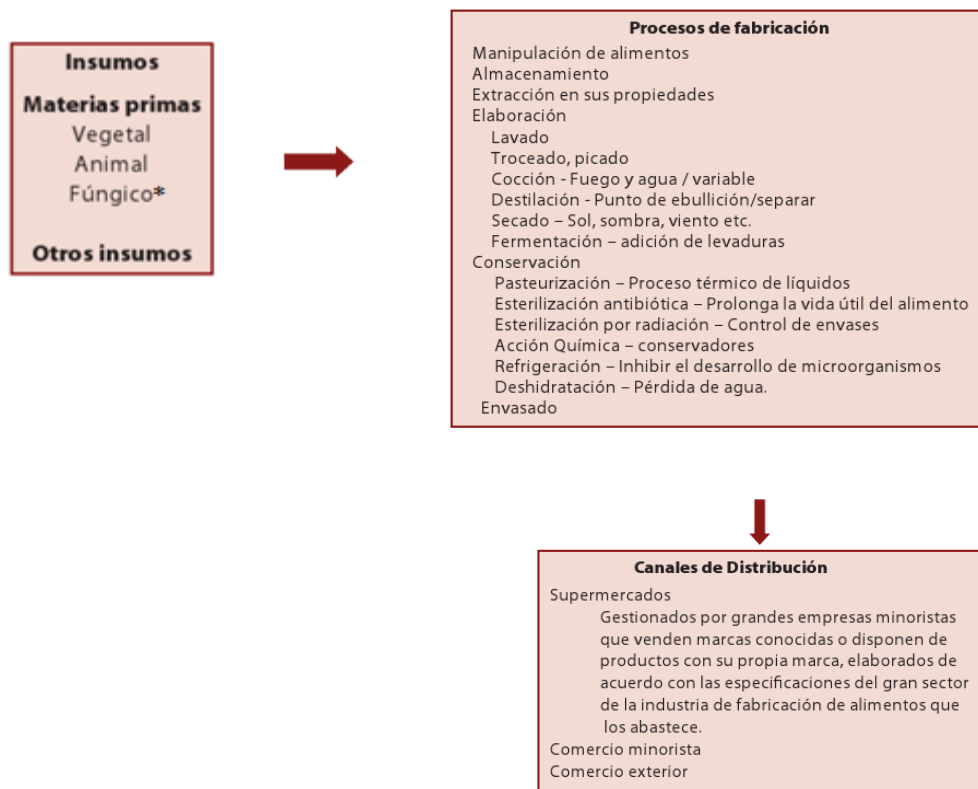
Gráfico 1.5 Canal de distribución



Fuente: elaboración propia

La Cadena de valor para la Industria Alimenticia puede ilustrarse en el siguiente esquema.

Cuadro 1.1¹⁵ Cadena de valor para la industria alimenticia



Fuente: Antonio Hidalgo, 2009. El sector de la industria alimenticia. Costa Rica.

fúngico: relativo a, o producido por hongos y levaduras.

¹⁵http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:u0cB1NteJMJ:www.iberpymeonline.org/Documentos/docu-final.pdf+cadena+de+valor+de+la+industria+alimenticia&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESh62FBVqUnFt720nJNb-Ri4BxuZKmUkX68BO_2zuzhMFe8gPG0VXSfCv7yyVNYeTwxLlrg_OPv1Zp7gkTskMu3ARC9t9ugvsRZZamUhpAyu0fdcTj3CHxrRCKaKH_z-fWdj527&sig=AHIEtbQkqllw5aO70G0txmDDav5ptJ6yQQ

1.1.5. Las cinco fuerzas de Porter

☉ **NUEVOS PARTICIPANTES (BARRERAS DE ENTRADA):MEDIA**

Existe un riesgo considerable de nuevos participantes ya que si se posee los requisitos de capital necesarios se podría lograr economías de escala y acceso a la tecnología requerida. Por otro lado, el acceso a canales de distribución depende mucho de relaciones de largo plazo, por lo que es una barrera importante. Por ello la importancia de la diferenciación del producto en cuanto a su proceso amigable con el medio ambiente en su siembra y producción, la calidad y conocimiento del mercado objetivo.

Otro factor importante a tomar en cuenta es la estabilidad política y económica del país que muchas veces no es atractiva para inversionistas extranjeros.

☉ **AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS (Y COMPLEMENTOS):MEDIA**

Existe toda una gama de productos entre los que se encuentran los dulces, postres preparados o los snacks que tienen una intensa acción de marketing. Los cambios en el consumo de frutas y hortalizas y sus sustitutos se justifican por los cambios en el comportamiento general de los consumidores, la estructura de la población, composición de los hogares, las modas y los hábitos de consumo, los estilos de vida o la importancia de los productos ecológicos, entre otros. No obstante, a pesar de la competencia que los productos sustitutos ejercen sobre los productos hortofrutícolas, la preocupación del consumidor por la salud y lo natural proporciona cierta fortaleza a los productos hortofrutícolas.

☉ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES: ALTO**

Tendrían un alto poder de negociación ya que existen varios productos sustitutos, sin embargo, el producto es diferenciado lo que le da un valor agregado. Pero si los compradores se encuentran organizados ellos querrán determinar los precios y condiciones en los contratos.

☉ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: BAJO**

Como la empresa se dedica a la producción de los melones este poder de negociación se reduce ya que los insumos que necesitamos son de fácil obtención y existen varios proveedores que nos pueden ofrecer dichos insumos.

☉ **INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD(competencia entre empresas): BAJA**

La rivalidad de los competidores es baja ya que pocas empresas se dedican a cultivos orgánicos y a su exportación, lo cual hace que no exista una empresa líder o un posicionamiento intensivo.

Gráfico 1.6 Las cinco fuerzas de Porter



Elaboración: autora

1.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

1.2.1. La idea y el modelo del negocio

La idea de negocio es la creación de una empresa productora y exportadora de melón orgánico. Es un negocio no muy explotado, llamativo y con un potencial de crecimiento amplio.

La agricultura orgánica se practica en 160 países y 37,2 millones de hectáreas de tierras agrícolas son manejadas orgánicamente en 1,8 millones de agricultores. Las ventas globales de alimentos y bebidas ecológicas alcanzaron 54,9 mil millones de dólares EE.UU. en 2009.¹⁶

Sin embargo, en los últimos años se está produciendo un crecimiento notable, tanto en la producción como en la demanda de este tipo de productos; y aunque en la actualidad el sector de la agricultura ecológica ocupa un espacio reducido dentro del mercado, se espera que tenga lugar un crecimiento importante a corto o medio plazo.¹⁷

Este esperado crecimiento se debe a que la población está cada día más preocupada por proteger su salud, además del cuidado del medio ambiente, lo que hace que gran parte de los consumidores comience a interesarse por este tipo de alimentos.¹⁸

¹⁶http://shop.ifoam.org/bookstore/product_info.php?cPath=64_25&products_id=549

¹⁷<http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/organico%20frutas.htm>

¹⁸Ídem

1.2.2 Misión, visión y objetivos

Misión

Somos una empresa con el compromiso constante de brindar a nuestros clientes, alrededor del mundo, frutas orgánicas de alta calidad para contribuir a un estilo de vida más saludable.

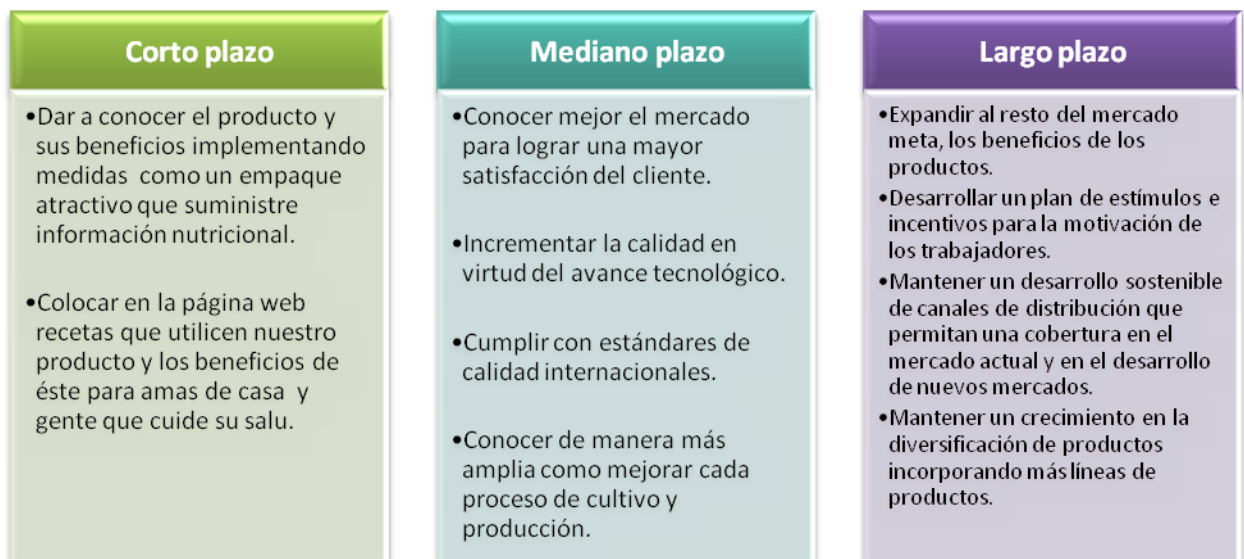
Visión

Convertirnos en líderes en la producción y exportación de frutas orgánicas y ser una empresa modelo por su responsabilidad ambiental y procesos ecológicos en el lapso de cinco años.

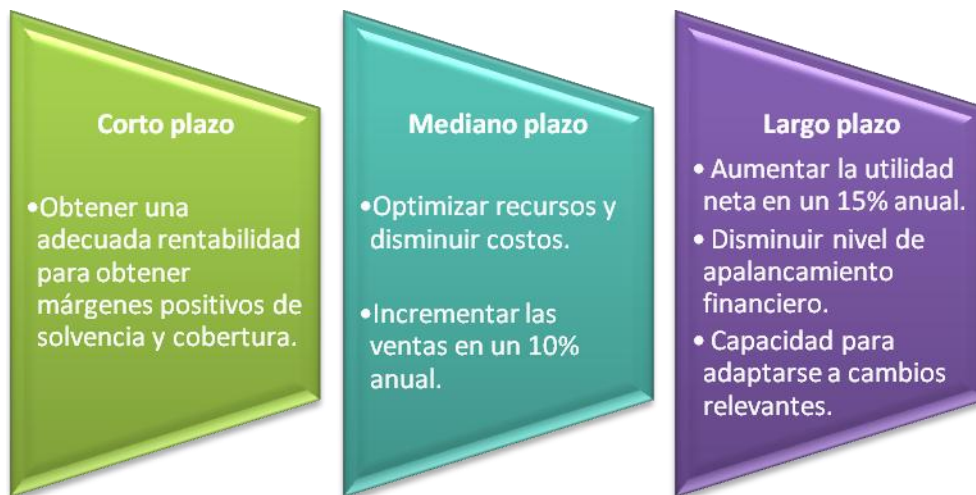
Objetivos

Objetivos estratégicos

- La **satisfacción TOTAL** a nuestros clientes. **Innovar y crecer** constantemente, adaptándonos a los tiempos y gustos de nuestros clientes. **Cumplir constantemente** con nuestra promesa de calidad y excelencia en nuestros productos.



Objetivos económicos



1.3. EL PRODUCTO O SERVICIO

1.3.1. Producto

Los melones son frutos ovalados. Su carne es de tonalidades blancas o amarillentas, compacta, crujiente, con un sabor muy dulce y refrescante, por lo cual exportaremos este melón fresco orgánico pre cortado brindando facilidad al cliente de modo que este se evite las tareas de lavar, pelar y cortar la fruta; disminuyendo el tiempo invertido en preparar las comidas y la cantidad de desperdicios en el hogar.

Según un estudio de la Universidad de Emory (2003), los cultivos orgánicos han mostrado mayores porcentajes de minerales, vitaminas y nutrientes esenciales.

Se consideran frutas ecológicas a todas las que proceden de la agricultura ecológica, también conocida como agricultura biológica u orgánica. Este tipo de agricultura se diferencia de la tradicional en que los métodos de explotación son más respetuosos con el medio ambiente.

Es decir, es una agricultura menos extensiva y que además no utiliza elementos químicos como fertilizantes inorgánicos, plaguicidas o antibióticos, ni semillas transgénicas o modificadas genéticamente. En su lugar se recurre a técnicas integradas en el sistema agrario que contribuyen a preservar las especies y variedades autóctonas y la diversidad biológica, tanto agrícola como silvestre. Por lo tanto, se puede deducir que la agricultura ecológica, y los productos obtenidos a partir de ella, como las frutas ecológicas, son más saludables para el consumidor y menos perjudiciales para el medio ambiente, ya que los residuos de los abonos inorgánicos y de los pesticidas contaminan tanto el agua como la superficie de cultivo. Sin embargo, esto no quiere decir que los alimentos procedentes de la agricultura tradicional sean perjudiciales para la salud del consumidor, ya que se establecen límites legales para la presencia de los residuos de pesticidas, calculados con un margen de seguridad.¹⁹

La agricultura orgánica es un sistema de producción que mantiene la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, en lugar del uso de los insumos con los efectos adversos. La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia en beneficio del medio ambiente compartido y promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los involucrados.²⁰

Kerbel (1993) señala que la fuerza que ha impulsado el crecimiento de la industria de productos pre cortados es el crecimiento del sector de restaurantes y servicio de comida rápida, dado que estos productos permiten reducir la cantidad de mano de obra requerida, disminuir los problemas de acumulación de basura y espacio para depositarla, y a la vez se proporciona una calidad uniforme y estándar, de acuerdo a los requerimientos establecidos por las grandes cadenas, franquicias e instituciones.

¹⁹<http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/organico%20frutas.htm>

²⁰http://www.ifoam.org/growing_organic/definitions/doa/index.html

Además del sector de restaurantes, el consumo de estos productos en los hogares también se ha incrementado. Gracias a la conveniencia y disponibilidad de los productos pre cortados ante los cambios en el ritmo de vida de las personas y familias, la creciente participación de la mujer en el mercado laboral, en jornadas de tiempo completo y la dificultad para contratar servidoras domésticas, lo cual obliga a los miembros de la familia a realizar las tareas del hogar después de la jornada laboral. Otra opción interesante es enviar el empaque a los niños para su refrigerio.²¹

Otra importante ventaja es que los precios de estos productos, en general, son mucho menos sensibles a los cambios de precio en el mercado de productos frescos, con un menor impacto en los costos de operación de los diversos establecimientos y por el ahorro en espacio se pueden reducir considerablemente los costos de transporte y almacenamiento.²²

1.3.2. Ventaja competitiva

- Certificaciones que abalicen el cumplimiento al 100% del cultivo orgánico.
- Empaque atractivo con fruta pre cortada.

²¹http://www.ciad.mx/dtaov/XI_22CYTED/images/files_pdf/marta.pdf

²²http://www.ciad.mx/dtaov/XI_22CYTED/images/files_pdf/marta.pdf

1.3.3. Empaque

A continuación, se presenta un ejemplo del empaque del producto, el mismo será abrirse fácil con sello hermético para perdurar la conservación de la fruta.



1.4. ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

- Contar con alianzas estratégicas con los principales distribuidores en el segmento de mercado objetivo y en productos orgánicos y justos.
- Buscar contrapartes comerciales de largo plazo: presentarse en ferias y contactar con empresas clave de la industria de productos orgánicos.
- Cumplir con las certificaciones requeridas.
- Exportación puntual.
- Ampliar línea de productos.
- Reducir los tiempos de entrega.
- Contratos de distribución de largo plazo.

- Posición de marca y buena reputación.
- El empaque ecológico es el reflejo del compromiso con el medioambiente y las futuras generaciones contará con materiales reciclados y reciclables.
- Brindar facilidad al consumidor al ofrecerle fruta pre cortada.

1.5. ANALISISFODA

Fortalezas de la empresa

- Cultivo orgánico y amigable con el medio ambiente con respaldo de un certificado.
- Los alimentos orgánicos son de mejor calidad y poseen un mayor valor nutritivo, además son más sabrosos y con mejor aroma.
- Conservan la diversidad genética: no dañan al medio ambiente.
- Mayores nutrientes: al ser cultivados en suelos equilibrados, por fertilizantes naturales, son alimentos de mayor calidad; son ricos en vitaminas, minerales, proteínas e hidratos de carbono.
- Fomentan la seguridad alimentaria ya que al haber este tipo de productos, se garantiza que habrá granjas suficientes en el futuro.²³

Oportunidades

- La constante solicitud de alimentos y bebidas orgánicas. Se espera que para el año 2025 el uso de los productos orgánicos será cotidiano y rutinario, además de ser completamente aceptado.
- Clima adecuado.
- “Tres nuevos estudios señalan que altos niveles de pesticidas en vegetales, frutas y productos de limpieza pueden disminuir el coeficiente intelectual de

²³<http://buenasiembra.blogspot.com/2011/06/beneficios-de-los-alimentos-organicos.html>

los niños cuando han sido expuestos en el vientre materno”.²⁴Con estos resultados se espera que los organismos de control obliguen a la disminución del uso de pesticidas en la agricultura y que la tendencia por el consumo de productos orgánicos siga en crecimiento.

- Diversos nutricionistas y especialistas en el área de la salud recomiendan el uso de los alimentos orgánicos, debido a que estos están libres de hormonas o pesticidas que podrían dañar la salud de nuestros órganos.
- La epidemia por la bacteria “Escherichiacoli” que mató alrededor de 21 personas en Alemania, ha hecho que los consumidores se preocupen más por su salud y se marque una tendencia de preferencia hacia los productos orgánicos.

Debilidades

- Falta de experiencia.
- Falta de conocimiento del manejo del cultivo.
- No existe variedad de productos.
- Falta de presencia y reputación en el mercado.

Amenazas

- Competencia de otros países con cultivos orgánicos.
- Fenómenos naturales o cambios climáticos que afecten los cultivos.
- Estabilidad política y económica del país.
- Acuerdos comerciales de la UE con países vecinos.
- Amenaza de productos sustitutos como snacks y comida rápida.

²⁴ Revista PacifiCard, junio 2011. Pesticidas y coeficiente intelectual, pág. 76

CAPÍTULO 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS



INTRODUCCIÓN

Investigación de mercados

Según NareshMalhotra, la investigación de mercados es "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia"²⁵

Se recopilará información por medio de encuestas, focusgroup y entrevistas a expertos acerca del mercado y sus preferencias para conocer los gustos de los clientes potenciales y lograr una adecuada comercialización del producto.

Determinación de la oportunidad de negocio

Según Malhotra, para determinar la oportunidad de negocio, se deben realizar estudios de participación y potencial de mercado y características del mismo.

La oportunidad se determinará después de conversar con expertos del sector, análisis de datos secundarios e investigación cualitativa por medio de grupos focales o método de Delphi; una vez definida la oportunidad se puede diseñar y conducir la investigación de manera adecuada.

²⁵ Del libro: «Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico», Segunda Edición, de MalhotraNaresh, Prentice Hall, 1997, Págs. 21 y 22.

La constante demanda de alimentos y bebidas orgánicas ha provocado que se sienta ya la escasez. Según el estudio de la Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica (OECD, por sus siglas en Inglés) titulado: “Desempeño Medioambiental de la Agricultura en una Mirada”, tan solo el 2 por ciento de las tierras cultivadas en el mundo está dedicada a la producción netamente orgánica.²⁶

Tamaño del mercado	: 50.9 billones USD (2009)
Crecimiento	: 15% promedio anual
Principales mercados	: USA, Alemania, UK, Francia, Italia
Crecimiento promedio oferta Ecuador	: 31%
Crecimiento promedio oferta mundial	: 11%
Crecimiento ventas mundo	: 14%

Fuente: Organic Monitor

Para abastecer el mercado de melón, Europa realiza importaciones provenientes principalmente de: Brasil (41.8%), Costa Rica (22.2%), Israel (13.5%), Marruecos (11.1%), Honduras (3.6%), Ecuador (1.4%), Guatemala (1.2%), África Del Sur (1.1%), República Dominicana (0.7%), Venezuela (0.6%) y el resto de las exportaciones son cubiertas por otros países (2.9%).²⁷

El mercado de las frutas orgánicas representa una oportunidad para los países en desarrollo. El mercado de estos productos registró tasas anuales de crecimiento en las ventas del 20-30 por ciento durante el último decenio, con los valores más altos en países como los Estados Unidos, Alemania, el Reino Unido e Italia (FAO, 2002).

Importaciones de frutas y vegetales procedentes de países no pertenecientes a la UE ascendieron a un total de 14,2 millones de toneladas en 2008: 2,3 millones de toneladas de hortalizas (-6%) y 11,9 millones de toneladas de fruta

²⁶http://agrytec.com/agricola/index.php?option=com_content&view=article&id=300:mercado-global-y-tendencias-de-los-alimentos-organicos&catid=10:articulos-tecnicos&Itemid=9

²⁷www.fedefruta.cl

(1%). Estas importaciones fueron por valor de € 11.408 millones en 2008, una cifra similar a la de 2007 (FAO, 2002).

Preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación

Tabla 2.1: Preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación (focus group)

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS
1. ¿Conoce usted que significa que un producto sea orgánico?	Los encuestados no conocen lo que es un producto orgánico.	Determinar si el consumidor conoce lo que es un producto orgánico.
2. ¿Consumen usted frutas orgánicas?	Los encuestados no consumen frutas orgánicas.	Determinar si los clientes consumen frutas orgánicas.
3. Seleccione cuál es la característica más importante en el momento de comprar sus frutas <ul style="list-style-type: none"> • Precio • Empaque • Aspecto • Sabor 	Los consumidores deciden su compra por el precio de la fruta.	Establecer las razones de compra de los clientes.
4. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor superior por comprar frutas orgánicas?	Los clientes están dispuestos a pagar un valor adicional por frutas orgánicas.	Establecer si los clientes están dispuestos a pagar un valor adicional por la compra de frutas orgánicas.
5. Seleccione cómo preferiría adquirir las frutas orgánicas, especialmente el melón: frescas o empaque fruta cortada.	Los clientes prefieren comprar el melón fresco.	Determinar la preferencia del cliente al comprar la fruta fresca o cortada.
6. ¿Cuántas veces al mes consume melón?: 1,2,3,4, más	Los clientes consumen melón al menos una vez al mes.	Determinar la frecuencia de consumo del melón.
7. ¿Conoce de marcas que ofrezcan frutas orgánicas?: sí, no	Existe un posicionamiento de marca en los consumidores de frutas orgánicas.	Determinar si los consumidores recuerdan marcas de frutas orgánicas para determinar su posicionamiento.

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.2: Preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación (entrevista a expertos)

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS
1. ¿Cuáles son las principales oportunidades y problemas de esta idea de negocio?	La principal oportunidad es el cambio en el comportamiento del consumidor en su preocupación por la salud.	Establecer principales oportunidades y amenazas de este negocio.
2. ¿Con cuánto tiempo se deben hacer los trámites para una exportación?	Los trámites se deben preparar con un mes de anticipación.	Determinar con que tiempo debemos prepararnos para hacer una exportación.
3. ¿Cuál es el tiempo de llegada de una mercancía hacia la UE?	La mercancía llega en una semana.	Determinar el tiempo de llegada de nuestro producto a su destino.
4. ¿Cómo hacer una exportación segura?	Una exportación segura depende de la confianza que se logre con el importador.	Establecer ciertos factores que se deben tomar en cuenta para que evitar una estafa en nuestra exportación.

Fuente: elaboración propia

Diseño de la investigación de mercados

Las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias. Las fuentes secundarias provienen de sitios públicos o privados con información sobre el mercado y la industria. Los datos primarios son por otro lado, información obtenida específicamente para el proyecto en cuestión.²⁸ A continuación se describen dos métodos principales de recolección de información:



²⁸ <http://www.slideshare.net/cursosan/fuentes-primarias-y-secundarias>

Entrevistas con expertos

“Además de los diálogos con quienes toman las decisiones en la empresa, las entrevistas con expertos del sector, conocedores de la compañía y del ramo, sirven también para formular el problema de investigación de mercados. Por lo regular, esta información se obtiene en entrevistas personales, sin aplicar un cuestionario formal. Sin embargo, conviene preparar una lista de los temas que se vayan a tratar en la entrevista. El propósito de entrevistarlos consiste en ayudar a definir el problema de investigación de mercados, más que llegar a una solución definitiva”.²⁹

Metodología: se realizó una serie de preguntas a expertos que pueden ayudar con ciertos factores que se debe tomar en cuenta en el negocio y que guiará en el momento de tomar ciertas decisiones.

1. César Cáceres, Ingeniero agrónomo, Agricultura orgánica-MAGAP.

Comentarios:

- Cultivos orgánicos se llama a todos aquellos métodos de producción de alimentos pura exclusivamente naturales. En éstos jamás podremos encontrar aditivos químicos o cualquiera otra sustancia que contenga materiales sintéticos.
- Estas producciones no sólo son beneficiosas para el alimento que logra un estado completamente natural, sino que además beneficia el medioambiente evitando contaminar y permitiendo la regeneración del suelo. El suelo es un factor importante que tomar en cuenta ya que debemos tener cuidado en su tratamiento para que el producto que queramos cosechar sea de calidad y el suelo no se estropee.

²⁹Del libro: «Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico», Segunda Edición, de MalhotraNaresh, Prentice Hall, 1997, Pág. 37

- Debemos aprovechar esa tendencia del mundo que desea cuidar su salud y consumir productos saludables y naturales.
- El mercado europeo es muy apto para este tipo de productos ya que ellos van delante de nosotros, están un paso más allá, y el europeo está dispuesto a consumir estos productos y sobre todo a pagar un poco más por ellos porque ha desarrollado una conciencia de la importancia de consumir productos sin químicos debido al abuso que se les ha dado a los mismos.
- Además, los cultivos orgánicos en muchas oportunidades mantienen los nutrientes esenciales de su naturaleza, elementos que en muchos casos se pierden con la manipulación genética o utilización de agroquímicos.
- El melón es una fruta que se la puede encontrar todo el año, pero es importante que para satisfacer la demanda de mercados extranjeros, que sin duda son más grandes que el nuestro, se busquen productores que se asocien y de esta manera colaboren para tener más cantidad de producto y a su vez para controlarse entre ellos que toda la producción que se realiza sea 100 por ciento orgánica.
- Una de las amenazas son las otras frutas, sobre todo en las épocas que hay mango, baja mucho el consumo de melón.

2. María Gabriela Vega, Ingeniería comercial, Gerente Quito empresa ALAIRE-Agentes nacionales y servicios aduaneros.

Comentarios:

- El trámite de exportación es sencillo, pero primero se debe estar registrado con actividades relacionadas a exportación, importación o comercio; ya sea como persona natural o jurídica. Los trámites no toman más de una

semana. El trámite empieza presentado la factura comercial, donde todo debe ir lo más detallado posible para evitar luego problemas en la aduana.

- Aunque la empresa donde trabaja no se involucra en eso, nos recomendó que para hacer una exportación segura, depende del contacto que tengamos en el país importador, debemos verificar que sea una persona confiable que haya realizado otras compras, que tenga experiencia y que tenga todos los permisos en regla.
- Con el importador debemos ponernos de acuerdo qué rubros vamos a cubrir nosotros y qué rubros cubrirá el.

3. Geovanna Carrera, departamento de ventas, empresa Kuehne&Nagel.

Comentarios:

- “Exportar alimentos es un poco complicado pero lo importante es cumplir con todos los permisos sanitarios para obtener la autorización de salida del producto y así mismo el comprador debe obtener un permiso para el ingreso del mismo”.
- El transporte es vía aérea y es el cliente quien decide el modo de embalar su mercancía y si necesita alguna temperatura especial.
- Los alimentos perecibles siempre tiene prioridad, no hay un vuelo directo que recoja la mercancía ya que se hace escala en países vecinos como Colombia o Venezuela. Pero los vuelos que salen de aquí son diarios.
- La mercancía se demora en llegar aproximadamente de tres a cuatro días.
- Los trámites que se deben realizar antes del embarque sí se deben planificar y empezarlos con tiempo, es recomendable hacerlo con dos meses de anticipación.

Grupos de enfoque

“Un grupo de enfoque es una entrevista realizada por un moderador capacitado en forma no estructurada y natural con un pequeño grupo de encuestados. El moderador guía la discusión. El propósito principal de los grupos de enfoque es obtener puntos de vista al escuchar a un grupo de personas del mercado objetivo apropiado hablar sobre temas de interés para el investigador. El valor de la técnica reside en los resultados inesperados que con frecuencia se obtienen de una discusión de grupo de flujo libre”.³⁰

Resultados y conclusiones de los grupos de enfoque

En Ecuador todavía no se tiene claro el concepto de lo que implica que un producto sea orgánico. En nuestra sociedad, en el momento de comprar fruta, lo principal es el aspecto y el precio. Pocos están dispuestos a pagar un valor adicional si la fruta es orgánica.

En Ecuador, la agricultura orgánica surgió entre los años 80 y 90. Sin embargo, en el mercado local su consumo aún es escaso por la falta de conocimiento.

Según el estudio consumo de productos orgánicos y agroecológicos en los hogares ecuatorianos, publicado en diciembre de 2008 por la ONG Veco Ecuador, siete de cada 100 personas conocen estos productos, de ellos cinco los consumen.

Uno de los principales inconvenientes es el costo superior frente a los productos producidos con agroquímicos. Martha Jiménez, un ama de casa, prefiere comprar las verduras en el mercado porque “son más baratas y me alcanza para más”.

En el mercado Santa Clara, en Quito, una lechuga cuesta entre 15 y 20 centavos, mientras que una lechuga orgánica -en el Supermaxi de El Recreo y

³⁰Del libro: «Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico», Segunda Edición, de MalhotraNaresh, Prentice Hall, 1997, Pág. 139

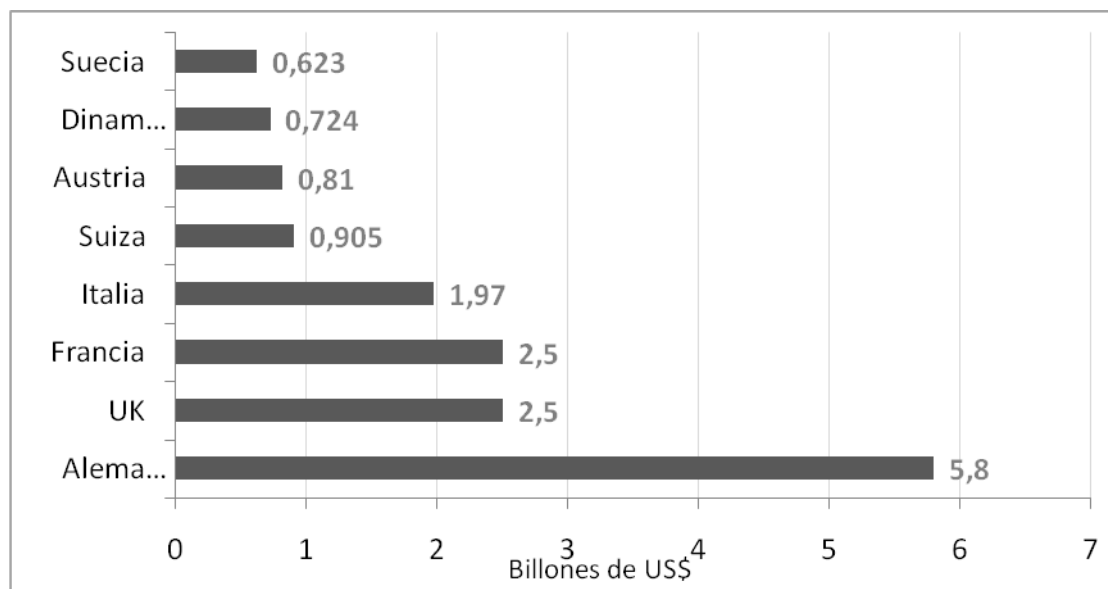
en la tienda Camari- está entre 40 y 70 centavos, un atado de rábanos cuesta 20 centavos y uno orgánico 30.

Para Dolores Farfán, otra ama de casa, el valor no importa si se trata de la salud. Desde hace cinco años compra solo alimentos orgánicos en el Supermaxi y en Camari, porque no hay en el mercado. “Antes encontraba hasta lombrices en los vegetales no orgánicos, incluso el sabor era, a veces, a jarabe”.

A pesar del poco consumo hay más variedad y alternativas de estos productos desde frutas, cereales, leguminosas, hortalizas hasta plantas aromáticas. También miel de abeja, chocolates, harinas, embutidos y carnes.

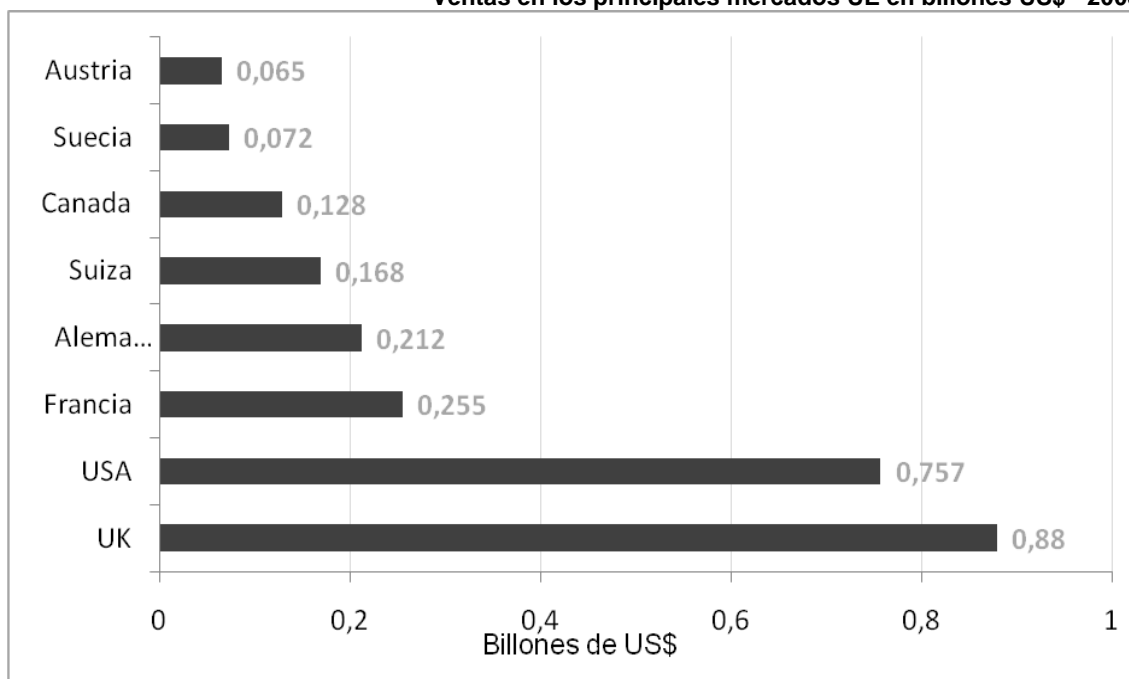
Selección de países

Gráfico 2.1: Mercado de productos orgánicos Ventas en los principales mercados UE en billones US\$ (2008)



Fuente: Organic Monitor

Gráfico 2.2: Mercado de productos de comercio justo
Ventas en los principales mercados UE en billones US\$ - 2008



Fuente: Organic Monitor

Tabla 2.3 PIB PAÍSES

País	País	PIB (nominal) (millones de US \$)
—	Global (2008)	60.557.010 ²
Nº	País	2010
1	Estados Unidos	14.624.184
2	China	5.745.133
3	Japón	5.390.897
4	Alemania	3.305.898
5	Francia	2.555.439
6	Reino Unido	2.258.565
7	Italia	2.036.687
8	Brasil	2.023.528
9	Canadá	1.563.664
10	Rusia	1.476.912
11	India	1.430.020
12	España	1.374.779
13	Australia	1.219.722
14	México	1.004.042
15	Corea del Sur	986.256
16	Países Bajos	770.312
17	Turquía	729.051
18	Indonesia	695.059
19	Suiza	522.435
20	Bélgica	461.331

FUENTE: FMI

Alemania y el Reino Unido son dos países con un alto consumo de frutas frescas y una baja producción, por lo que representan mercados atractivos a los exportadores.³¹

España, Francia e Italia son los principales productores de melón en la Unión Europea y abastecen el mercado durante el verano (de mayo a septiembre). Los principales países consumidores son Reino Unido, Francia y España.³²

Con la información presentada anteriormente se ha seleccionado a Reino Unido debido a su situación económica, su consumo de melón, sus importaciones de este producto y su aceptación y compra de productos orgánico y con certificación de comercio justo.



País objetivo.-

El Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte es un país de la Unión Europea formado por Inglaterra, Escocia y Gales (en la isla de Gran Bretaña) e Irlanda del Norte (en la isla de Irlanda), más otras islas menores.

El Reino Unido, cuna de la revolución industrial y primera potencia mundial en el siglo XIX y buena parte del siglo XX, es uno de los 8 grandes países industrializados del mundo. Su producto bruto per capita es de 29.600 dólares estadounidenses (PPP, datos de 2001).

³¹http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rGJe4cAQ1OgJ:https://www.cohep.com/P_Comercial/30-Melon.pdf+importaciones+de+melon+de+UE&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEESi-SugR-9IbguEHyAVxNON55XquSKr0jIqdAgeQBYh-C8FzpuA1yHD78uNv0FwlygT2HR-FAVQ_uYy8gDbU6m0UviyzRL5ZrIHwTQi_hBb-CH4e23r1OaPUQEjvS0JBJLiEsi4&sig=AHIEtbRxt9-A5Rl1egxT5XXuPbdZCx6BA

³²http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Yg8iYC2M088J:www.aacue.go.cr/comercio/sectoriales/presentaciones/Melon.pdf+importaciones+de+melon+de+UE&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEESgkK3Oy3Bk7MdrI2YFoQT5C9rDpf8RZhUrxnI05_Rjxb_83TztLlwVpTsY8fuZ5IK3hZkSHkv5dUpliBEJ69b5HI87lWfIDKWWYUydi6UgmUOpMenvWM6b3oL6qjLv02enipRAVB&sig=AHIEtbQDIsSyUYyw-RMRxeKtV4J39x-EMQ

Aunque integrado el país en la Unión Europea, el llamado "*euroescepticismo*" tradicional de los británicos le mantiene fuera de la zona euro, siendo la divisa del país la Libra esterlina.³³

Datos económicos básicos

- Producto Interno Bruto (PIB): \$2.189 billones (2010 est. *)³⁴
- Inflación media anual: 1,3%.³⁵
- Importaciones (2002): 433.000 millones de \$ USA.

Principales países proveedores: Alemania, Estados Unidos y Francia.

Principales productos de importación: Manufacturas, y alimentos.

- Exportaciones (2002): 352.000 millones de \$ USA.

Principales países clientes: Alemania, Estados Unidos y Francia.

Principales productos de exportación: Manufacturas, alimentos y petróleo.

- Tasa de paro (2004): 4,8%.
- Población por debajo del nivel de pobreza (2002): 17%.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

2.1. MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

Después de un análisis en cuanto al porcentaje de consumo de melón, productos orgánicos, hectáreas destinadas a este tipo de cultivos y demás factores, se ha decidido enfocarse en el mercado del Reino Unido.

2.1.1. Perfil de consumidores

Según el estudio de Euromonitor Internacional, en países europeos, Canadá y Estados Unidos existe una alto componente ético en el comportamiento de los consumidores. Las personas mayores y la clase alta suelen ser más activos en

³³ [idem](#)

*note: data are in 2010 US dollars

³⁴ [http://www.indexmundi.com/es/reino_unido/producto_interno_bruto_\(pib\).html](http://www.indexmundi.com/es/reino_unido/producto_interno_bruto_(pib).html)

³⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_del_Reino_Unido

el consumo de este tipo de productos ya que tienen el tiempo para investigar y los recursos para adquirirlos.³⁶

Los niños también son un mercado importante. Hoy, los padres prefieren alimentar a sus hijos con productos orgánicos en alimentos básicos diarios como la leche.³⁷

Las personas que consumen alimentos orgánicos, lo hacen por factores ambientales, la ausencia de pesticidas, así como también por el sabor y la percepción de beneficios en la salud. Todos estos factores coinciden en un estilo de vida, más que en algún beneficio en particular.³⁸

Según una encuesta de la ZentraleMarkt- undPreisberichtstellefürErzeugnisse der Land-, Forst- undErnährungswirtschaftGmbH (ZMP), un ente de investigación de mercado, el consumidor promedio de productos orgánicos de ese país tiene más de 31 años y vive en un hogar con niños. Los productos orgánicos son más caros que los convencionales. En el caso de verduras y frutas, entre el 30 y 50 por ciento; en el caso de carnes y embutidos, entre el 50 y 70 por ciento.³⁹

Por el alto precio de los productos orgánicos, la mayoría de los consumidores regulares provienen de capas sociales con un nivel de educación e ingresos elevados. En noviembre del 2000, el 14 por ciento del total de los consumidores británicos declaró comprar productos orgánicos de vez en cuando, el 8 por ciento “con frecuencia” y el 7 por ciento muy a menudo. En promedio, los encuestados dicen que el gasto por alimentos orgánicos corresponde al 13 por ciento de los gastos totales para alimentos.⁴⁰

³⁶<http://www.proexport.com.co/noticias/colombia-necesita-mas-produccion-de-organicos-para-exportar>

³⁷ Idem

³⁸ Idem

³⁹http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_17/art.asp?art=4

⁴⁰ http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_17/art.asp?art=4

La razón más importante para comprar alimentos orgánicos para los consumidores es la salud, seguido por “su sabor más natural”. La razón “desconfianza” por el uso de agroquímicos fue desplazada al tercer lugar. Las encuestas realizadas en la mayoría de los países europeos y en Estados Unidos y Canadá confirman tendencias parecidas.

Por países, destaca el consumo de España, con 10,5 kilos per cápita, seguido de Italia, con un 8%; Francia, con un 7%; Reino Unido, con un 5%; los Países Bajos, con un 3,9%; Suiza con un 3,5%; Alemania y Hungría con un 2%.⁴¹

A nivel mundial, entre los productos más apetecidos figuran los huevos (70%), seguidos por hortalizas (46%) y frutas (42%). Sólo entre el 4 y el 11 por ciento de los compradores orgánicos dicen adquirir carne orgánica. Eso se debe, posiblemente, a la poca disponibilidad de carne y al hecho de que sólo en el año 2000 la Unión Europea emitió una legislación para la certificación de productos de origen animal.⁴²

En los últimos años se ha detectado otra tendencia fuerte. Como informa la revista Biofach/Biopress, publicación de la mayor feria de productos orgánicos en el mundo, la demanda de productos orgánicos procesados, como pastas, salsas, granola, cubitos, dulces y comidas congeladas en calidad "bio" está creciendo enormemente.⁴³

En relación al lugar de abastecimientos, la mayoría de los consumidores adquiere los productos orgánicos en los supermercados (45%) y en las ferias de agricultores (41%). Con menor frecuencia en tiendas especializadas de productos orgánicos (35%) y en verdulerías (24%). La mayoría realiza sus compras en tres lugares distintos y en ese orden de preferencia.⁴⁴

⁴¹ http://www.revistamercados.com/articulo.asp?Articulo_ID=324

⁴² http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_17/art.asp?art=4

⁴³ http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_17/art.asp?art=4

⁴⁴ Ídem

En Estados Unidos se tiene exactamente el mismo porcentaje de compradores orgánicos que en Alemania. El 31 por ciento del total de los consumidores dice comprar productos orgánicos desde frecuente hasta esporádicamente.⁴⁵

En EE.UU., como en Canadá, hay un gran número de compradores jóvenes con menos de 30 años que todavía va en aumento. Su interés principal es la salud, seguido por el sabor; en tercer lugar, dicen tener interés en proteger el medio ambiente.⁴⁶

En 2005 el británico promedio consumió USD 7.760,16 per cápita; en 2004 consumió USD 6.622,33: esto representa una variación equivalente al 17,18 por ciento. En 2005 el consumo per cápita constante total equivalió, a GBP 11.669,81 que, comparado con el año anterior, representa una variación del 1,54 por ciento, que indica el comportamiento real del mercado entre los dos períodos.

El consumo per cápita del británico promedio destinado al gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas en 2004 alcanzó US\$968,07; en 2005 equivalió a USD 1.312,73 anuales: esto significó una variación de 35,6 por ciento. El consumo real per cápita en Libras (GBP) nos puede ilustrar mejor sobre la evolución del consumo de este ítem, ya que aísla la variación en el tipo de cambio capturada cuando se mide el consumo en dólares, y además se eliminan las variaciones en los precios del país. La variación real pasó de GBP 1.680,10 en 2004 a GBP 1.974,10 en 2005. El cambio significó una variación en términos reales (descontando tasa de cambio e inflación) equivalente a 17,5 por ciento. El consumo corriente en moneda local presentó una variación entre los dos años de 20,89 por ciento, lo cual indica la diferencia entre el crecimiento del consumo descontando la variación en los precios –inflación.⁴⁷ Datos expresados en la siguiente tabla.

⁴⁵ Idem

⁴⁶ http://cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2004/vera_j/html/TH.3.html

⁴⁷ http://cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2004/vera_j/html/TH.3.html

Tabla 2.4 Alimentos y bebidas no alcohólicas en el Reino Unido

Alimentos y bebidas no alcohólicas			
Consumo	2004	2005	Var. %
Per Cápita	1.869,73	2.260,39	20,89%
Libras			
Per Cápita	968,07	1.312,73	35,60%
-Dólares-			
Real Per Cápita	11.493,14	11.669,81	1,54%
Libras			

2.2. TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS

En el 2007, el mercado de frutas frescas (de consumo e industrial) en la Unión Europea alcanzó las 46 millones de toneladas. El consumo de frutas frescas es mayor a la producción, lo que significa que la UE depende de las importaciones de frutas para su consumo.⁴⁸

Entre los años de 2002-2007, el consumo de frutas frescas fluctuó entre 46 y 51 millones de toneladas; en general, el consumo en la UE decreció en 3.3 por ciento (en volumen), según el estudio de mercado realizado por el Centro para la Promoción de las Importaciones desde países en desarrollo (CBI). Italia y España son los grandes consumidores de frutas frescas de la UE, entre ambos acaparan un tercio del mercado total de la UE. Sin embargo, son los países con menores volúmenes de importaciones, la mayor parte del consumo de frutas frescas es cubierto con la producción nacional de cada país. Alemania y el Reino Unido son dos países con un alto consumo de frutas frescas y una baja producción, por lo que representan mercados atractivos a los exportadores.⁴⁹

⁴⁸http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rGJe4cAQ1OgJ:https://www.cohep.com/P_Comercial/30-Melon.pdf+produccion+reino+unido+de+melon&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESi-SugR-9IbguEHyAVxNON55XquSKr0jlqdAgeQBYh-C8FzpuA1yHD78uNv0FwlygT2HR-FAVQ_uYy8gDbU6m0UvivyRL5ZrIHwTQi_hBb-CH4e23r1OaPUQEjvS0JJBjLiEsi4&sig=AHIEtbQTXRviPH9dEWoM3QMcyXZg6BBqDA

⁴⁹http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rGJe4cAQ1OgJ:https://www.cohep.com/P_Comercial/30-Melon.pdf+produccion+reino+unido+de+melon&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESi-SugR-9IbguEHyAVxNON55XquSKr0jlqdAgeQBYh-C8FzpuA1yHD78uNv0FwlygT2HR-FAVQ_uYy8gDbU6m0UvivyRL5ZrIHwTQi_hBb-CH4e23r1OaPUQEjvS0JJBjLiEsi4&sig=AHIEtbQTXRviPH9dEWoM3QMcyXZg6BBqDA

La principal tendencia que afecta el consumo de frutas en el mercado europeo es la creciente conciencia por la salud, incrementando la preferencia por frutas que aporten mayores beneficios al organismo, como antioxidantes, Omega 3, fibra, por ejemplo.⁵⁰

Asimismo, ya que los tiempos de preparación de las comidas se han reducido por el agitado estilo de vida de los europeos, la tendencia es preferir frutas frescas ya peladas o cortadas que facilite su consumo rápido y muchas veces fuera de casa.⁵¹

La sostenibilidad es otro criterio que toma fuerza en la decisión de compra de frutas, reflejado en las crecientes compras de frutas orgánicas. Los europeos se preocupan cada vez más por los métodos de cultivo, el uso de pesticidas, el impacto social y medioambiental, por lo que el sello de comercio justo (FairTrade) es una ventaja diferencial para cualquier producto.⁵²

Respecto de la superficie destinada a la actividad, en el año 2006 se contabilizaron 31 millones de hectáreas distribuidas en 120 países, con una tasa de crecimiento que oscila entre el 20 y el 25% anual, equivalentes al 0,7% de la superficie agrícola total.⁵³

Los cuatro países que poseen mayor superficie orgánica son Australia -11,8 millones de hectáreas-, la Argentina -3,1 millones de hectáreas-, China -2,3 millones de hectáreas- y los Estados Unidos -1,6 millones de hectáreas- (Yussefi y Willer, 2007).⁵⁴

Italia tiene el área orgánica más grande en la UE, con más de 1.2 millones de hectáreas, y más de 56,000 granjas orgánicas. El Reino Unido y Alemania tienen los totales segundos y terceros más grandes, el Reino Unido con aproximadamente 679,000 y Alemania con aproximadamente 632,000

⁵⁰ ídem

⁵¹ ídem

⁵² ídem

⁵³ http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-00132009000100005

⁵⁴ ídem

hectáreas. Mientras Italia y España exportan porciones significantes de su producción a otros países europeos, la mayoría de la producción británica y alemana es para sus mercados domésticos.⁵⁵

Las ventas de los alimentos orgánicos son otra manera obvia para medir el tamaño del mercado de alimentos orgánicos. El Organic Monitor estimó que el mercado global para los alimentos orgánicos era casi US \$26 billones en 2001. El mercado orgánico en Europa fue aproximadamente US \$12 billones, y ha tenido el crecimiento anual de precios lo más dramático.⁵⁶ Ver tabla 2.5.

**Tabla 2.5 Ventas de alimentación orgánica en países selectos
con mercados grandes, 2000**

Country	Sales in US \$	% of total food sales
United States	\$7,800,000,000	1.5%
Germany	\$2,200,000,000	1.7%
U.K.	\$1,200,000,000	2.0%
Italy	\$1,050,000,000	1.1%

Fuentes: International Trade center 2001, Packaged Facts 2000b, Soel 2003, Soil Association 2002

El Reino Unido es el segundo mercado más grande de alimentación orgánica en Europa. Mostró mayores incrementos en ventas de alimentación orgánica durante los últimos años de los noventas que cualquier otro país del mundo. Según la Asociación de Suelos (SoilAssociation) basada en Bretaña, las ventas de la alimentación orgánica crecieron por un asombroso 55 por ciento entre 1999 y 2000.⁵⁷

⁵⁵ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0twrEEbdm-QJ:www.rafiusa.org/pubs/WOO_Spanish.pdf+a+quien+pertenece+la+agricultura&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESi6_LUp-F4wPGgBsZR4b4Eb2NA7z6TmwfBwZambcV3aZRBpf8I6BWzTm-ilC_AmfZ_Y5dpL-zzuNTzPQwXZxWdWhBJPK88noBFYc8YzfVJLbmVRf_2ncrMSfvlkw_KphQoEsjSX&sig=AHIEtbROTAKb9oJPc4WDYyjD_6TFp4IRgw

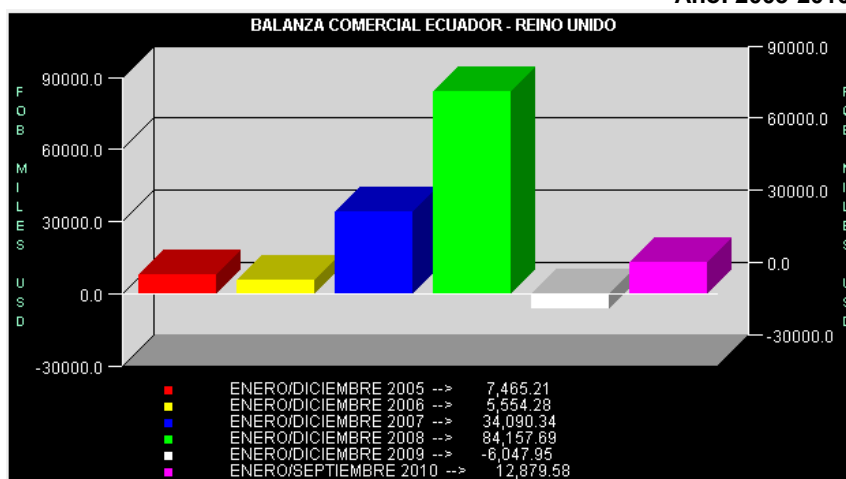
⁵⁶ Idem

⁵⁷ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0twrEEbdm-QJ:www.rafiusa.org/pubs/WOO_Spanish.pdf+a+quien+pertenece+la+agricultura&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESi6_LUp-F4wPGgBsZR4b4Eb2NA7z6TmwfBwZambcV3aZRBpf8I6BWzTm-ilC_AmfZ_Y5dpL-zzuNTzPQwXZxWdWhBJPK88noBFYc8YzfVJLbmVRf_2ncrMSfvlkw_KphQoEsjSX&sig=AHIEtbROTAKb9oJPc4WDYyjD_6TFp4IRgw

Frutas y vegetales frescos son todavía el único tipo más grande y valioso de la alimentación orgánica, con ventas que cuentan por 40% del total y están aumentando en la mayoría de países (Burtley 2002).⁵⁸

A continuación se pretende indicar la situación comercial entre el Reino Unido y Ecuador, para lo cual podemos ver el gráfico 2.3, si se desea ampliar el conocimiento sobre el comercio actual entre estos dos países y específicamente del melón, ver anexo 1.

Gráfico 2.3. Balanza comercial entre Ecuador y Reino Unido⁵⁹
Año: 2005-2010



Fuente: ecuador exporta

2.3. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Globalmente, el distribuidor más grande de alimentación orgánica es Tree of Life. La compañía, otro “pionero” orgánico cumplido, se fundó en 1970 y ahora se ha acrecentado para incluir 100.00 productos, 20.000 clientes, y \$3.515 millones en ventas mundiales. Tiene cerca de \$600-650 millones en ventas en los Estados Unidos. Ambos Tree of Life y Distriborg, que es el distribuidor primero de alimentaciones orgánicas, gourmets, especialidades, y étnicas en Europa, son posesiones de Koninklijke Wessanen, un conglomerado holandés

⁵⁸ ídem

⁵⁹ www.ecuadorexporta.org

que es una de las compañías de alimentaciones en Europa. Distriborg cuenta por cerca de \$245 millones en ventas cada año.⁶⁰

2.4. PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS EN LA INDUSTRIA

El mercado de las frutas orgánicas representa una oportunidad para los países en desarrollo. El mercado de estos productos registró tasas anuales de crecimiento en las ventas del 20-30 por ciento durante el último decenio, con los valores más altos en países como los Estados Unidos, Alemania, el Reino Unido e Italia (FAO, 2002).

En términos generales, se prevé un aumento de la demanda de frutas y hortalizas mientras siga habiendo un incremento de los ingresos en los países desarrollados. Con la ampliación en la globalización y los cambios asociados en los estilos de vida, la demanda de productos en los países en desarrollo probablemente se verá afectada por los mismos factores que han influido en la demanda de los países desarrollados. Factores como la disponibilidad, la conveniencia, la preocupación por la salud, etc., probablemente influenciarán el consumo futuro de las frutas y hortalizas en todo el mundo (Pollack, 2001- USDA).⁶¹

Si se desea conocer sobre la evolución y tendencias en Europa ver anexo 2.

Evolución y tendencias en Reino Unido ⁶²

- Mercado retail orgánico aumentó en un 10 por ciento entre 2006 y 2007.

⁶⁰http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0twrEEbdm-QJ:www.rafiusa.org/pubs/WOO_Spanish.pdf+a+quien+pertenece+la+agricultura&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsI6_LUP-F4wPGgBsZR4b4Eb2NA7z6TmwfBwZambcV3aZRBpf8I6BWzTm-iLC_AmfZ_Y5dpL-zzuNTzPQwXzWdWhBJPK88noBFYc8YzfVJLbmVRF_2ncrMSfvlkw_KphQoEsiSX&sig=AHIEtbROTAKb9oJPC4WDYyjD_6TFp4IRgw

⁶¹http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rGJe4cAQ1OgJ:https://www.cohep.com/P_Comercial/30-Melon.pdf+produccion+reino+unido+de+melon&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsI-SugR-9IbguEHyAVxNON55XquSkR0jIqdAgeQBYh-C8FzpuA1yHD78uNv0FwlygT2HR-FAVQ_uYy8gDbU6m0UviyzRL5ZrIHwTQi_hBb-CH4e23r1OaPUQEjvS0JBJLiEsi4&sig=AHIEtbQTXRviPH9dEWoM3QMXYZg6BBQDA

⁶²http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ODGCJwyTKvgJ:www.imochile.cl/wp-content/uploads/2010/02/Mercado_Organico_EU.pdf+consumo+percapita+de+frutas+organicas+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsJZSTwclRzBMcQNBfYIK44g3DRS0IRjlttP8mqYYLb6YVhXP1ES07tulNS55ogbSY2ZB0xhrhx9CBPQn1pka8FdkRTU-Ed6VWX2cuD6lr8x4mOtd6EaNaiOLZnu2hrWt6c7zt&sig=AHIEtbSJBWfThohkMuX0hVfbKQMs2GmJ1A

- 90 por ciento de los hogares compra productos orgánicos.
- Productos más importantes: frutas y verduras, seguido por productos lácteos.
- Productos con importante aumento en ventas: carne, productos cárnicos, pescado.
- Concepto orgánico posicionado como un producto premium.
- Alta relación orgánica – comercio justo (fairtrade).⁶³

Definición de comercio justo

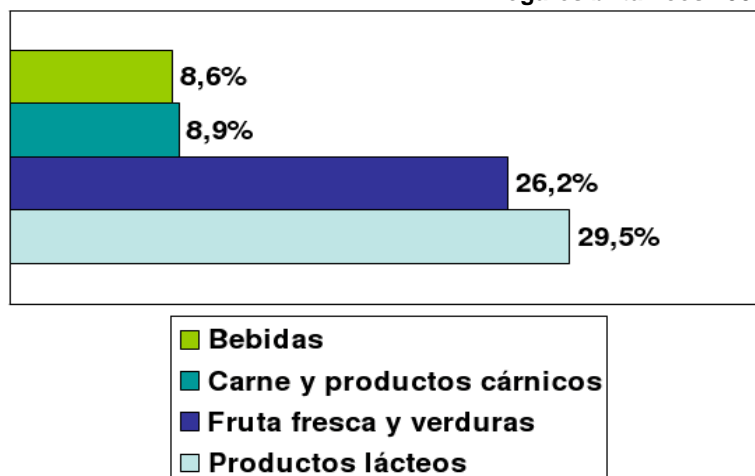
El concepto de comercio justo se aplica generalmente a las operaciones comerciales que potencian la posición económica de los pequeños productores y propietarios con el fin de garantizar que no queden marginados de la economía mundial. Apunta principalmente a los países en desarrollo y, con respecto a la presente comunicación, consta de dos elementos principales: garantizar que los productores, incluidos los trabajadores, tengan una participación adecuada del beneficio total; mejorar las condiciones sociales, en concreto las de los trabajadores en los casos en que no existen estructuras desarrolladas de servicios sociales y representación laboral (sindical por ejemplo), etc.

Este concepto tiene como objetivo el desarrollo a largo plazo. La participación en las iniciativas relacionadas con el comercio justo es voluntaria, tanto para los vendedores como para los consumidores.⁶⁴

⁶³ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0twrEEbdm-QJ:www.rafiusa.org/pubs/WOO_Spanish.pdf+a+quien+pertenece+la+agricultura&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESi6_LUp-F4wPGgBsZR4b4Eb2NA7z6TmwfBwZambcV3aZRBpf8I6BWzTm-iIC_AmfZ_Y5dpL-zzuNTzPQwXZxWdWhBJPK88noBFYc8YzfvJLbmVRf_2ncrMSfvlkw_KphQoEsiSX&sig=AHIEtbROTAKb9oJPC4WDYyID_6TFp4IRgw

⁶⁴ http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/r12508_es.htm

Gráfico 2.4⁶⁵ Compra de productos orgánicos en hogares británicos 2008



Fuente: Oficina comercial Hamburgo, 2009.

Cuadro 2.1 Evolución de la venta mundial de productos orgánicos (US\$ millones)

1997 [⌘]	2000 [⌘]	2001 [⌘]	2003 [⌘]	2005* [⌘]	2010* [⌘]
10.000...11.000 [⌘]	16.000... 17.500 [⌘]	19.000... 21.000 [⌘]	23.000... 25.000 [⌘]	29.000... 31.000 [⌘]	100.000 [⌘]
Tasa Crecimiento Promedio Anual [⌘]	20% [⌘]	19,4% [⌘]	20% [⌘]	12,5%* [⌘]	14%* [⌘]

* Estimado

Fuente: Elaborado con información de TheWorld of OrganicAgriculture, SOEL, Survey 2003.

⁶⁵ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ODGCJwyTKvgJ:www.imochile.cl/wp-content/uploads/2010/02/Mercado_Organico_EU.pdf+consumo+percapita+de+frutas+organicas+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESjZSTwclRzBMcQNBfYIK44g3DRS0IRjlttP8mqYYLb6YVhXP1ES07tuIN555ogbSY2ZB0xhrhx9CBPQn1pka8FdkRTu-Ed6VWX2cuD6lr8x4mOtd6EaNaiOLZnu2hrWt6c7zt&sig=AHIEtbSJBWfThohkMuX0hVfbKQMs2GmJ1A

Cuadro 2.2 Distribución del consumo mundial de productos Orgánicos, año 2002

País	Consumo		% Total Alimentos
	MM US\$	%	
Estados Unidos	8.000	40,6	1,25
Alemania	2.500	12,7	1,2
Japón	2.500	12,7	s/i
Francia	1.250	6,3	0,5
Italia	1.100	5,6	0,6
Gran Bretaña	900	4,6	0,4
Otros Europa	3.200	16,2	s/i
Resto Mundo	277	1,3	s/i
Total	19.727	100	

Fuente: Organic Agriculture Worldwide, 2002.

2.5. EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

En el Reino Unido hay un número más limitado de comerciantes al por mayor y al por menor como compradores (ITC 2001).

Supermercados convencionales venden ahora más de la mitad de la alimentación orgánica expendida en los Estados Unidos. Eso es globalmente, cierto, y en algunos países venden mucho más. Los supermercados no solamente venden alimentos orgánicos, la mayoría trabajan también con cultivadores y distribuidores para crear sus propias marcas orgánicas de etiqueta privada. El papel cada vez más importante de supermercados representa un cambio significativo en estructura para el mercado de alimentación orgánica.

El Reino Unido hace una comparación interesante porque sus dos cadenas de supermercados principales, Tesco y Sainsbury, tienen aproximadamente 30 por ciento cada uno del mercado orgánico desarrollando de sus propias redes de

adquisición y distribución. Sus influencias se extienden hasta las granjas, donde son capaces de influir en la producción orgánica en cualquier localidad.⁶⁶

Tabla 2.5, muestra el partido de ventas al por menor estimadas de orgánico en países seleccionados con mercados más grandes.

Tabla 2.5 Participación estimada de ventas al por menor orgánicas, países seleccionados, 2001-2002

Country	Supermarket Share	Natural Foods / Specialty Stores	Direct Sales
Denmark	85%	5%	10%
Argentina	80%	20%	n/a
United Kingdom	80%	13%	n/a
Austria	70%	20%	10%
Belgium	65%	n/a	n/a
United States	49%	48%	3%
Italy	42%	n/a	n/a
France	41%	n/a	n/a
Germany	40%	35%	20%

Fuentes: ITC 2001; Packaged Facts 2000b, Soel 2003

Elaboración: ITC 2001

⁶⁶ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0twrEEbdm-QJ:www.rafiusa.org/pubs/WOO_Spanish.pdf+a+quien+pertenece+la+agricultura&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESi6_LUp-F4wPGgBsZR4b4Eb2NA7z6TmwfBwZambcV3aZRBpf8l6BWzTm-ilC_AmfZ_Y5dpL-zzuNTzPQwXZxWdWhBJPK88noBFYc8YzfVJLbmVRf_2ncrMSfvlkw_KphQoEsjSX&sig=AHIEtbROTAKb9oJPc4WDYyjD6TFp4IRgw

CAPÍTULO 3 PLAN DE MARKETING

3.1. ESTRATEGIA GENERAL DEL MARKETING

3.1.1. Imagen de la empresa

A continuación se presenta el logo y slogan de la empresa que servirá como imagen para posicionamiento de marca.



3.1.2. Situación general del mercado

Las ventas de productos orgánicos en el Reino Unido han sufrido una desaceleración después de muchos años de crecimiento constante, y esto se debió, principalmente, a que los consumidores redujeron su gasto debido a la crisis económica, y los minoristas se vieron obligados a reducir las líneas de productos orgánicos y el espacio en las góndolas.⁶⁷

En 2009, las ventas de productos orgánicos cayeron un 12,9 por ciento con respecto al año anterior y las condiciones de comercio han sido muy difíciles para muchas empresas dedicadas a este sector. El clima económico vivido

⁶⁷ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:-JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsKa dCo3QoxHHaXAhKeJdwglTk3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHda6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCblfiePETesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBl9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ

*Soil Association, Organic Market Report 2010.

durante este año fue, tal vez, el más duro que el sector orgánico tuvo que afrontar durante los últimos veinte años.⁶⁸

Sin embargo, el Reino Unido sigue estando entre los principales países europeos consumidores de productos orgánicos. En la actualidad los mercados más importantes son Alemania, Francia, Reino Unidos e Italia.⁶⁹

De acuerdo con el último informe anual de la SoilAssociation, OrganicMarketreport, 2010 principal organización británica del sector de orgánicos y a cargo del otorgamiento de las certificaciones correspondientes, se prevé que este mercado vuelva a crecer en 2010, y se estima un crecimiento entre el 2 y el 5 por ciento.⁷⁰

En lo que se refiere al área de tierras destinadas a la producción orgánica, esta aumentó un 9 por ciento con respecto al año anterior.⁷¹

3.1.3. Factores claves del mercado

Al considerar los factores clave que los consumidores británicos toman en cuenta al elegir los alimentos, la condición de “orgánico” de un producto parece tener una prioridad relativamente baja por sí sola para la mayoría, mientras que el precio es un elemento de peso y hasta los más entusiastas defensores de los productos orgánicos creen que son muy costosos.⁷²

⁶⁸ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:-JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEESiKadCo3QoxHHaXAhKeJdwglTk3rMTChciYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHDA6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCbLfiePEtesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBI9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ

⁶⁹ Ídem

⁷⁰ Ídem

⁷¹ Ídem

⁷² Ídem

En cambio, las características de los productos orgánicos vinculadas con el medio ambiente y la salud humana se presentan como sus mejores atributos al momento de la elección por parte del público consumidor del Reino Unido.⁷³

La salud es considerada como el factor clave en la compra de los productos orgánicos. Información sobre las ventajas de estos alimentos llegan cada vez más a medios de comunicación masiva, más allá de las publicaciones especializadas, ayudando a expandir el universo de consumidores de productos orgánicos en base a decisiones que tienen que ver con la compra de productos más saludables.⁷⁴

En este sentido, debe destacarse el papel desempeñado por las campañas llevadas a cabo por el gobierno británico a favor de una dieta más saludable para bebés y niños, las medidas adoptadas para mejorar las prestaciones de los comedores escolares, y la multiplicación de series televisivas de difusión general sobre alimentación saludable.⁷⁵

Según una encuesta de Onepoll.com las principales cinco motivaciones para comprar productos orgánicos fueron: preferencia por alimentos naturales / no procesados: 40 por ciento; uso restringido de pesticidas: 34 por ciento; mejor sabor: 30 por ciento; “mejor para mi bienestar”: 28 por ciento; y “mejor para el planeta”: 25 por ciento.⁷⁶

En el gráfico 1 se presenta las diez razones que influyen en la decisión de compra de productos orgánicos.

⁷³ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:-JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESiKadCo3QoxHHaXAhKeJdwgITk3rMTChclYK6izo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHDA6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCblfiePEtesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBj9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ

*Soil Association, Organic Market Report 2010.

⁷⁴ Ídem

⁷⁵ Ídem

⁷⁶ Ídem

Gráfico 3.1 Las diez principales razones a la hora de comprar productos orgánicos⁷⁷



Fuente: Embajada de la República Argentina, Londres, abril 2010

Asimismo, la edad y poder de compra de los consumidores son factores importantes en la compra local. Las personas de la tercera edad y de mayor poder adquisitivo son las que prestan mayor atención al origen de los alimentos, como es el caso de los residentes del sur de Inglaterra, en especial del sudoeste.⁷⁸

Una de las principales cartas de presentación de los productos orgánicos es su condición de “amigables” para el medio ambiente. En el Reino Unido, la preocupación del público por las cuestiones ambientales es notoria y la producción orgánica en general ha sido reconocida en numerosos estudios oficiales y privados como más favorable para la preservación del medio ambiente.⁷⁹

⁷⁷ [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:-](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:-JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsIKadCo3QoxHHaXAhKeJdwgITk3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHda6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCblfiePEtesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBl9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ)

[JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsIKadCo3QoxHHaXAhKeJdwgITk3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHda6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCblfiePEtesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBl9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:-JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsIKadCo3QoxHHaXAhKeJdwgITk3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHda6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCblfiePEtesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBl9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ)

⁷⁸ Ídem

⁷⁹ Ídem

De acuerdo con un estudio del Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales (DEFRA, según su sigla en inglés), la agricultura orgánica deja una “huella de carbono” 26% menor que la tradicional. A una conclusión similar llegó un estudio encargado por la principal cadena de supermercados del país, Tesco, que se concentró en las menores emisiones de carbono de la producción de tomates y papas orgánicas.⁸⁰

En la última conferencia sobre cambio climático en Copenhague, en diciembre de 2009, se hizo especial hincapié en la huella de carbono de la agricultura como nunca antes. Según estudios de amplia difusión en el Reino Unido, la producción mundial de ganado sería responsable del 18 por ciento de las emisiones de gas de efecto invernadero en el mundo, por lo que el público informado como el británico tiende a privilegiar el consumo orgánico.⁸¹

Los productores y vendedores de alimentos orgánicos son plenamente conscientes de la importancia de su condición ecológica como argumento de venta, y, para reforzar esa condición, están prestando una atención cada vez mayor al envasado de los mismos, utilizando materiales reciclados o ecológicos para atraer al consumidor preocupado por los temas ambientales.⁸²

A continuación, en el gráfico 3.2 se presenta la venta de productos orgánicos en el Reino Unido.

⁸⁰ <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:->

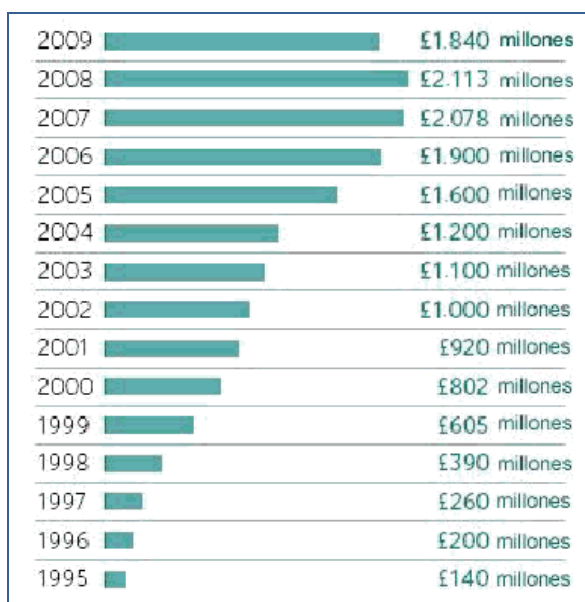
[JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESiKadCo3QoxHHaXAhKeJdwgITk3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHda6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCbLfiePEtesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBl9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ](http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESiKadCo3QoxHHaXAhKeJdwgITk3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHda6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCbLfiePEtesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBl9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ)

*Soil Association, Organic Market Report 2010.

⁸¹ Ídem

⁸² Ídem

Gráfico 3.2 Ventas de productos orgánicos en Reino Unido 1995-2009⁸³



**Fuente: Embajada de la República Argentina
Londres, abril 2010**

➤ Frutas y verduras

Las frutas y verduras frescas representan el 26 por ciento de los alimentos y bebidas orgánicas que se compran en los hogares. Se estima que las ventas a través de cadenas minoristas ascendieron a 352,8 millones de libras esterlinas, con una baja del 14,8 por ciento con respecto al año anterior.⁸⁴

⁸³ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:-JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESiKadCo3QoxHHaXAhKeJdwglTk3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHDA6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCblfiePETesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBI9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ

⁸⁴ Ídem

3.1.4. Consumidores

3.1.4.1 Quién compra y con qué frecuencia

La proporción de hogares que compra alimentos orgánicos cayó levemente en 2009, de 88,9 a 88,3 por ciento. En promedio, los consumidores compraron productos orgánicos unas dieciséis veces en el año, comparado con dieciocho veces en 2008. Cuando lo hicieron, por lo general gastaron 2,9 por ciento menos en productos orgánicos en cada compra.⁸⁵

A pesar de la crisis, los productos orgánicos siguen atrayendo a consumidores de todos los estratos sociales. En 2009, los consumidores dentro de los grupos C2, D y E (que incluyen trabajadores manuales y temporarios, jubilados, estudiantes y personas que reciben subsidios del gobierno) representaron el 33 por ciento del gasto, comparado con el 35 por ciento del año anterior. Los consumidores con mayores ingresos, aquellos en los grupos A, B y C1, aumentaron su gasto de 65 a 67 por ciento.⁸⁶

El gasto combinado de los adultos jóvenes que aún no tienen hijos, los padres cuyos hijos han dejado el hogar y la gente mayor soltera representa el 74 por ciento de todas las ventas de productos orgánicos. Las familias con niños tienden a tener un presupuesto más ajustado.⁸⁷

Los consumidores de 35 a 64 años de edad tienden a ser los más aficionados a los productos orgánicos. Estos representan el 60 por ciento del gasto en

⁸⁵ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:-JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEESiKadCo3QoxHHaXAhKeJdwglTk3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHDA6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCbLfiePEtesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBI9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ

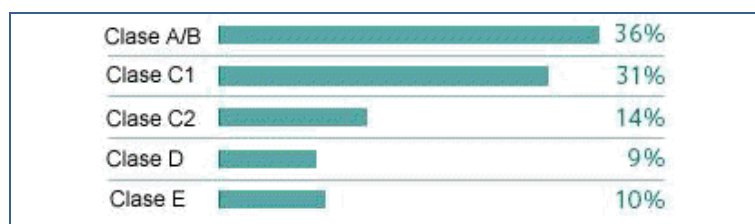
⁸⁶ Ídem

⁸⁷ Ídem

productos orgánicos. Las personas por debajo de los 35 años y por encima de los 65 años representan el 16 y 24 por ciento del gasto respectivamente.⁸⁸

En el gráfico 3.3 se presenta el porcentaje de ventas de productos orgánicos por grupo social y a continuación el detalle de los mismos.

Gráfico 3.3 Porcentaje de ventas de productos orgánicos por grupo social 2009⁸⁹



Fuente: Embajada de la República Argentina, abril 2010.

* A - clase media superior (3,4% de la población británica). Ejemplos de ocupación típica: obispo, doctor, abogado, director de banca, jefe de policía.

* B - clase media (21.6% de la población británica). Ejemplos de ocupación típica: banquero, doctor o abogado licenciado recientemente, inspector jefe.

* C1 - clase media baja (29.1% de la población británica). Ejemplos de ocupación típica: cura, monje, estudiante, granjero, comercial de banca.

* C2 - clase obrera cualificada (21% de la población británica). Ejemplos de ocupación típica: capataz, guardia, trabajador agrícola, albañil o fontanero cualificado.

* D - clase obrera (16.2 % de la población británica). Ejemplos de ocupación típica: trabajado manual, cartero, trabajador de tienda, pescador, aprendiz.

⁸⁸ Ídem

⁸⁹ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:-JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESiKadCo3QoxHHaXAhKeJdwglTk3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHDA6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCblfiePETesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBI9Yh&sig=AHIEtbQAw6CA n2vV9AADinhou0trmeveYQ

* E - clase baja (8.8 % de la población británica). Ejemplos de ocupación típica: trabajadores temporales, pensionistas del Estado.⁹⁰

El mercado orgánico depende de un grupo de consumidores fieles que compran productos orgánicos frecuentemente. Solo el 9 por ciento de los hogares (aquellos que compran más de una vez cada quince días) son responsables del 56 por ciento de las ventas. El 14 por ciento que compra más de una vez por mes, pero no más de una vez cada quince días, representa el 21 por ciento de las ventas. Del otro lado del espectro, se encuentra el 14 por ciento de los consumidores orgánicos que sólo compran algo orgánico una vez al año, y representan solo el 1 por ciento del gasto total.⁹¹

Las regiones de Inglaterra con mayor índice de gasto en productos orgánicos son Londres (28%) y el sur y centro (13% cada una). En lo que se refiere al sur y el centro, esta cifra es el reflejo de la alta proporción de población británica que se concentra en estas áreas, ya que los niveles de gasto en productos orgánicos por persona son más altos que en otras regiones. En la región central el alto índice es el reflejo de la densidad de población.⁹²

Además de Londres y el área del sur, la otra región que muestra el mayor entusiasmo por productos orgánicos, en términos de gasto, es el este de Inglaterra.⁹³

Los consumidores de productos orgánicos son compradores exigentes que tienden a examinar las etiquetas y a buscar calidad a la hora de comprar. Buscan productos que no sean nocivos para el medio ambiente, evitan

⁹⁰ <http://www.burbuja.info/inmobiliaria/burbuja-inmobiliaria/118790-clasificacion-britanica-de-las-clases-sociales-cual-perteneces.html>

⁹¹ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:-JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESiKadCo3QoxHHaXAhKeJdwgITK3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHDA6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCblfiePEtesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBI9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ

⁹² Ídem

⁹³ Ídem

ingredientes genéticamente modificados y compran más productos de comercio justo que el comprador promedio. Tienden a comprar menos comidas preparadas y a darle prioridad a una alimentación sana para ellos y sus hijos.⁹⁴

Los productos orgánicos que la mayor cantidad de encuestados compran son frutas y verduras (53%); huevos (52%); carne, pescado y aves de corral (49%); y lácteos (43%). Casi dos tercios de los encuestados (64%) dijeron que compraban productos orgánicos en supermercados, y un tercio (33%) dijeron que comprarían más si hubiese más opciones en los negocios.⁹⁵

La gente joven considera la compra de alimentos orgánicos como un gusto que se dan de vez en cuando en lugar de una compra regular, a diferencia del resto de los adultos. Las mujeres se preocupan más por el bienestar de los animales, la alimentación sana y por evitar ingredientes genéticamente modificados. Las personas mayores tienden a asociar a los alimentos orgánicos con algo mejor para el planeta más que las personas menores de 40 años.⁹⁶

3.1.5. Precio

Según una encuesta de la ZMP, un ente de investigación de mercado, el consumidor promedio de productos orgánicos tiene más de 31 años y vive en un hogar con niños. Los productos orgánicos son más caros que los convencionales. En el caso de verduras y frutas, entre el 30% y 50%; en el caso de carnes y embutidos, entre el 50% y 70%. Por el alto precio de los productos orgánicos, la mayoría de los consumidores regulares provienen de capas sociales con un nivel de educación e ingresos elevados.⁹⁷

⁹⁴ Ídem

⁹⁵ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:-JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsIKadCo3QoxHHaXAhKeJdwglTk3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHda6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCblfiePEtesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBj9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ

⁹⁶ Ídem

⁹⁷ http://cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2004/vera_i/html/TH.3.html

Las mujeres se preocupan más que los hombres acerca del precio cuando realizan una compra de alimentos. Casi el 68 por ciento de las mujeres y el 63 por ciento de los hombres dicen que comprarían más productos orgánicos si los precios fueran más bajos. Sin embargo, más del 55 por ciento de los encuestados dijo que la crisis económica no afectó sus hábitos de compra.⁹⁸

Como se mencionó anteriormente los consumidores le dan gran importancia al precio por ello aplicaremos la estrategia de precios de penetración que consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado ya que el ciclo de vida del producto se encuentra en la introducción y conforme el producto avance en las diferentes etapas se establecerá un precio promedio de acuerdo al mercado.

3.1.6 Producto

La principal tendencia que afecta el consumo de frutas en el mercado europeo es la creciente conciencia por la salud incrementando la preferencia por frutas que aporten mayores beneficios al organismo, como antioxidantes, Omega 3, fibra, etc.⁹⁹ Por ello, una de las características que enfatizaremos es lo saludable del producto al ser 100% orgánico con la respectiva certificación que respalde la calidad del producto.

Asimismo, ya que los tiempos de preparación de las comidas se han reducido por el agitado estilo de vida de los europeos, la tendencia es preferir frutas frescas ya peladas o cortadas que facilite su consumo rápido y muchas veces

⁹⁸ <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:->

http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESiKadCo3QoxHhAXAhKeJdwgITk3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHDA6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCbLfiePEtesWqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBl9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ

*Soil Association, Organic Market Report 2010.

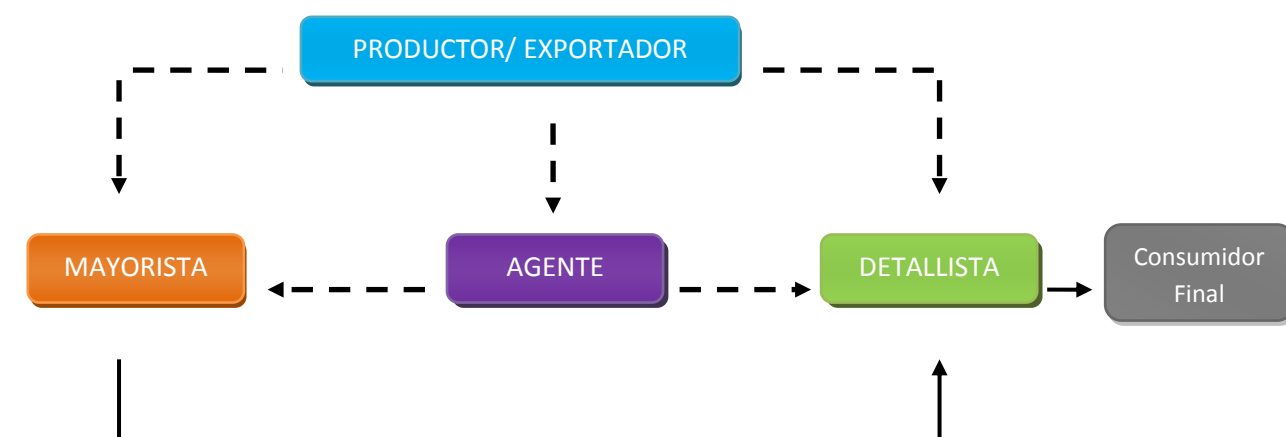
⁹⁹ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rGJe4cAQ1OgJ:https://www.cohep.com/P_Comercial/30-Melon.pdf+produccion+reino+unido+de+melon&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESi-SugR-9IbguEHyAVxNON55XquSKr0jIgdAgeQBYh-C8FzpuA1yHD78uNv0FwlygT2HR-FAVQ_uYy8gDbU6m0UvivyZRL5ZrLHwTQi_hBb-CH4e23r1OaPUQEjvS0JJBilEsi4&sig=AHIEtbQTXRviPH9dEWoM3QMcyZg6BBqDA

fuera de casa.¹⁰⁰ Esta será otra característica que diferencia el producto junto con un empaque ecológico y atractivo que permita proteger al producto en su camino al consumidor final y que ayude a la aceptación de los intermediarios con una etiqueta descriptiva que dé información objetiva de su uso, fabricación, cuidado y certificaciones de calidad del producto.

La sostenibilidad es otro criterio que toma fuerza en la decisión de compra de frutas, reflejado en las crecientes compras de frutas orgánicas. Los europeos se preocupan cada vez más por los métodos de cultivo, el uso de pesticidas, el impacto social y medioambiental, por lo que el sello de comercio justo (FairTrade) es una ventaja diferencial para cualquier producto.¹⁰¹

3.1.7. Plaza

Gráfico 3.4 Canal de distribución de una exportación de frutas



Elaboración: Autora

Fuente: ("The Fresh Fruit and Vegetable Market in the EU".) CBI, 2009

Línea Opcional - - -

Línea Obligatoria ~~Canal de distribución~~

Ventas a través de mayoristas especializados.

¹⁰⁰ Ídem

¹⁰¹ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rGJe4cAQ1OgJ:https://www.cohep.com/P_Comercial/30-Melon.pdf+produccion+reino+unido+de+melon&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsi-SugR-9IbguEHyAVxN0N55XquSkR0jIqdAgeQBh-C8FzpuA1yHD78uNv0FwlygT2HR-FAVQ_uYy8gDbU6m0UvivyRL5ZrLHwTQi_hBb-CH4e23r1OaPUQEjvS0JBJLiEsi4&sig=AHIEtbQTXRviPH9dEWoM3QM3QMcXYZg6BBqDA

Mayoristas compran y venden- cantidades de mercancías para venderlas a tiendas de menudeo y otros comercios. También a usuarios institucionales y del gobierno.

Tesco sigue siendo el minorista de orgánicos líder del Reino Unido, con una participación en el mercado de cadenas minoristas del 27,5 por ciento, a pesar de una baja del 13,1 por ciento en las ventas en 2009. Posee 800 líneas orgánicas en stock, y anticipa la inclusión de 50 más en 2010. Los productos de marca propia representan alrededor de dos tercios de sus ventas orgánicas.¹⁰²

3.1.7.1 Tipo de distribución

3.1.7.2.1. Distribución selectiva

En la distribución selectiva seleccionamos los mejores puntos de venta para el producto en cada zona. Esta estrategia permite diferenciarnos al situar nuestro producto en sitios seleccionados. Es un buen argumento de ventas cuando tratamos de introducir el producto. Podemos decirles a nuestros compradores que han sido seleccionadas para tener un producto que no tendrán las de menor categoría.

La distribución selectiva supone unos costes de distribución muchos menores. Al elegir los puntos de venta, tengo un menor número que atender y puedo eliminarlos que suponen mayor coste enviarles el producto.

Ya que la mayoría de los consumidores adquieren los productos orgánicos en los supermercados debemos contar con un agente, importador o embarcador especializado en el segmento de mercado objetivo y en productos orgánicos y de comercio justo.

¹⁰² http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rGJe4cAQ1OgJ:https://www.cohep.com/P_Comercial/30-Melon.pdf+produccion+reino+unido+de+melon&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESi-SugR-9IbguEHyAVxNON5XquSKr0jIqdAgeQBYh-C8FzpuA1yHD78uNv0FwiYgT2HR-FAVQ_uYy8gDbU6m0UvivyRL5ZrIHwTQi_hBb-CH4e23r1OaPUQEjvS0JJBilEsi4&sig=AHIEtbQTXRviPH9dEWoM3QMxYZg6BBqDA

Algunos de los embarcadores con los que podemos contactar son:

DHL DANZAS AIR & OCEAN ECUADOR S.A.

Dirección: Av. Eloy Alfaro 113ª y los Juncos

PANALPINA

Dirección: Av. El Inca E4-181 y Amazonas

ECUAMOVING INTERNATIONAL CARGO S.A.

Ciudad: Guayaquil

Dirección: Avenida de las Américas 2799 (Planta Alta)

3.1.8. Promoción

Se dará un uso intensivo a las redes sociales como se explicará más adelante.

3.2. POLÍTICA DE PRECIOS

El precio del producto se establecerá de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados, a los costos de producción, precios de la competencia y elasticidad del mercado. Los elementos que pueden influir en la determinación del precio son la demanda, los costos y los márgenes de utilidad. A continuación, en el cuadro 3.1 se indica los factores que influyen en la determinación del precio del producto.

Cuadro 3.1 Factores que influyen en la determinación del precio



Fuente: autora

La oferta y demanda de frutas frescas son el principal factor que influye en los precios domésticos de las importaciones y exportaciones. La oferta está influida fuertemente por las condiciones de clima durante la estación de crecimiento, especialmente en el corto plazo. El agua fría y la nieve en el invierno y en la primavera en Europa reducen las cosechas, resultando en mayores requerimientos de importación y precios más altos. La nieve es la mayor amenaza a la producción europea de manzanas, peras y naranjas. Para las frutas tropicales tanto como piñas o bananos, los cambios en la cosecha tienen similares efectos.¹⁰³

La calidad y origen son otros importantes factores que determinan el precio de las frutas frescas. Los productos son frecuentemente categorizados de acuerdo a la calidad, la cual está relacionada al precio. Los requerimientos de calidad son muy diversos y, en general, son altos en las mayorías de mercados de la UE.¹⁰⁴

La demanda de frutas es, generalmente, más constante que la oferta ya que los cambios en las tendencias ocurren en períodos largos de tiempo. La demanda de vegetales y frutas frescas es relativamente inelástica en relación al precio. Pequeños incrementos en el precio tienen impactos negativos limitados en los volúmenes de ventas, así como grandes incrementos en el precio tienen impactos negativos significativos en las ventas.¹⁰⁵

¹⁰³http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rGJe4cAQ1OgJ:https://www.cohep.com/P_Comercial/30-Melon.pdf+produccion+reino+unido+de+melon&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESi-SugR-9IbguEHyAVxN0N55XquSKr0jlqdAgeQBYh-C8FzpuA1yHD78uNv0FwlygT2HR-FAVQ_uYy8gDbU6m0UvivyRL5ZrIHwTQj_hBb-CH4e23r1OaPUQEjvS0JJBjLiEsi4&sig=AHIEtbQTXRviPH9dEWoM3QMcyZg6BBqDA

¹⁰⁴ Ídem

¹⁰⁵http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rGJe4cAQ1OgJ:https://www.cohep.com/P_Comercial/30-Melon.pdf+produccion+reino+unido+de+melon&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESi-SugR-9IbguEHyAVxN0N55XquSKr0jlqdAgeQBYh-C8FzpuA1yHD78uNv0FwlygT2HR-FAVQ_uYy8gDbU6m0UvivyRL5ZrIHwTQj_hBb-CH4e23r1OaPUQEjvS0JJBjLiEsi4&sig=AHIEtbQTXRviPH9dEWoM3QMcyZg6BBqDA

En el mes de diciembre del 2009, los precios del melón (en Euros) en los diferentes mercados de la UE para un empaque de 5 Kg importados vía marítima, fueron los siguientes¹⁰⁶:

Tabla 3.1 Precios del melón en UE

Mercado	Origen	Variedad	Precio Bajo	Precio Alto
Bélgica	Brasil	Cantaloupe	1.15	1.25
	Brasil	Galia	1.16	1.16
Francia	R. Dominicana	Charentais	4.0	4.0
	Guadalupe	Charentais	4.9	4.9
Alemania	Brasil	Cantaloupe	1.20	1.40
	Israel	Galia	1.15	1.10
Holanda	Brasil	Cantaloupe	1.55	1.55
	Brasil	Honey Dew	0.75	0.75

Fuente: Market News Service, Diciembre 2009, ITC.

El precio promedio para el melón Cantaloupe en general durante el mes de diciembre del 2009 fue de €1.20-€1.33, para el melón Charentais €4.20, para el melón Galia €1.18-€1.21, en el mercado de la UE.¹⁰⁷

3.3. TÁCTICA DE VENTA

Algunas de las tácticas de ventas que aplicaremos son:

- La técnica de la **satisfacción de las necesidades** que destaca el servicio al cliente más que el producto por vender. Con esta técnica las necesidades del cliente son el punto de partida para hacer una venta.
- La técnica de la **solución de un problema**: son una extensión lógica de la técnica de satisfacción de necesidades. Las dos está orientadas al cliente, y el representante de ventas se concentra en las necesidades individuales del posible comprador. Con esta técnica, el vendedor va más allá, ayudando al cliente en perspectiva e identificar varias soluciones, a analizar sus ventajas y desventajas y a elegir la mejor.
- De la **demostración**: se puede enviar pequeñas muestras a los clientes potenciales para que conozcan mejor el producto.

¹⁰⁶ Ídem

¹⁰⁷ Ídem

- Del **interés especial**: Es donde los posibles clientes sienten interés especial por sus hogares, salud, ingresos, trabajos y aficiones.
- Del **obsequio**: Es cuando ofrecemos un pequeño detalle al prospecto (llavero, pluma, cerillos, etc.), utilizando dicho obsequio para que el cliente se sienta obligado y agradecido

3.4. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Se busca garantizar la calidad del producto, por lo cual es importante proveer a los consumidores seguridad al adquirir un producto diferente, el cual genere un valor agregado en salud y bienestar.

Ya que se obtendrá certificaciones de cultivo orgánico, se realizarán constantes controles sanitarios y de calidad para verificar la eficiencia en los procesos, con lo cual se busca cumplir con los requerimientos del intermediario y del mercado objetivo para la satisfacción de los mismos, por lo tanto se dará gran importancia a las actividades preventa y posventa con la finalidad de lograr una buena relación de largo plazo con nuestros clientes y retenerlos logrando su fidelidad y satisfacción.

3.4.1. Preventa

Se debe dotar al cliente potencial de toda la información necesaria antes que este la solicite y quien ofrece debe estar altamente calificado para hacerlo y obtener la mayor satisfacción a más largo plazo.

- Análisis de satisfacciones
- Beneficios y ventajas
- Presentación del producto

Se debe siempre tratar de mantener la atención de garantías, información y otros que el cliente pueda requerir eventualmente, para complementar su

satisfacción como con servicios complementarios como garantía, puntualidad de entrega, transporte, seguro, crédito, etc., servicios al cliente mediante la página web y llamadas telefónicas.

3.4.2. Posventa

Para cualquier irregularidad, queja o sugerencia con el melón, se contará con una página web donde el cliente podrá expresar su opinión sobre el producto.

Tendremos un manejo de quejas ya que es una oportunidad para mejorar de manera en que podremos medir la satisfacción del cliente para demostrar confiabilidad, atención personalizada y soporte en ventas. Solucionar problemas y reclamos por parte del cliente es una fase importante de la posventa. Esto ayudará a conseguir la confianza de los clientes.

Se realizaran llamadas de satisfacción en las cuales se busca medir el nivel de complacencia de los clientes con una encuesta corta sobre la atención que se le brindó y sus sugerencias.

Utilizaremos técnicas de base de datos para el manejo, control y gestión de los clientes potenciales y reales, de manera que se obtenga una atención personalizada y el cliente pueda obtener beneficios.

3.5. Promoción y Publicidad

3.5.1. Publicidad

Se contará con una página web muy amigable y clara para brindar toda la información necesaria del producto y posteriormente que el producto logre una posición relevante en el mercado, por medio de esta página se realizarán concursos para premiar la fidelidad del cliente hacia el producto. Nuestros clientes tendrán una clave y podrán realizar sus pedidos on-line por los cuales ganarán cierto número de puntos y recibirán beneficios, premios y descuentos en sus compras.

Se publicará anuncios de la empresa en Google, el buscador más utilizado en Reino Unido como se aprecia en el gráfico 3.5.¹⁰⁸



Se utilizará también publicidad en las redes sociales como Facebook ya que su base de usuarios aumentó desde los 12,4 millones en diciembre de 2007 a 18,4 millones en septiembre de 2008, según comScore.¹⁰⁹

Se realizarán acuerdos con revistas en línea del Reino Unido como Positive Health (revista de salud), For a change (acontecimientos actuales) y la revista Biofach/Biopress, publicación de la mayor feria de productos orgánicos en el mundo. De igual manera se buscará acuerdos con la cámara de agricultura y “theorganicfoodfederation” para publicitar la empresa.

Se buscará realizar publicaciones en revistas de acuerdo al público objetivo, como las mujeres ya que son las que más preocupación demuestran por cuidar su salud y la de su familia.

¹⁰⁸ <http://en.atinternet.com/Resources/Surveys/Search-Engine-Barometer/Search-Engine-Barometer-March-2011/index-1-2-6-230.aspx>

¹⁰⁹ <http://www.ojointernet.com/noticias/publicidad-en-las-redes-sociales-del-reino-unido/>

3.5.2. Relaciones públicas

Se buscará mantener una armonía entre accionistas, clientes, proveedores y empleados. Se tiene como objetivo desarrollar un plan de estímulos e incentivos para la motivación de los trabajadores.

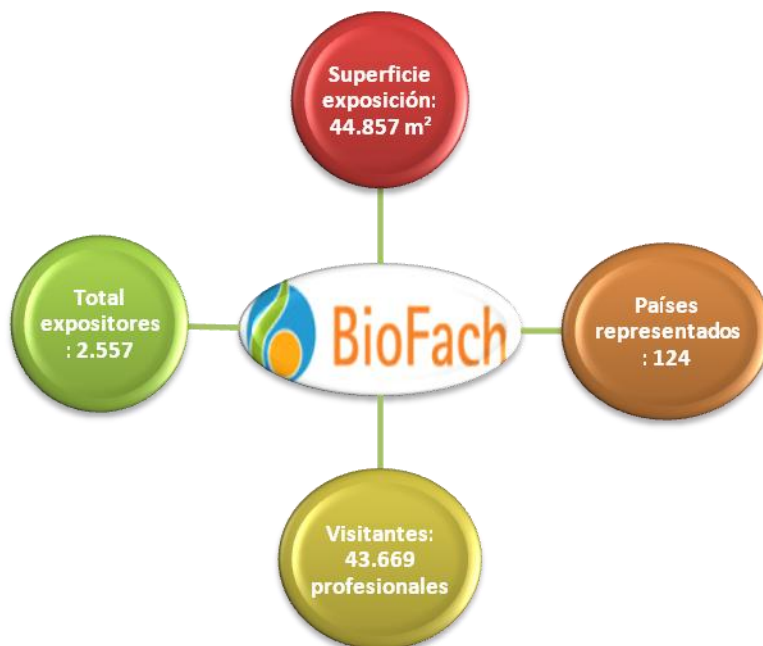
La comunicación dentro de la empresa es importante por lo cual se emitirá reportes anuales de las metas propuestas y alcanzadas de la organización para el conocimiento de los que son parte de la misma.

Es importante proyectar una imagen positiva de la empresa, por lo tanto, se hará énfasis en su preocupación por el medio ambiente y demás cuestiones sociales brindando patrocinio a eventos con fines sociales. Ya que le daremos gran importancia a la mujer como principal consumidora de estos productos, se apoyará a fundaciones o eventos que cuiden su salud y prevengan el cáncer de mama o de útero, etc. También se apoyará causas a favor del adulto mayor para su incursión en la sociedad y el cuidado de su salud.

Se participará en eventos como:

- ✓ BIOFACH feria internacional de productos orgánicos, que se realiza en febrero de cada año en Nuremberg – Alemania, hasta la fecha se han realizado 22 ediciones.

Gráfico 3.6 Características feria internacional de productos



Fuente: sitio oficial biofach

Elaboración: autora

✓ Natural Products Europe & Organic Products Europe

Próxima edición: 1-2 abril 2012

Lugar: Londres

Expositores: 600

Frecuencia: Anual

Sitio Internet: www.naturalproducts.co.uk

Es el mayor y único evento del Reino Unido para productos naturales y orgánicos. La anterior feria Organex, de productos alimenticios y bebidas orgánicas, que solía tener lugar en octubre de cada año, fue absorbida por los organizadores de la feria Natural Products a principios del año 2003, convirtiéndose así en el único evento británico dedicado al sector.¹¹⁰

¹¹⁰ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:-JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESiKa dCo3QoxHHaXAhKeJdwgITk3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHDA6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCbLfiePEtes WqJsQyRPIK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBl9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADinhou0trmeveYQ

3.6. DISTRIBUCIÓN

La tendencia en la concentración de los canales de distribución para frutas y vegetales en la Unión Europea está aumentando cada día. El contacto directo entre productores o exportadores y los múltiples canales de distribución son cada vez menos comunes, especialmente cuando los productos cuentan con un valor agregado.¹¹¹

Es por ello, que algunos de los importadores se han vuelto sus propios proveedores en servicios como la logística de transporte, los controles de calidad, y la coordinación de toda la cadena productiva agrícola.¹¹²

Desde el productor hasta el consumidor final, el melón para incursionar a la Unión Europea pasa por tres niveles de comercialización¹¹³:

1. El Productor/Exportador: producen y empaican el producto para enviarlo al importador. Generalmente venden a detallistas dentro de su misma área local.
2. Mayoristas: locales de mayoristas y exportación son las conexiones esenciales en la cadena de cultivadores a consumidores. Ellos son los que arreglan los temas concernientes al transporte para que llegue a lugar destino con las tiendas minoristas o industrias procesadoras.
3. Tiendas detallistas: en este canal, la decisión de compra la tiene el consumidor final.

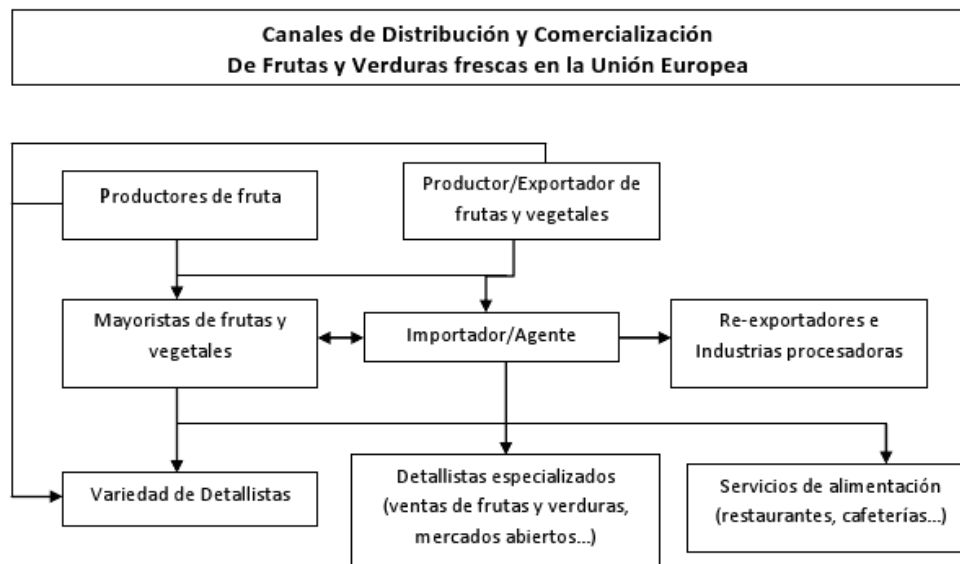
¹¹¹http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rGJe4cAQ1OgJ:https://www.cohep.com/P_Comercial/30-Melon.pdf+precios+melon+en+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESi-SugR-9lbgUEHyAVxNON55XquSKr0jlqdAgeQBYh-C8FzpuA1yHD78uNv0FwlygT2HR-FAVQ_uYy8gDbU6m0UviyzRL5ZrIHwTQi_hBb-CH4e23r1OaPUQEjvS0JJBjLiEsi4&sig=AHIEtbQgQ3A6O8MwL4yjCxc92hoHhHzSsw

¹¹² Ídem

¹¹³ Ídem

Dentro de los canales convencionales de venta al menudeo de la UE se encuentran los hipermercados, supermercados, los mercados locales y las carretas de venta en la calle.

Cuadro 3.2 Canales de distribución y comercialización de frutas y verduras en la UE



(Fuente: "The Fresh Fruit and Vegetable Market in the EU". CBI, 2009).

CAPÍTULO 4

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN



4.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

4.1.1. Características técnicas

4.1.1.1. Características físicas – organolépticas*

Textura: fruto carnoso.

Forma: tiene, por lo general, la forma esférica, elíptica y aovada. La placenta tiene semillas, y puede ser seca, gelatinosa o acuosa, en función de su consistencia.

Color: la pulpa de color anaranjado claro, blanco, amarillo, cremosa, asalmonada o verdosa. La corteza tiene el color verde, amarillo, anaranjado o blanco.

Sabor: la pulpa presenta sabor ligeramente dulce, agradable al paladar.

Tamaño y peso: el melón tiene en tamaño de 15 a 20 cm de diámetro en promedio. El calibre se determina por el peso medio del fruto, que no debe ser menor de 500g.¹¹⁴

* Las propiedades organolépticas son el conjunto de descripciones de las características físicas que tiene la **materia** en general, según las pueden percibir nuestros sentidos, como por ejemplo su **sabor, textura, olor, color**.

¹¹⁴ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:6vG9Fj8MKGoJ:www.sni.org.pe/downloads/fichas_tecnicas/MELON.doc+ficha+tecnica+del+melon&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsg_YQQ_yfxDC5rb9Q7F4Cw7YJUJzLMU75ZRSMbUi5AF79c1g91ps9e7ePxW4DGR6tmW964S5oSObM6gYeUUWxdCq9vc3HsXa6lPP2CwBW4P3POPnB4r9jlv0vZr5czxpvJDjte7&sig=AHIEtbSuVLADY6XCcsMt7hLRmXJmCgrvqw

4.1.1.2. Composición química y física

El melón tiene la siguiente composición por cada 100 gramos de melón comestible:¹¹⁵

Tabla 4.1. Composición del melón

Agua	90,60%
Proteínas	0,8 g
Energía	23 cal
Grasa	0,1 g
Carbohidratos	7,7 g
Calcio	14 mg
Fósforo	16mg
Hierro	0,4 mg
Sodio	12 mg
Potasio	251 mg
Ácido Ascórbico	33 mg
Tiamina (B1)	0,04 mg
Riboflavina (B2)	0,03 mg
Vitamina A	340 UI

El melón pertenece a la familia de las Cucurbitáceas y su nombre botánico es *Cucumis melo* L. Las variedades del melón son Piel de Sapo, Amarillo, Galia y Cantaloup.

Tabla 4. 2 Cucumis melo L.

MELON: <i>Cucumis melo</i> L.	
Familia:	Cucurbitaceae.
Género:	<i>Cucumis</i>
Origen:	África
Ciclo Vegetativo:	90- 150 días
Tipo Biológico:	Hierba rastrera o trepadora
Altura de la Especie:	0.5 mts

Fuente: MAGAP

¹¹⁵ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:6vG9Fj8MKGoJ:www.sni.org.pe/downloads/fichas_tecnicas/MELON.doc+ficha+tecnica+del+melon&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsG_YQQ_yfxDC5rb9Q7F4Cw7YJUzLMU75ZRSMbUi5AF79c1g91ps9e7ePxW4DGR6tmW964S5oSObM6gYeUUWxdCq9vc3HsXa6lPP2CwBW4P3POPnB4r9jv0vZr5czxpvJDjte7&sig=AHIEtbSuVLADY6XCcsMt7hLRmXJmCgrvqw

En el siguiente cuadro se presenta las características necesarias para el cultivo de melón como el tipo de clima y de suelo.

Tabla 4. 3 CARACTERÍSTICAS GENERALES PARA EL CULTIVO DEL MELÓN

SUELO			CLIMA: TROPICAL Y SUBTROPICAL				
TIPO	TEXTURA	pH	ALTITUD	PRECIPITACIÓN	TEMPERATURA	LUMINOSIDAD	HUMEDAD
			msnm	mm	° C	horas	%
Suelos bien drenados, ricos en materia orgánica.	Franco arenosa - Arcillo arenosa	5.8 - 7.2	0 - 2000	400 - 1200	18 - 26	5 - 8	60 - 80
						<i>DIA</i>	

Fuente: MAGAP

4.1.2. Características funcionales

Sobre las características principales que destacan del melón son:

Además de ser una fruta que contiene grandes cantidades de agua, minerales y vitaminas que sirven para recargar nuestro organismo después de fuertes sesiones de entrenamiento en las que hemos perdido líquidos, es también un gran neutralizante de la acidez de estómago, un fuerte laxante y diurético, por lo que es muy recomendado en dietas de adelgazamiento.¹¹⁶

El melón contiene grandes dosis de a denosina, un aliado perfecto para nuestra circulación, pues se encarga de deshacer coágulos. Por ello constituye un buen alimento para la gente que tiene problemas circulatorios. Además, contiene grandes cantidades de carotenos a los que se les atribuyen beneficios tales como la prevención del cáncer.¹¹⁷

¹¹⁶ <http://www.vitonica.com/vitaminas/melon-la-fruta-del-verano>

¹¹⁷ Ídem

Pero ante todo el melón es un potente diurético muy recomendado en dietas de adelgazamiento. Esta cualidad hay que tenerla en cuenta, pues es un aliado para combatir el reumatismo y la gota.¹¹⁸

Además, su alto contenido en celulosa, hace que sea un fuerte laxante, ya que esta sustancia se ocupa de regular el tránsito intestinal.¹¹⁹

Sus propiedades depurativas también lo convierten en un potente limpiador del organismo, utilizado para prevenir la aparición de manchas en la piel producidas por toxinas que atacan el organismo. Pero si se utiliza subcutáneamente, es muy bueno para limpiar la piel y dejarla tersa y suave. Por esto que se utiliza en mascarillas. Además, sus pepitas machacadas e ingeridas son un fuerte remedio para acabar con las lombrices intestinales.¹²⁰

4.1.3. Usos

- Fruto fresco: se consume como fruta fresca entera o rebanada en ensaladas y cócteles, se pueden hacer jugos, dulces y helados caseros y es buen acompañante para las carnes.
- Fruto procesado: se pueden preparar jugos, néctares, dulces, confituras y mermeladas.
- Medicinal: al fruto se le atribuyen propiedades diuréticas. Los melones son ricos en vitamina B y C lo que le otorga propiedades beneficiosas para la piel y los nervios.¹²¹

¹¹⁸<http://www.vitonica.com/vitaminas/melon-la-fruta-del-verano>

¹¹⁹Ídem

¹²⁰Ídem

¹²¹<http://www.fao.org/inpho/content/documents/vlibrary/ae620s/Pfrescos/MELON.HTM>

4.1.4. Proveedores

- **Semillas**

AGRIPAC S.A

Oficinas Quito:

Av. Morán Valverde N°10-40 y Teniente Hugo Ortiz, sector Quitumbe.

Teléfonos: 022672-017 Punto de Venta: ext. 115

INSUFLORES INSUMOS AGRÍCOLAS E INDUSTRIALES

Oficinas Quito. Av.6 de Diciembre N25-115 y Colón

Teléfono: 2565-424

- **Abono orgánico**

FENECSA PRODUCTOS ORGÁNICOS

Dirección: Ciudadela Las Garzas, Mz 1 - solar # 14

Teléfono: 04-6025-270

Email: fenecsa@hotmail.es

COMPOST BIOL: Abono fertilizante orgánico COMPOST BIOL SACO 40 KG \$ 15 US\$

Dosis de la aplicación para frutales: 1-3 kg / planta

- **Consultoría, asesoría y venta de insumos.**

MUNDO VERDE

Dirección: Las Toronjas N49-48 (sector El Inca).

Teléfono: 02-3260-720

Email: mundoverdeuio@hotmail.com

- **Empaque**

BIOFILM ECUADOR

Dirección planta y oficina Av. Gral. Rumiñahui Km1, Quito

ECOPACSA S.A.

Dirección: Km 10 5 Vía Daule Lotización Industrial Expogranos Alevapan

Guayaquil - Guayas

Teléfono: (04) 2111-128

- **Agencias de carga**

GEOTRANSPORT S.A

Alpallana N° 289 y Diego de Almagro, Piso 4

Teléfono: 02-2905-901 / 2502-280

PANALPINA ECUADOR S.A.

Av. J.T. Marengo 200 y Av. Adace 1er Piso Oficina Puerto Marítimo

Ecuador, Guayaquil

DHL DANZAS AIR & OCEAN ECUADOR S.A.

Dirección: Av. Eloy Alfaro 113ª y los Juncos

El área operativa es muy importante ya que de ella depende la buena calidad del melón por lo que es fundamental adoptar como estrategia operativa la capacitación constante al personal de trabajo para que las actividades sean realizadas adecuadamente y se cumplan con las exigencias para la obtención de la certificación orgánica.

4.2. CICLO DE OPERACIONES

4.2.1. Certificación orgánica

La certificación orgánica es la garantía de que un cultivo se manejó siguiendo las normas de la producción orgánica. Porque cuando el consumidor ve el sello de la agencia certificadora lo reconoce y le da confianza de que el producto es orgánico. La certificación es útil al consumidor. Pero también es útil al productor, porque le ayuda a vender mejor sus productos diferenciados.¹²²

4.2.1.1. Ámbito de aplicación

Según el reglamento de la normativa de la producción agropecuaria en el Ecuador, en el artículo 4 especifica que el ámbito de aplicación incluye:

- a. Los productos agrícolas vegetales no transformados; además, los animales y productos animales no transformados;
- b. Productos agrícolas vegetales transformados y productos animales transformados destinados a la alimentación humana, preparados básicamente a partir de uno o más ingredientes de origen vegetal o animal;
- c. Alimentos para animales, piensos compuestos y materias primas para la alimentación animal no recogidos en el acápite a.¹²³

Para ampliar la información sobre el proceso para la certificación de productos orgánicos, ver anexo 3.

¹²²http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:mZmOLTLuQMcl:www.catie.ac.cr/BancoMedios/Documentos%2520PDF/certific.pdf+certificacion+organica&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsJXjk13n47oSPfVABufSaH8s98-TJegwt5TF005AfbW52umQPZ7PdCC-fp-ijk7Gh75ITkmAGsy5cc-orM-0PhXtU652ORB67tS_a1VPCSCZM3KeDnoArt8nJmiPNfvvOvTYwpv&sig=AHIEtbTdrskIVGIY-Wl8SXZyioJxpaz5EA

¹²³ Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador. Capítulo II y III. Pág. 10, 11 año 2006.

4.2.2. Proceso

Gráfico 4.1 Proceso de producción del melón

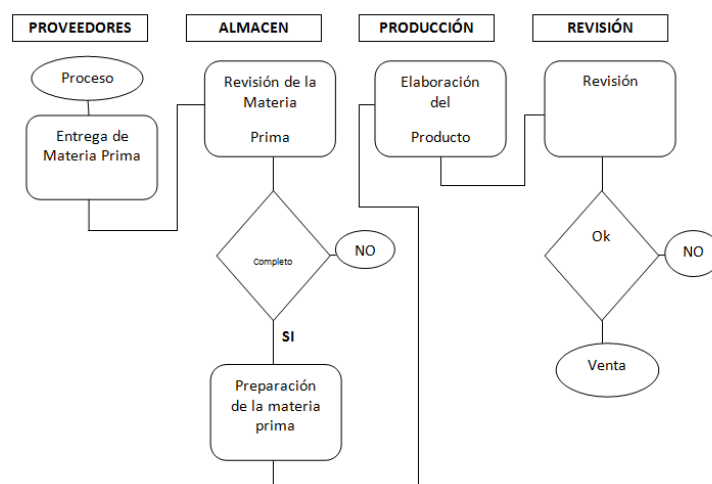


Fuente: MAGAP

Elaboración: autora

4.2.3. Flujoograma (melón)

Gráfico 4.2 Flujoograma del melón



4.2.4. Post-cosecha

4.2.4.1. Calidad

Los requisitos mínimos de calidad son: tener un producto entero, sano (sin rajaduras, plagas ni enfermedades), limpio (sin materiales extraños), con un color típico de la especie y variedad, de aspecto fresco, exentas de humedad exterior anormal, exentas de olores y sabores extraños y cumplir con los requisitos para la obtención de la certificación orgánica.¹²⁴

4.2.4.2. Operaciones básicas de almacenamiento

Recolección: el fruto está listo para cosechar aproximadamente a los 50 o 60 días después de iniciada la floración; se recolecta cuando el fruto comienza a cambiar de color verde a verde amarillo pálido. Se cosechan manualmente, cortando el pedúnculo con herramientas bien afiladas y colocando el melón en canastillas. Luego son llevados hasta el sitio de acopio y adecuación. Se deben cosechar dejando adherido un centímetro de pedúnculo¹²⁵. Se aconseja realizar la cosecha en las horas de menor temperatura ambiental.¹²⁶

Selección y control de calidad: se selecciona el producto para separar frutos de baja calidad o frutos que no satisfagan los gustos del consumidor. La selección se realiza manualmente por empleados capacitados. Se clasifican los frutos según sus calidades o categorías, determinadas por las exigencias del mercado. Se puede clasificar por tamaño manualmente, con personal capacitado en mesas o bandas transportadoras y mecánicamente solo si se justifica su costo.¹²⁷

¹²⁴ <http://www.fao.org/inpho/content/documents/vlibrary/ae620s/Pfrescos/MELON.HTM>

¹²⁵ Pedúnculo m. bot. Raballo de la hoja, flor o fruto con que se une al tallo.

¹²⁶ <http://www.fao.org/inpho/content/documents/vlibrary/ae620s/Pfrescos/MELON.HTM>

¹²⁷ Ídem

Limpieza y lavado: se hace para eliminar la suciedad adherida como tierra, insectos y residuos. La limpieza se realiza en seco con un cepillado; el lavado se efectúa con agua potable.¹²⁸

Pelado y cortado: el pelado del melón suele realizarse automáticamente, con máquinas (Kronen) que pelan y quitan las placentas.

Secado: remueve el exceso de agua y evita la proliferación de infecciones. Se realiza al aire libre o con la ayuda de ventiladores.¹²⁹

Almacenamiento: en la finca se almacenan los melones en condiciones de baja temperatura, en un sitio fresco y sombreado. Para la variedad Cantaloupe, se recomienda almacenar entre 1.7 y 3.3°C con una humedad relativa de 85 a 90% para un período de conservación de 12 días. También se almacenan a una temperatura entre 0.0 y 1.7°C y a la misma humedad relativa para conservar los frutos por 15 días, pero se pueden presentar problemas de daño por frío. Para la variedad HoneyDew, a una temperatura de 7.2°C y una humedad relativa entre 85 y 90% para un período de conservación de 21 días. Se puede almacenar en atmósferas modificadas y controladas con 10% de CO₂, 10% de O₂ y 80% de N₂. Para crear la atmósfera modificada alrededor de los melones se puede utilizar como empaque una película de polietileno de baja densidad de calibre dos o tres.¹³⁰

Transporte y entrega: para transportar los melones a los mercados distantes, se recomienda realizar el transporte en vehículos refrigerados. El transporte se puede hacer por vía fluvial o aérea, dependiendo de las distancias, la madurez del fruto, el volumen de producto, las condiciones ambientales del camino y los costos.¹³¹

¹²⁸ <http://www.fao.org/inpho/content/documents/vlibrary/ae620s/Pfrescos/MELON.HTM>

¹²⁹ Ídem

¹³⁰ Ídem

¹³¹ Ídem

El tiempo que toma el manufacturar una unidad completa, es decir, lavar, pelar, cortar y empacar el producto toma un tiempo de aproximadamente nueve minutos.

4.3. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

- Mesa de trabajo.



Procedencia: Quito-Ecuador, Empresa
Metalmachine¹³²
Costo: 159 USD
Disponibilidad de entrega: inmediata

Descripción: la mesa es fabricada en plancha de 1,1 mm de espesor, en acero inoxidable AISI A304, estructura inferior en tubo de acero inoxidable de 1 1/2" x1,2 mm y refuerzos en tubo cuadrado de 1 1/2"x1,2mm.

- Set de cuchillos para frutas.



Procedencia: Quito-Ecuador, Almacenes Montero.¹³³
Costo: 4.77 USD + IVA
Disponibilidad de entrega: inmediata

Descripción: cuchillo para legumbres y frutas 3" formado de una sola hoja de acero inoxidable

TRAMONTINA – KLASSIKA

¹³² www.metalmachine.com.ec

¹³³ <http://www.montero.ec/cgi-bin/mtro/HOME?CATEG=05>

- Cortadora de melón



Procedencia: KRONEN, Alemania

Costo: USD 300

Descripción: Es un utensilio de mesa manual. Para cortar rápidamente piezas completas de coles o melones (Ø máx. 300mm), en 2, 4, 6 ó 8 segmentos. Con base giratoria y placas sujetadoras.¹³⁴

- Uniformes

Procedencia: Ambato, Ecuador.



Costo: 20 USD

Disponibilidad de entrega: dos semanas después del pedido.

- Gorros desechables



Procedencia: Quito-Ecuador, Almacenes Montero.¹³⁵

Costo: 2.84 USD + IVA

Disponibilidad de entrega: inmediata

Descripción: gorros desechables para la preparación de alimentos.

Sobre de 20 unidades.

- Guantes



Guantes de látex

Costo: 1,75 USD

Disponibilidad de entrega: inmediata

¹³⁴ <http://kronen.eu/product.php?IDProduct=365>

¹³⁵ <http://www.montero.ec/cgi-bin/mtro/HOME?CATEG=05>

- Lavadora de frutas



Procedencia: COMEK, tienda en línea de equipos industriales, Colombia.

Costo: USD 10.046,79¹³⁶

Disponibilidad de entrega: 15 días

Descripción: sistema de lavado por inmersión y aspersión. Provista de banda transportadora de 1.70 mts. Dotada de tanque de lavado para inmersión de 2 ms. aproximadamente.

- Peladora de melones KMP100+HGW



Procedencia: Alemania. Kronen

Costo: USD 42.350

Descripción: Melones (máx. 350 kg/h). Cantidad por hora 5pz/ minuto. Ver anexo 4.

¹³⁶http://maquinasempacadoras.com/tienda/product_info.php?currency=USD&manufacturers_id=10&products_id=65

- Empaque



SELLADORA

Procedencia: Ecuapack, Ecuador

Precio: USD 3.620+ IVA

Para conocer el detalle, ver anexo 5.

DOSIFICADORA:

Procedencia: Ecuapack, Ecuador

Precio: USD 4.900+ IVA

Para conocer el detalle, ver anexo 6.



- Transporte

Camión frigorífico 2 TN MÁS IGV REFRIGERADO A MENOS 5 °C

Procedencia: Perú

Costo: USD 23.135

Descripción:

1200 W, ver



capacidad de enfriamiento
anexo 7.

4.4. INSTALACIONES Y MEJORAS

Las instalaciones contarán con un área de recepción de materia prima, área de producción, área de empaque, almacenamiento refrigerado, bodegas, oficina y parqueadero que contarán con los servicios básicos.

Además debe contar con un espacio de terreno para el cultivo de melón.

Tabla 4.4 Detalle de las instalaciones

TAMAÑO	ESPACIO	CAPACIDAD/ha
1 ha.	Terreno para cultivo	50.000-70.000 kg
200 m2	Área de producción	
100 m2	Bodega	
10 m2	Oficinas	
30 m2	Parqueadero	

Elaboración: autora

La construcción de las instalaciones tendrá un costo aproximado de \$ 45.000.

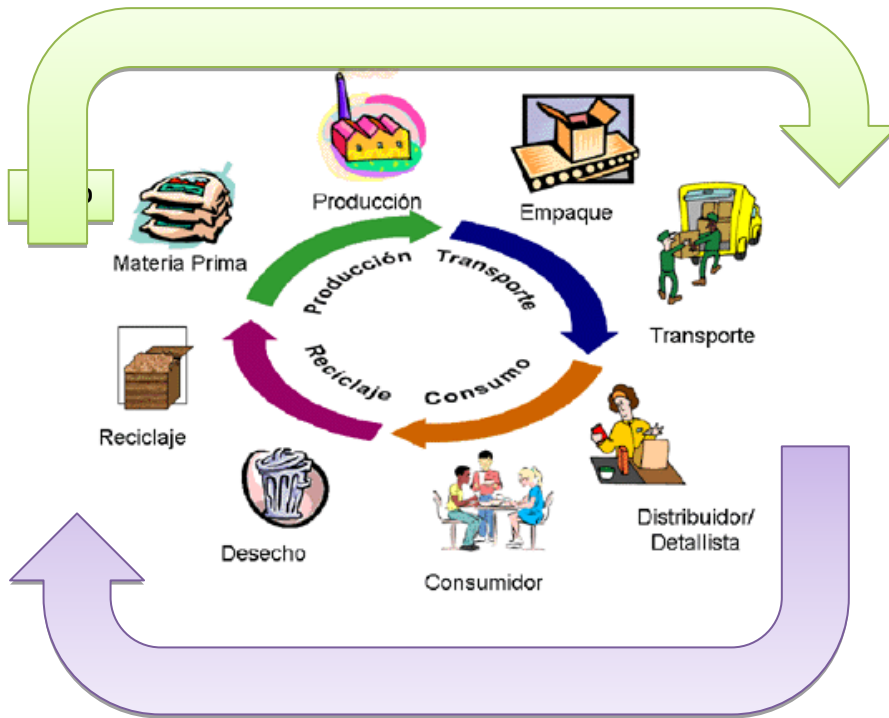
El rendimiento por hectárea es de 50.000 a 70.000 kg que equivale aproximadamente a unas 13.000 unidades de melón por cada cosecha.

Distancia entre plantas: 90 cm

Distancia entre líneas: 120 cm

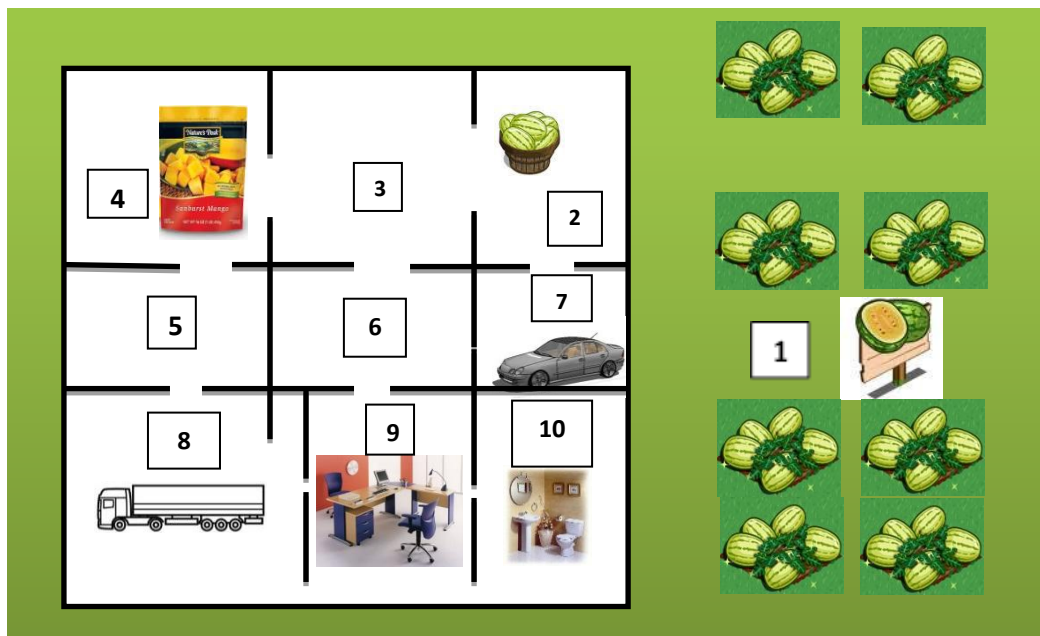
Profundidad de siembre: 3 a 4 cm

Gráfico 4.3 Flujo de materiales



Elaboración: autora

Gráfico 4.4 Plano esquemático de la planta de producción de melón orgánico



Elaboración: autora

1. Terreno de cultivo
2. Recepción de la materia prima
3. Área de producción
4. Envase y empaque
5. Refrigeración
6. Bodega
7. Parqueadero de visitas
8. Parqueadero
9. Oficinas
10. Servicios higiénicos

4.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Este proyecto requiere de una instalación ubicada en un lugar de clima tropical o subtropical por lo cual se escogerá un terreno en Santo Domingo de los Tsáchilas, en el cual se realizará el proceso de producción del producto. Se ha escogido esta localización según los siguientes criterios:

- Cuenta con todos los servicios básicos para el funcionamiento del proyecto y con las condiciones necesarias para el riego.
- Buena conectividad y comunicaciones.
- Vías de acceso en buen estado gracias al proyecto vial Quito-Santo Domingo.
- Proyecto por parte del gobierno en la construcción de un aeropuerto.
- No existe amenaza de impuestos y regulaciones propias de la zona.
- Mano de obra disponible.

Gráfico 4.5 Tasa de desempleo



Fuente: Ecuador en Cifras

4.6. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Se manejará un nivel de inventario bajo ya que el producto es perecible y no es conveniente tenerlo en bodega durante demasiado tiempo puesto que se busca que el producto llegue fresco al consumidor para que pueda apreciar la calidad del mismo, por lo cual los pedidos se harán con previa anticipación.

4.6.1. Método primero en entrar, primero en salir:

Este método identificado también como "PEPS", se basa en el supuesto de que los primeros artículos y/o materias primas en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él. Se ha considerado conveniente este método porque da lugar a una valuación del inventario concordante con la tendencia de los precios; puesto que se presume que el inventario está integrado por las compras más recientes y esta valorizado a los costos también más recientes, la valorización sigue entonces la tendencia del mercado.

4.6.2. Ciclo de vida del producto

Si se mantiene el producto congelado puede alcanzar una duración de 18 a 24 meses.

El producto puede durar hasta 1 semana, descongelado y refrigerado.

4.7. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

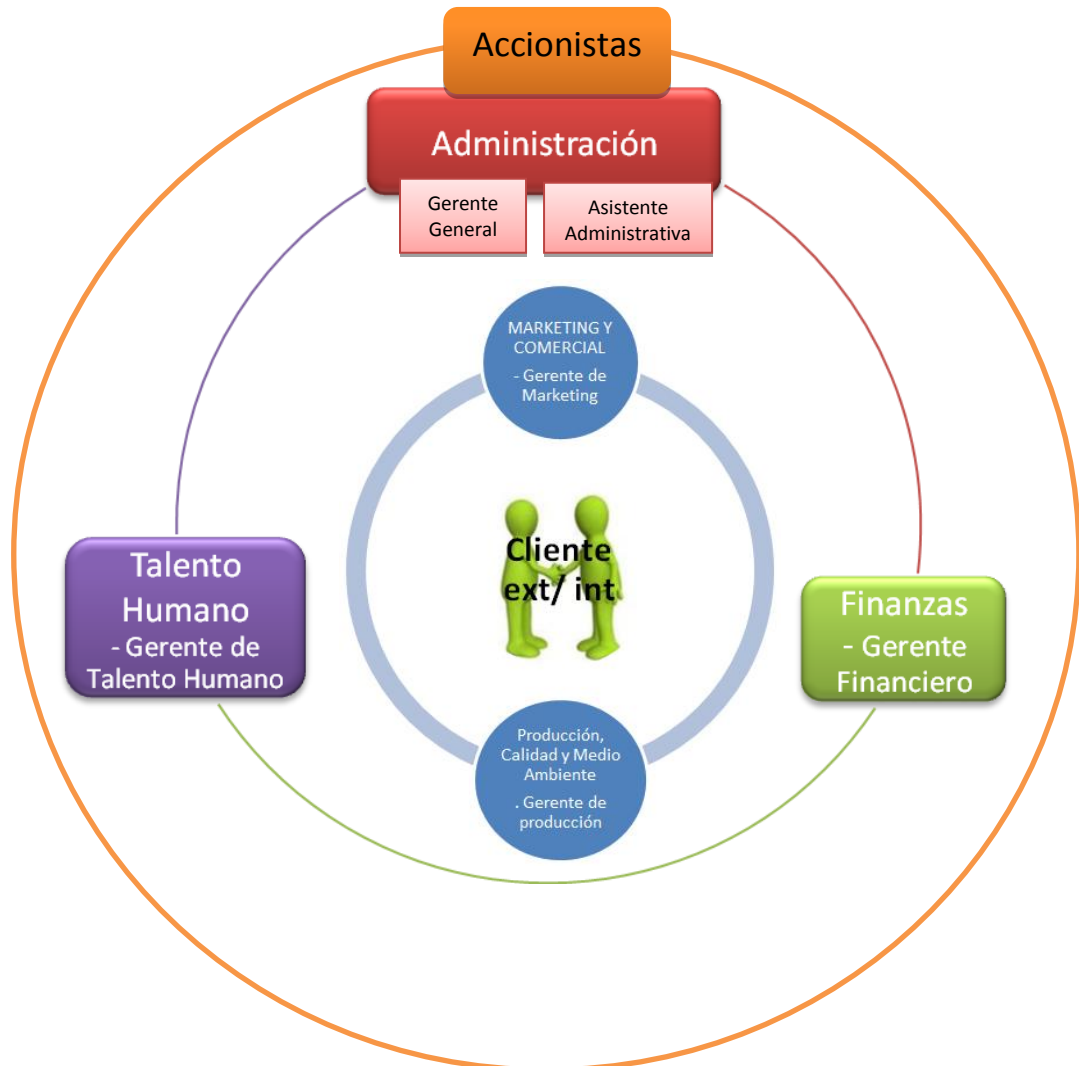
- Registro SRI.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Permisos de exportación.
- Obtención de la certificación orgánica.
- Registro en la Cámara de Comercio.
- Permisos Municipales.
- Registro en el MAGAP.
- Permiso de funcionamiento del Ministerio del Ambiente.
- Registro sanitario: Los alimentos procesados y aditivos alimentarios, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, productos naturales procesados, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, en adelante denominados productos, que se expendan directamente al consumidor bajo una marca de fábrica o nombres y designaciones determinadas, deberán obtener el Registro Sanitario expedido conforme a lo establecido en el presente reglamento.¹³⁷

¹³⁷<http://www.ecomint.com.ec/sanita.htm>

CAPÍTULO 5 EQUIPO GERENCIAL

5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1.1. Organigrama



Se ha planteado un organigrama circular ya que se debe tener siempre en mente que nuestra organización vive de entregar valor rentable a nuestro cliente y, por tanto, tiene que ser diseñada para maximizar este valor. Y servirá de recordatorio a todos los empleados, una vez colgado en una pared o en nuestra página corporativa, de que todo lo que hagamos día a día debe girar en torno a mejorar ahora y en el futuro nuestra relación con el cliente.

5.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

5.2.1. Perfiles del personal

GERENTE GENERAL

Descripción del cargo

Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa.

Reporta a: Accionistas

Supervisa a: otras gerencias

Funciones y responsabilidades

1. Planeamiento estratégico de actividades
2. Representación legal de la empresa
3. Dirigir las actividades generales de la empresa
4. Contratación de personal administrativo
5. Aprobación de presupuestos e inversiones
6. Dirigir la marcha del negocio
7. Emisión de circulares, metas y logros para el personal en general
8. Control y aprobación de inversiones de la empresa
9. Autorizar órdenes de compra
10. Autorizar convenios a nombre de la empresa

Habilidades

- Informar con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Utilizar el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Estimular la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Mejorar continuamente la comunicación.
- Buscar medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Analizar y evaluar, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Enlazar logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Facilitar el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, apoyar para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- Delegar, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Afrontarlos conflictos para resolverlos no para buscar culpables.
- Considerar los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

Finalmente, el gerente general, será una persona capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De allí que, esta persona debe tener además de una formación gerencial, un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión, cuyo significado y transcendencia merece entrega (Alvarado, 1990).

Requerimientos de competencia¹³⁸

Habilidad tecnológica: Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión.

Administración de personal: Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de personal.

Inglés: Habilidad para leer e interpretar todo tipo de documentos en inglés; así como para establecer conversaciones en dicho idioma.

Gestión por procesos: Conocimiento en sistemas de producción, manejo de recursos, adecuación logística, control de métodos y tiempos, manejo de personal; entre otros factores indispensables para el direccionamiento de un área de producción de alimentos.

Presupuesto: Habilidad para diseñar y controlar el cumplimiento del plan operativo de ingresos y egresos de la empresa.

Planificación y control: Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

Gestión de los recursos: Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los

¹³⁸<http://www.sermejores.com/competencias/Perfil01.htm>

procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

Habilidad de dirección: Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, de impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; de diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales logra obtener mediante la adecuada gestión organizacional y grupal.

Impacto económico de las decisiones: Capacidad para tener en cuenta la incidencia económica positiva o negativa de las decisiones que toma en el desarrollo normal de sus funciones, logrando obtener de ellas la mayor ventaja para la organización a través de su propia gestión.

Toma de decisión: Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

Desarrollo de relaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y externos.

Estabilidad emocional: Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.

Habilidad de negociación: Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los nuestros e incluso contrapuestos.




Orientación estratégica: Conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.

Rigor profesional: Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

Orientación al logro: Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto así mismo, como a su área de trabajo.

Actitud de servicio: Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.

Requisitos mínimos

	<p>Formación Académica</p> <ul style="list-style-type: none">• Título de tercer nivel o superior en Administración de empresas o carreras afines.
	<p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none">• Mínimo 3 años en cargos similares.
	<p>Otros Conocimientos : es deseable que el ocupante del puesto haya tomado cursos de actualización, diplomado o maestría en áreas de administración.</p>

GERENTE DE TALENTO HUMANO

Reporta a : Gerente General

Supervisa a : Empleados

Funciones y responsabilidades

1. Formula o recibe y recomienda para su aprobación, propuestas para políticas y procedimientos para asegurar una apropiada administración de los recursos humanos, coordinando su correcta implementación una vez que han sido aprobados, a través del personal directivo de la empresa.
2. Asiste en la planeación de recursos humanos para prever las necesidades futuras de personal y asegurar oportunamente la disponibilidad de la gente requerida para alcanzar los objetivos de la compañía. Estudia y promueve la implementación de nuevas técnicas y filosofías relacionadas con la función de Recursos Humanos.
3. Asesora a la dirección en el establecimiento de la misión de la empresa y en la planeación estratégica de la organización.
4. Desarrolla y coordina los programas de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, asegurando la apropiada y efectiva dotación de personal para todas las áreas de la empresa. Participa directamente en la selección de personal para puestos gerenciales, en coordinación con los directivos solicitantes.
5. Promueve y coordina los esfuerzos orientados al mejoramiento de la organización, tales como Desarrollo Organizacional, Administración por Calidad Total, etc., desarrollando los programas orientados a mejorar los conocimientos y actitudes necesarios para su implementación.

6. Diagnostica necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo a todos los niveles, participando en la elaboración de los programas correspondientes y en su implementación, ya sea en cursos de educación básica, técnicos, de supervisión, o de desarrollo gerencial y profesional. En algunas ocasiones funge como instructor(a) en programas de capacitación específicos.
7. Realiza encuestas sobre sueldos, salarios y prestaciones en la comunidad, para analizar el mercado de trabajo y recomendar acciones tanto en materia de sueldos y salarios como de beneficios adicionales, para mantener la competitividad de la empresa.
8. Administra la función de sueldos y salarios (proponiendo incrementos, cambios en la estructura de sueldos y salarios, promociones, etc.) y la monitorea en cada uno de los departamentos, procurando que se apliquen adecuadamente las políticas y procedimientos y se mantenga la equidad y el sentido motivacional.
9. Responsable del manejo de la nómina.
10. Diseña y participa en la implementación de programas de incentivos que permitan mejorar la productividad y la calidad, así como la motivación de los empleados.
11. Coordina diversos servicios al personal como son transporte, servicios médicos y cafetería.
12. Supervisa la realización de descripciones y especificaciones de puestos para toda la organización, diseñando y actualizando el organigrama, procurando su comunicación al personal.

13. Participa en la negociación y contratación de seguros de vida, gastos médicos mayores, siniestros, etc., buscando el mayor beneficio para los empleados y el menor costo para la empresa.
14. Establece los sistemas para registros y controles de personal, supervisando que se mantenga actualizada la información crítica, tal como: planeación de carrera, tablas de reemplazo, inventario de recursos humanos, descripciones y valuación de puestos, sueldos, evaluación del desempeño, programas de vacaciones, índices de costos por empleado, etc.
15. Prepara, guía y coordina los programas de evaluación del desempeño de los empleados, asesorando a los supervisores, jefes y gerentes en las técnicas de entrevista y con base en los resultados hace las sugerencias pertinentes a la gerencia o dirección general.
16. Coordina las directrices y prácticas en materia de seguridad e higiene en el trabajo, como son programas de salud, de mejoramiento del ambiente (ecología) y Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, orientando, asesorando y supervisando que se lleven a cabo los lineamientos legales.
17. Participa en la negociación de asuntos laborales, ya sea con grupos de empleados, sindicato o sus representantes, asesorando en la administración de los acuerdos.
18. Planea y coordina programas de relaciones con los empleados, como son: orientación a personal nuevo, actividades sociales, culturales y deportivas, programas de reconocimiento por servicios, aplicación de incentivos por calidad y productividad, etc.
19. Planea y supervisa los programas de comunicación con los empleados, sistema de quejas y sugerencias, programas de incentivos, manuales del empleado, seguridad e higiene, reglamento interior de trabajo, etc., y otros

programas que contribuyan a mejorar la moral de los empleados y su comprensión de la empresa.

20. Emplea personal para su área, de acuerdo a aprobación previa. Evalúa el desempeño de sus subordinados, proponiendo modificaciones de sus sueldos y recomendando promociones, transferencias, demociones o bajas. Aprueba permisos y programa de vacaciones de sus supervisados.
21. Asesora a directivos y supervisores en cuanto a sus responsabilidades relativas a las políticas, procedimientos y programas en administración de recursos humanos, técnicas de administración, manejo de conflictos, etc.
22. Desarrolla informes mensuales de sus actividades y resultados, para su presentación en las juntas de personal.

Responsabilidad por dirección: Ejerce supervisión directa sobre el personal de su departamento y funciones de coordinación, servicio y asesoría a todas las áreas de la empresa.

Responsabilidad por información confidencial: Es alta, dada la naturaleza del puesto, ya que tiene acceso a los expedientes de todo el personal, nominas confidenciales, acuerdos delicados, etc.




Responsabilidad por equipo: Responsable por la apropiada utilización de todo el equipo asignado a su área, tal como: computadoras e impresoras, equipo audiovisual, de oficina, equipo fotográfico, etc.

Responsabilidad por materiales: Por la custodia de uniformes de trabajo, accesorios para la seguridad del empleado, medicamentos y material de enfermería, solicitudes de empleo y papelería.

Relaciones internas: Mantiene contactos continuos con personal de todos los niveles de la organización, para conocer mejor la operación de la empresa y las inquietudes de los empleados.

Relaciones externas: Mantiene contactos frecuentes con agencias de empleo, asesores externos, ejecutivos de otras compañías, agrupaciones patronales, cámaras industriales, compañías de seguros, autoridades gubernamentales, instituciones educativas y organismos como son el IESS, Ministerio de Relaciones Laborales.

Requisitos mínimos:

	<p style="text-align: center;">Formación Académica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios profesionales en Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas, Psicología u otras disciplinas afines. O bien, otro tipo de carrera profesional con especialización o estudios de posgrado en áreas relacionadas con la Administración de Personal.
	<p style="text-align: center;">Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años en actividades relacionadas, habiendo ocupado puestos de nivel gerencial.
	<p>Otros Conocimientos : es deseable que el ocupante del puesto haya tomado cursos de actualización, diplomado o maestría en áreas de administración administración industrial, computación, relaciones laborales, psicología, recursos humanos, administración de sueldos, capacitación y desarrollo, seguridad industrial, etc.</p>

Habilidades

- Creativo
- Proactivo/positivo
- Fluidez verbal
- Disciplinado
- Capacidad de análisis
- Ordenado
- Liderazgo, negociación, coaching
- Adaptabilidad a distintas situaciones laborales

GERENTE DE FINANZAS

Descripción del cargo

El ocupante del cargo deberá planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, [proyectos](#), [programas](#) y [acciones](#) financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa.

Deberá tomar decisiones financieras y efectuar el análisis, [planeación](#), toma de decisiones sobre [inversiones](#) y [financiamiento](#) a corto y largo plazo, realizará el análisis de los [pronósticos](#) financieros y preparará los planes y [presupuestos](#) financieros de la empresa.¹³⁹

Reporta a: Gerente General

Funciones y responsabilidades

1. Efectúa el análisis y la planeación financiera
2. Toma decisiones de inversión
3. Toma decisiones de financiamiento
4. Transforma la información financiera de una forma útil para supervisar la condición financiera de la empresa.
5. Administra la [política](#) de [crédito](#) de [la empresa](#), por medio de los [informes](#) que se le presenten
6. Responsable de la [administración](#) de cartera de inversión
7. Maneja evaluaciones de rendimiento financiero
8. Negocia presupuestos operativos
9. Elabora propuestas financieras para determinar incrementos o decrementos en producción
10. Arregla el financiamiento para las inversiones de [activos](#) aprobados
11. Coordina a los consultores como a los banqueros de inversiones y a los asesores legales

¹³⁹<http://www.monografias.com/trabajos11/ancarg/ancarg.shtml>

Responsabilidades

Manejo de [documentos](#) de alta confiabilidad

Formación académica

Título Profesional en Finanzas o carreras afines

Cursos especializados en inversiones y planeación financiera

Experiencia: mínimo 3 años en el desempeño de cargos de dirección superior en el área

Habilidades

- Espíritu crítico
- Alta capacidad de análisis y síntesis
- Agudeza visual
- Fluidez verbal
- Capacidad de prevenir y adaptarse a varias situaciones

GERENTE DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD**Descripción del cargo**

Establecer planes estratégicos para asegurar que las operaciones de la planta de producción de frutas orgánicas, el mantenimiento, conservación y construcción de la infraestructura se efectúen de acuerdo a la normatividad vigente así como a las políticas y lineamientos nacionales e internacionales de calidad, seguridad, impacto y protección al medio ambiente, racionalidad y transparencia, con la finalidad de contribuir con el desarrollo integral de la entidad.

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Operarios

Funciones y responsabilidades

1. Cumplir con los programas estratégicos de mantenimiento de infraestructura y de maquinaria y equipo de la entidad conforme al presupuesto autorizado, promoviendo el uso racional de los recursos.
2. Mantener la planta de producción bajo medidas de seguridad y protección del medio ambiente conforme a las normas de calidad.
3. Coordinar los pagos a contratistas y prestadores de servicios.
4. Proporcionar información necesaria para la elaboración del presupuesto anual de obras y mantenimiento.
5. Tratar asuntos relacionados con la seguridad y logística de las operaciones, así como la protección del medio ambiente.
6. Coordinar y supervisar el correcto funcionamiento operativo.
7. Analizar las estadísticas de operación con el fin de mantener los rendimientos operacionales dentro de los estándares establecidos, e informar periódicamente sobre éstas a los diversos involucrados.

Formación académica

Título de tercer nivel: Administrador de empresas o ingeniero industrial.

Experiencia: mínimo 3 años en cargos similares

Conocimientos

Manejo de Office (Word, Excell, Power Point)

Planeación estratégica y logística

Normas de Calidad ISO 9001 Y 14000.

Manejo de sistemas de calidad.

Habilidades

- Elaboración de presupuestos.
- Manejo de conflictos.

Aptitudes

Liderazgo efectivo, comunicación, honradez, trabajo en equipo, delegar, manejo de personal.

GERENTE DE MARKETING**Descripción del cargo**




Responsable de [la administración](#) de los subsistemas de marketing de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento perpetuo.

Reporta a: Gerente General

Funciones y Responsabilidades

1. Diseñar e implementar estrategias y planes de Marketing y de Desarrollo de Productos y Servicios.
2. Diseñar desde el punto de vista de negocios el ciclo de vida de los productos y servicios, siendo su total responsabilidad el manejo de la cartera de nuevos productos y servicios.
3. Diseñar e implementar las campañas de Marketing y de Difusión.
4. Supervisar y coordinar las estrategias comunicacionales, tanto hacia sus socios, como a la comunidad y a todo su entorno de influencia.

Requisitos mínimos

	<p>Formación Académica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería en marketing, comercial o equivalente con amplios conocimientos de marketing.
	<p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años en cargos similares.
	<p>Otros Conocimientos : Es deseable que el ocupante del puesto haya tomado cursos de actualización, diplomado o maestría en áreas de administración y marketing.</p>

Idioma: excelente dominio del español, excelente redacción y vocabulario.

Inglés fluido, hablado y escrito. Deberá ser capaz de redactar documentos en inglés.

Conocimientos técnicos: amplios conocimientos de Marketing y desarrollo de planes de negocios.

OPERARIOS

Descripción del cargo¹⁴⁰

Se denomina operario a las personas, hombres o mujeres que realizan una tarea determinada, generalmente de carácter técnico y que es recompensada mediante el pago de un salario.

Reporta a: Supervisor y Gerente de Producción

Perfil

- Género masculino y/o femenino
- Estudios culminados de bachiller
- No es necesario experiencia laboral, pero de preferencia experiencia en manejo de alimentos.

¹⁴⁰es.wikipedia.org/wiki/Operario

Actitudes

- Dominio de los métodos de trabajo
- Buena presencia, lenguaje, higiene y conducta adecuado
- Puntual, disciplinado, ordenado, solidario, cumplidor y honesto
- Valoración positiva del trabajo en equipo
- Perseverante, comunicativo, responsable y creativo
- Proyectar seguridad

Funciones y responsabilidades

1. Realizar el/los productos para la exportación.
2. Operar equipos y herramientas que sean del giro del negocio.
3. Seguir normas de seguridad pertinentes, a fin de evitar accidentes.
4. Responsabilizarse de todas las herramientas e implementos que sean asignados.
5. Las demás funciones que le sean asignadas en razón a la naturaleza de su cargo.
6. Entregar oportunamente los elementos solicitados.

VIGILANTE DE SEGURIDAD

Descripción del cargo

Es la persona encargada de proteger la integridad física de las personas y los bienes materiales de la empresa donde labora, teniendo a su disposición recursos técnicos (su experiencia) y tecnológicos (cámaras de video, radios de comunicación, entre otros).

Perfil

- Género masculino
- Estudios culminados de bachiller
- Experiencia laboral mínima de 1 año
- Pertenecer a una empresa de seguridad
- Carecer de antecedentes penales

Actitudes

- Estabilidad emocional
- Dominio y seguridad en sí mismo
- Previsión y organización
- Responsabilidad
- Sociabilidad
- Autocontrol
- Aptitudes perceptivas
- Observación y atención concentrada
- Rapidez visual y auditiva
- Percepción y discriminación de detalles
- Resistencia a la fatiga física
- Resistencia a la monotonía
- Coordinación óculo – manual
- Coordinación auditivo – manual

Funciones¹⁴¹

1. Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
2. Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
3. Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
4. Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su

¹⁴¹<http://www.enerproseguridad.com/enerpro-empresas-seguridad-vigilantes-actuacion-quimicos-gas-propano.html>

protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquellos.

5. Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.
6. Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan, cuya realización no corresponda a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Descripción del cargo

Realizar labores secretariales y de recepción de documentos, de clientes, y del manejo del conmutador, brindando un excelente servicio de atención cliente, donde prevalezca la cordialidad y amabilidad.

Reporta a : Gerente General

Supervisa a : Nadie

Género: femenino

Formación: Secretariado Ejecutivo.

Experiencia: 1 a 2 años en cargos equivalentes.

Requerimientos de competencias y nivel requerido

Habilidad tecnológica: conocimiento, y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de internet, intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que sea requerido por su gestión.

Habilidad en manejo de equipos: conocimiento en manejo de equipos telefónicos, y herramientas de oficina como calculadoras, fax, computador, para lo cual da muestras de habilidades y destrezas para su manejo.

Estabilidad emocional: madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí misma.

Orientación estratégica: conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.

Orientación al logro: capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos en su cargo.

Actitud de servicio: dispuesta a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.

5.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

A continuación se detalla en el siguiente gráfico las remuneraciones que recibirán los empleados de la empresa.

Gráfico 5.1 Remuneraciones del Personal



Elaboración: autora

5.4. POLÍTICA DE EMPLEOS Y BENEFICIOS

5.4.1. Política de selección y contratación¹⁴²

Objetivo

La compañía reconoce que sus empleados constituyen la base del éxito y del crecimiento futuro. La compañía hará todo lo posible para garantizar que la selección y contratación de personal se realice de manera sistemática y eficaz, haciendo uso para ello de las buenas prácticas, adoptando un enfoque proactivo en materia de igualdad y diversidad y apoyando completamente el negocio principal de la compañía.

¹⁴²http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Zg8lApgCzqAJ:www.fgwilson.com/cda/files/344152/9/recruitment%2520and%2520selection%2520policy_es.pdf+politica+de+contratacion&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESiw1MhTfyA1MwaiotjK9Ee8wM13cLxyddVVIL4QZRrx5dDeFdNtU3yIFzBjgnX_vXs_XKzZISZLtYqGw-x3ejd7ER-iP4wGQ9wJ9HV_bvgVPcrpaytZgix-BKy-NqY8uT8UoLA&sig=AHIEtbQG1he3z6g_qoJ7G43MtGHHXdAsyg

Proceso

1. Identificación del puesto

El proceso de selección y contratación no deberá comenzar hasta que se evalúe totalmente la necesidad del puesto vacante en función de los objetivos estratégicos del departamento y se haya aprobado el presupuesto. Los jefes son los responsables de identificar los puestos vacantes con la antelación suficiente para que se realice la búsqueda de personal oportuna.

2. Reunión previa al proceso de búsqueda

Una vez que el jefe haya detectado una posible vacante en su departamento y la haya notificado al coordinador de Recursos Humanos, éste programará una reunión previa al proceso de búsqueda de candidatos. El objetivo de esta reunión es: justificar los motivos por los que es necesario buscar un candidato para este puesto; permitir al jefe de contratación y al coordinador de Recursos Humanos comentar el puesto vacante y diseñar una estrategia de selección y contratación; concretar la descripción, los requisitos y la oferta del puesto. El jefe de contratación será el responsable de elaborar un borrador de estos documentos esenciales, junto con cualquier otra información clave acerca del puesto vacante.

3. Solicitud de puesto vacante

El jefe de contratación debe enviar la solicitud de personal, rellenar los requisitos para el puesto y enviarlos para su aprobación con el respectivo presupuesto.

4. Anuncio

Después de recibir la solicitud de personal aprobada, el coordinador de Recursos Humanos será el responsable de anunciar el puesto en un medio apropiado, según se estableció en la reunión previa al proceso de búsqueda.

Las ofertas de trabajo incluirán una fecha de finalización para la recepción de solicitudes.

5. Requisitos para solicitar el puesto

Para solicitar puestos vacantes, los candidatos deben:

- Cumplir los requisitos mínimos especificados en la oferta de trabajo.
- Enviar la solicitud antes de la *fecha de finalización* indicada en la oferta.
- Todas las solicitudes externas que cumplan los requisitos mínimos para el puesto, establecidas en el anuncio, se deberán enviar directamente al responsable.

6. Reunión previa a la selección

Después de la fecha de finalización, se programará una reunión previa a la selección junto con el jefe de contratación. Los objetivos de esta reunión son:

- Seleccionar a los candidatos
- Debatir los métodos de selección
- Concretar las preguntas de la entrevista
- Confirmar la fecha en la que se realizará la selección.

7. Selección de candidatos

Se filtrará las solicitudes para garantizar que se cumplen los requisitos mínimos esenciales relacionados con el puesto, según se definieron en la oferta del puesto.

La preselección se realizará mediante un formulario estandarizado.

Si hay un amplio número de candidatos que cumplen los requisitos mínimos para el puesto, según figuran en la oferta de éste, la preselección se realizará en función de los requisitos deseados, nivel de calificaciones y experiencia.

8. Métodos de selección

- Pruebas

Para los puestos manuales, administrativos y directivos, se realizarán las pruebas adecuadas. Estas pruebas pueden constar de pruebas de

habilidad, de aptitud y de personalidad. En los casos en que se realicen pruebas, los candidatos deben pasar también una entrevista formal.

- **Entrevistas**

En algunos casos la selección se puede realizar solamente en función de la entrevista. Puede que haya más de una entrevista.

9. Contratación e Inducción

- Después de las pruebas y/o entrevistas, los entrevistadores deberán elegir a un candidato en los cinco días laborables posteriores.
- Una vez que se haya autorizado el formulario de nueva contratación, el candidato recibirá una oferta formal por escrito en la que se especifiquen el salario y demás condiciones de la oferta, generalmente en un plazo de tres días laborables.
- Todos los empleados pasarán por un período de prueba en el puesto y recibirán formación específica al respecto. El supervisor controlará y evaluará el progreso durante la formación.
- En el caso de que todo sea favorable, se contratara a las personas que se identifiquen con el puesto señalado.

Beneficios

Los empleados recibirán todos los beneficios de ley, como son:

- ✓ **Beneficios de antigüedad.** Es un beneficio adicional que tienen derecho todos los empleados que hayan laborado en la empresa como mínimo un año.

La empresa pagará este rubro a los empleados que tengan como mínimo un año y máximo 25 años de servicio.

- ✓ **Horas Extraordinarias.** Se las calcula sumando los tiempos que excedan a las ocho horas de trabajo de cada jornada diaria. Este excedente se compensará con un recargo al [valor](#) de la hora del 100%

- ✓ **Horas Suplementarias.** Se caracterizan porque el tiempo excedente se debe recompensar con un recargo del 50%, al costo de la hora y corresponde a los días feriados, sábados y domingos
- ✓ **Utilidades**
- ✓ **Fondos de reserva**
- ✓ **Décimo tercer y cuarto sueldo**
- ✓ **Vacaciones**

Aparte de estos beneficios recibirán un seguro médico privado y capacitación constante para mejorar su formación, una vez que la empresa se encuentre en la posición favorable de brindar dichos beneficios.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de las remuneraciones de la nómina.

NÓMINA DEL PERSONAL PROYECTADO ANUAL

CARGO	SUELDO	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	APORTE IESS		ANUAL	AÑO			
						11,15%	9,35%		2	3	4	5
G. General	1000	1	12000	1000	264	1338,00	1122,00	14602,00	16100,06	16583,06	17080,55	17592,97
G. Financiero	700	1	8400	700	264	936,60	785,40	10300,60	11351,62	11692,17	12042,93	12404,22
G. Talento Humano	700	1	8400	700	264	936,60	785,40	10300,60	11351,62	11692,17	12042,93	12404,22
G. Marketing	700	1	8400	700	264	936,60	785,40	10300,60	11351,62	11692,17	12042,93	12404,22
G. Producción	700	1	8400	700	264	936,60	785,40	10300,60	11351,62	11692,17	12042,93	12404,22
Asistente Administrativa	264	1	3168	264	264	353,23	296,21	4049,23	4450,55	4584,07	4721,59	4863,24
Operarios	264	5	15840	1320	264	1766,16	1481,04	19190,16	20045,70	20647,08	21266,49	21904,48
Guardia de Seguridad	280	1	3360	280	280	374,64	314,16	4294,64	4720,28	4861,89	5007,74	5157,98
TOTAL	4608	12	67968	5664	2128	7578,43	6355,01	83338,43	90723,06	93444,76	96248,1	99135,54

5.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES A ACCIONISTAS E INVERSORES

Derechos de los accionistas¹⁴³

- Derecho de voto en las asambleas
- Derecho a participar de las ganancias sociales
- Derecho a participar en la liquidación
- Derecho de información y fiscalización
- Derecho de receso
- Derecho a vender su acción libremente en el mercado. Este derecho en ocasiones se ve limitado por los estatutos de la sociedad

Restricciones de los accionistas

- Transmisión de acciones al cónyuge.

Obligaciones de los accionistas¹⁴⁴

- Los accionistas deberán actuar con lealtad frente a la Sociedad, absteniéndose de participar en actos o conductas que de manera particular pongan en riesgo los intereses de la Sociedad o impliquen la divulgación de información privilegiada de la misma.
- Pagar totalmente la suscripción de las acciones.
- Responsabilidad por las pérdidas y deudas de la empresa, pero únicamente con el capital aportado.

5.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

- Asesoría en temas legales
- Asesoría en manejo de cultivos orgánicos
- Asesoría trámites y logística de exportación
- Asesoría en manejo de inventarios

¹⁴³<http://www.articulo.tv/?Derechos-accionistas-en-sociedades-anonimas&id=11>

¹⁴⁴<http://www.rios-sierra.com/bol2.pdf>

CAPÍTULO 6

CRONOGRAMA GENERAL



6.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

1. Constitución de la compañía
2. Registrar a la compañía como empresa exportadora
3. Creación del sitio web
4. Indagar el lugar donde se implementará la planta de producción y las oficinas
5. Construcción de las instalaciones
6. Adecuar, organizar y equipar las instalaciones con equipos y herramientas
7. Comprar la maquinaria necesaria
8. Reclutamiento, selección y contratación del personal necesario
9. Capacitación de funcionarios y empleados
10. Compra de materia prima
11. Preparar el terreno y sembrar las semillas de melón

6.2. DIAGRAMA

Ver anexo 8.

6.3. RIESGOS E IMPREVISTOS

- Dificultad para encontrar un lugar apropiado para las instalaciones de la planta de producción. Se investigarán zonas con características similares al lugar elegido.

- Retraso en la entrega de materia prima. En caso de que se de este problema se deberá acudir a otros proveedores y en futuras ocasiones se tendrá un inventario adicional para cubrir cualquier imprevisto, y se harán los pedidos con un tiempo mayor.
- Retrasos en la importación de la maquinaria necesaria. Si el retraso es prolongado el personal deberá realizar el trabajo manualmente.
- Posibles plagas en el cultivo. Se deberán realizar fumigaciones con los productos permitidos sin alterar el cultivo orgánico.
- Cambios climáticos. Se tomarán medidas para cuidar la mayor cantidad de producción como, por ejemplo, la implementación de invernaderos que conserven la temperatura necesaria para el sembrío.
- Dificultad en el proceso de reclutamiento y selección. Si se presenta este inconveniente se buscará personal en lugares cercanos que estén dispuestos a trabajar en la zona.

CAPÍTULO 7

RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS



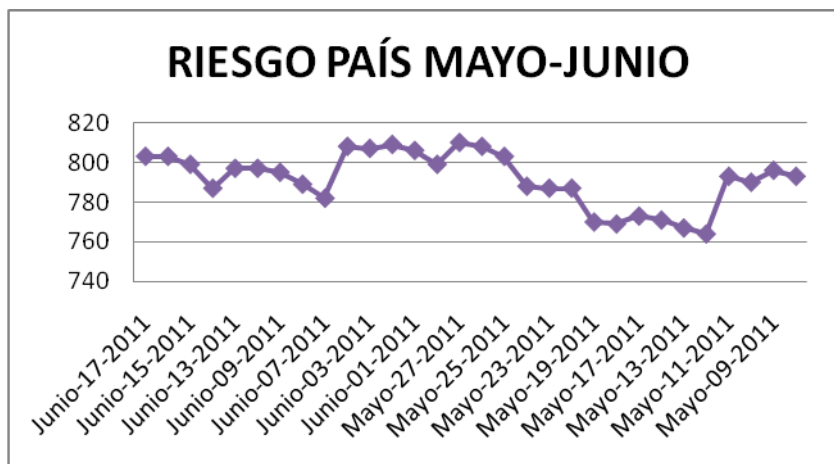
7.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

- El proyecto se desarrollará en la planta de producción que se ubicará en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, ya que reúne las características necesarias para el cultivo de melón como tipo de clima y de suelo.
- Las proyecciones del proyecto están contempladas en un período de cinco años.
- El rendimiento por hectárea es de 50.000 a 70.000 kg que equivale aproximadamente a unas 13.000 unidades de melón, valor importante a considerar para la proyección de ventas.
- Para los gastos de la nómina, se toma en cuenta el organigrama de la empresa.
- Los precios y los gastos generales son tomados en cuenta a valores constantes durante los cinco años de evaluación del proyecto.

7.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- Riesgo país

Gráfico 7.1 Riesgo país mayo-junio 2011



Elaboración: Autora

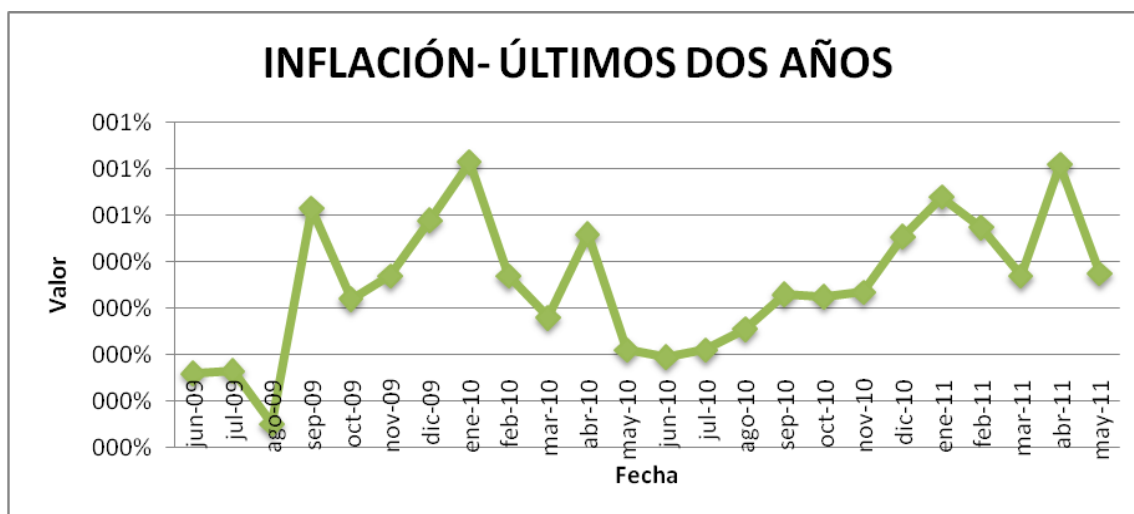
Fuente: Banco central del Ecuador

Mínimo	764
Máximo	810

Al ser alto el riesgo país puede afectar al proyecto en la facilidad para obtener la inversión necesaria de accionistas nacionales y sobretodo extranjeros.

- Inflación

Gráfico 7.2 Inflación, Junio 2009-Mayo 2011



Elaboración: Autora

Fuente: Banco Central del Ecuador

Mínimo	-0,30%
Máximo	0,83%

La inflación puede representar un posible incremento en costos y gastos claves.

- Relaciones comerciales entre la Unión Europea y Ecuador

Según mencionó Rafael Correa, Presidente del Ecuador, el país irá al comercio internacional de forma inteligente, patriota y si es posible se analizará un acuerdo comercial, no un Tratado de Libre Comercio, con la Unión Europea, el cual debe ser beneficioso para las dos partes.¹⁴⁵

¹⁴⁵http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=24934:gobierno-tiene-una-sola-tendencia-sobre-acuerdo-comercial-con-la-union-europea-video-&catid=3:economia&Itemid=44

- Riesgos de tipo de cambio

Las variaciones que ha sufrido el euro en los últimos meses podrían afectar la liquidez de la empresa, por lo cual se podría llegar a un acuerdo con el importador y facturar en dólares.

- Posible reacción de la competencia

Empresas más grandes y con más años de experiencia podrían disminuir sus precios y desplazarnos del mercado.

- Obtener niveles de ventas menores a las proyectadas.

- Cambios en las preferencias del mercado.

CAPÍTULO 8 PLAN FINANCIERO

8.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial prevista es de \$ 249.059,40. Este valor es para cubrir todos los costos y gastos requeridos antes de que el negocio pueda iniciar. Esto incluye gastos de constitución, la adquisición de planta, maquinaria y equipos; compra de muebles, enseres y adecuación de oficinas; e inventarios inicial y capital de trabajo.

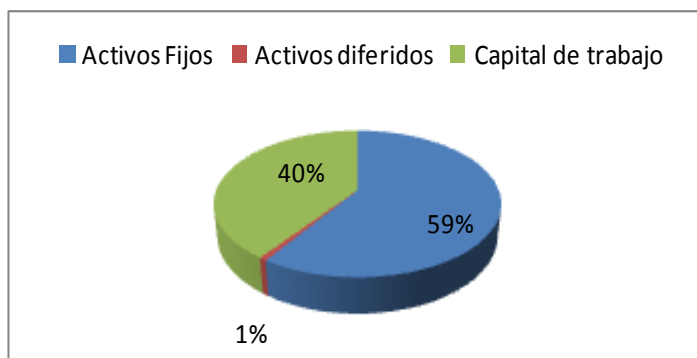
El detalle de la inversión se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 8.1 Presupuesto de inversión

A. INVERSIONES FIJAS	Inversión realizada	PORCENTAJE
Activos fijos	147.496	59,22%
TERRENO	4.300	1,73%
CONSTRUCCIÓN E INSTALACIONES	45.000	18,07%
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	2.604	1,05%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2.775	1,11%
MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	62.817	25,22%
VEHÍCULOS	30.000	12,05%
Activos diferidos	1.800	0,72%
CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA	1.800	0,72%
TOTAL INVERSIONES FIJAS	149.296	59,94%
CAPITAL DE TRABAJO	99.763,13	40,06%
Total IF+ CT	249.059,40	100%

Elaboración: autora

Gráfico 8.1 Inversión inicial



8.2. FUENTES DE INGRESOS

Los ingresos de la empresa se relacionan con la línea de producto de melón orgánico. Para el cálculo de estos ingresos se realizó una proyección de ventas con los siguientes supuestos.

Cuadro 8.2 Supuestos de mercado

SUPUESTOS DE MERCADO	
Número de habitantes Inglaterra	51.000.000,00
El 54% de habitantes consume productos orgánicos	27.540.000,00
De las ventas totales el 26% corresponde a frutas y verduras orgánicas	7.160.400,00
Por lo cual el 13% corresponde a frutas orgánicas	930.852,00
Es decir, el mercado potencial es de 4%	37.234,08

Con los datos mencionados se efectuaron las proyecciones de ventas en los tres posibles escenarios.

Cuadro 8.3 Proyección de ventas escenario pesimista

PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA					
AÑO	1	2	3	4	5
PRECIO	4,49	4,62	4,76	4,91	5,05
CANTIDAD	26.808,54	27.344,71	27.891,60	28.449,43	29.018,42
VENTAS	120.370,33	126.461,07	132.860,00	139.582,72	146.645,60

Cuadro 8.4 Proyección de ventas escenario esperado

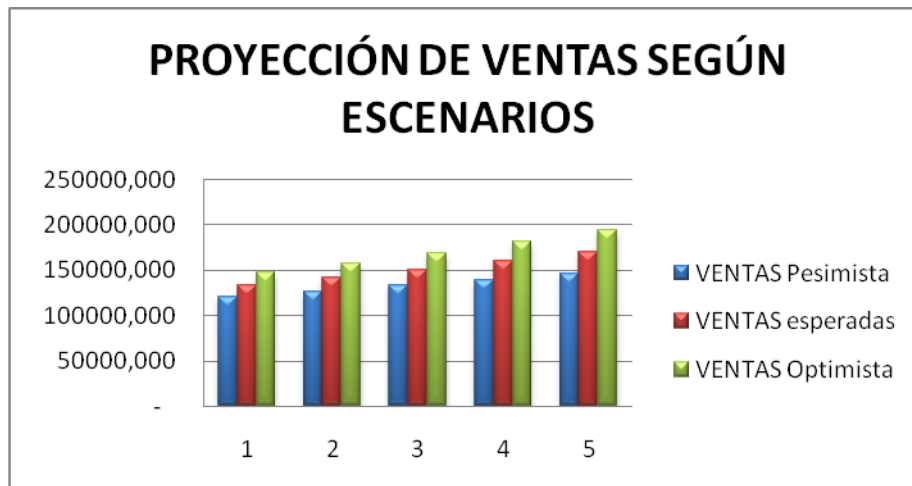
PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO ESPERADO					
AÑO	1	2	3	4	5
PRECIO	4,49	4,62	4,76	4,91	5,05
CANTIDAD	29.787,26	30.680,88	31.601,31	32.549,35	33.525,83
VENTAS	133.744,82	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93

Cuadro 8.5 Proyección de ventas escenario optimista

PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA					
AÑO	1	2	3	4	5
PRECIO	4,49	4,62	4,76	4,91	5,05
CANTIDAD	32.765,99	34.076,63	35.439,70	36.857,28	38.331,57
VENTAS	147.119,30	157.594,19	168.814,90	180.834,52	193.709,94

La capacidad productiva de la planta será de 30.000 unidades al año y se la incrementará cada año para cubrir la demanda, de la cual se utilizará el 80 por ciento para el escenario esperado. Para el escenario optimista consideramos un incremento del 10 por ciento y para el escenario pesimista un decremento del 10 por ciento.

Gráfico 8.2 Proyección de ventas según escenarios



Elaboración: autora

8.3. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

8.3.1. Costos fijos

- Los costos fijos que se mantienen independientes del nivel de producción son los siguientes:
- Depreciaciones
- Amortizaciones
- Sueldos
- Gastos generales como: servicios básicos, internet, papelería y útiles de limpieza

8.3.2. Costos variables

Dentro de los costos variables tenemos la materia prima necesaria, que es la siguiente:

- Semillas
- Bioestimulante para frutas
- Fertilizantes
- Insecticida orgánico
- Regenerador de suelo
- Empaque
- Cartones
- Cintas de embalaje

En el siguiente cuadro se presenta la proyección anual de costos y gastos.

Cuadro 8.6 Costos y gastos proyectados anuales

COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS ANUALES					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Costos de producción					
Materia prima	11.204,70	11.540,84	11.887,06	12.243,67	12.610,98
Mano de obra	23.484,80	24.765,98	25.508,96	26.274,23	27.062,46
Total costos de producción	34.689,50	36.306,83	37.396,03	38.517,91	39.673,45
Depreciaciones	30.860,64	30.860,64	30.860,64	30.860,64	30.860,64
Amortizaciones	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Total costos	65.910,14	67.527,46	68.616,66	69.738,55	70.894,08
Gastos administración y ventas					
Sueldos	59.853,63	65.957,08	67.935,79	69.973,87	72.073,08
Gastos generales	5.220,00	5.826,65	6.001,45	6.181,49	6.366,94
Total gastos administración y ventas	65.073,63	71.783,73	73.937,24	76.155,36	78.440,02
TOTAL	130.983,77	139.311,19	142.553,91	145.893,91	149.334,10

8.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto corresponde a los ingresos del negocio menos el costo de ventas correspondientes a dichos ingresos.

El margen operativo se lo obtiene al restar del margen bruto los gastos de administración y ventas. Estos datos se los puede identificar en el estado de resultados que se presenta a continuación.

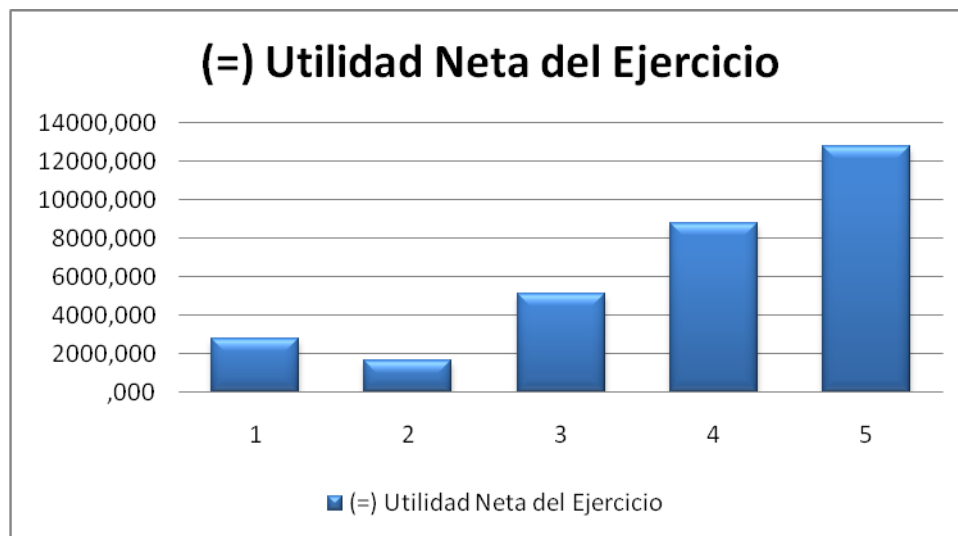
8.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Una vez identificados tanto las fuentes de ingresos, como los costos y los gastos relacionados con ellos, se puede proceder a realizar la proyección de los estados de resultados, que proporcionan información sobre las pérdidas y las ganancias proyectadas para los próximos cinco años.

Cuadro 8.7 Estado de resultados proyectado anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ingreso	133.744,82	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93
Total Ingresos	133.744,82	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93
(-) Costos de Producción	65.910,14	67.527,46	68.616,66	69.738,55	70.894,08
(=) Utilidad Bruta en Ventas	67.834,68	74.362,41	81.914,30	89.959,76	98.529,85
(-) Gastos Administración y Ventas	65.073,63	71.783,73	73.937,24	76.155,36	78.440,02
(=) Utilidad Antes de Impuestos	2.761,05	2.578,68	7.977,06	13.804,40	20.089,83
(-) 15% Reparto Utilidades		386,80	1.196,56	2.070,66	3.013,47
(=) Utilidad Después de Participaciones	2.761,05	2.191,88	6.780,50	11.733,74	17.076,35
(-) 25% Impuesto a la Renta		547,97	1.695,13	2.933,43	4.269,09
(=) Utilidad Neta del Ejercicio	2.761,05	1.643,91	5.085,38	8.800,30	12.807,26

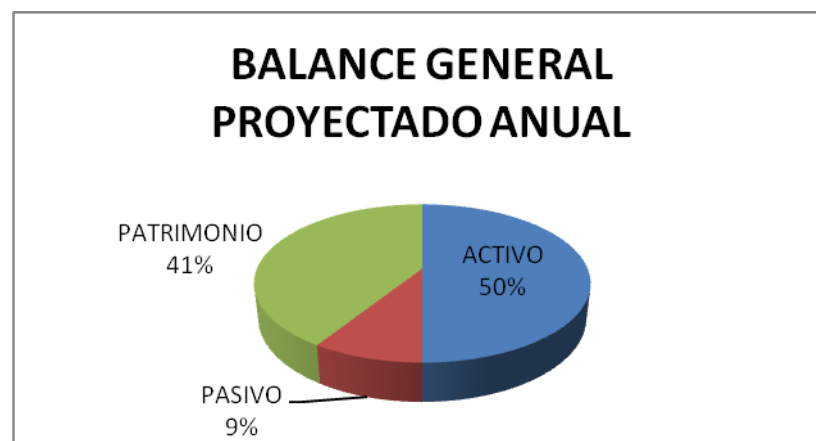
Gráfico 8.3 Utilidad neta del ejercicio



8.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El balance general muestra la estructura financiera de la empresa, es decir, los recursos con los que cuenta la empresa y cómo los financió.

Gráfico 8.4 Balance general proyectado anual



El total de activos es de \$ 1.247,045 que representa el 50 por ciento del balance general. El total de pasivos es de \$ 174.341,58. Y el patrimonio tiene un total de \$ 1.072.703. Como se observa en el gráfico 8.4 y cuadro 8.8.

Cuadro 8.8 Total activos, pasivos y patrimonio

AÑO	1	2	3	4	5
TOTAL ACTIVO	240.217	246.745	249.988	253.328	256.768
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	240.217	246.745	249.988	253.328	256.768

Y como vemos el balance es adecuado ya que la suma de activos es igual a la de pasivo y patrimonio.

8.7. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL ACTUAL Y PROYECTADO

El flujo de efectivo se proyectó para los tres escenarios posibles: normal, optimista y pesimista; considerando un flujo apalancado y desapalancado.

Ver cuadro 8.9.

Cuadro 8.9 Resumen VAN, TIR según cada escenario

RESUMEN	DESAPALACANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ (207.368,96)	-23,8%	\$28.372	33,0%
OPTIMISTA	\$ (167.285)	-14,5%	\$58.128	44,7%
PESIMISTA	\$ (221.095)	-26,1340%	14.646	27,34%

Como vemos es más conveniente adquirir un préstamo para financiar el proyecto ya que se presenta un VAN positivo en todos los casos. Y la TIR es aceptable ya que es mayor que el coste de capital, por lo que el proyecto es rentable.

8.7.1 Fórmula del cálculo de VAN¹⁴⁶

Esta función calcula el valor actual neto de una serie de flujos monetarios en el tiempo y se suele utilizar para determinar la rentabilidad de una inversión. En términos generales, cualquier inversión cuyo VAN sea mayor que cero es rentable. La forma de la función en Excel es:

¹⁴⁶<http://www.ciberconta.unizar.es/sic/excel/VANTIR.html>

Formula 8.1 Van

$$=VNA(\text{tipo interés; rend. período 1: rend. período n})$$

Esta función nos proporciona el valor actualizado de los rendimientos, es decir, los ingresos actualizados, por tanto, para obtener el beneficio habrá que restarle la inversión inicial. Así, el cálculo del VAN será:

Formula 8.2 Van

$$VAN = - \text{Inversión inicial} + VNA()$$
8.7.2. Fórmula del cálculo de la TIR

Esta función calcula la tasa interna de rendimiento. La TIR es el tipo de interés que anula el VAN de una inversión ($VAN=0$). Se utiliza también para analizar la rentabilidad de una inversión temporal.

La función TIR se utiliza con un único argumento que es el rango que incluye la inversión y los rendimientos:

Formula 8.3 TIR

$$= TIR(\text{inversión: rend. período n})$$

Trabaja con el método de iteraciones sucesivas (prueba y error) y si el resultado no converge en una millonésima después de 20 iteraciones, devuelve un mensaje de error.

8.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

El nivel de actividad que la empresa debe lograr para que su beneficio sea cero en los próximos 5 años es de:

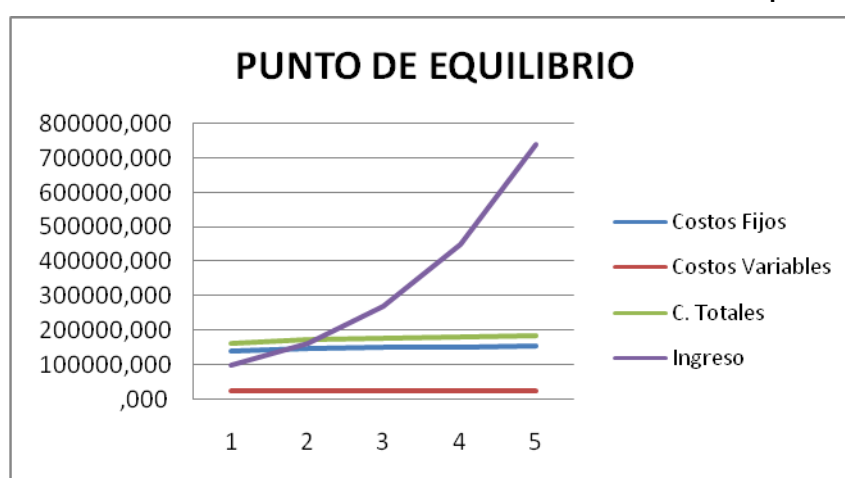
Cuadro 8.10 Punto de equilibrio

AÑO	1	2	3	4	5
PE (unidades)	29.489,788	30.541,023	30.323,663	30.112,634	29.907,752
PE EN DÓLARES	132.409,146	141.243,068	144.444,980	147.742,948	151.139,856

Es la cantidad mínima que se requiere vender para cubrir tanto los costos fijos como los variables.

Por encima de este nivel se obtienen beneficios y por debajo se tendrán pérdidas.

Gráfico 8.5 Punto de equilibrio



Como podemos observar en la gráfica el punto de equilibrio se da cuando la línea del ingreso total se cruza con la línea del costo total, es decir los ingresos totales son iguales a los costos totales.

8.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

8.9.1. Índices financieros

Razón corriente

Indica el número de veces que el activo corriente representa frente al pasivo corriente o indica cuánto tiene en activos corrientes para pagar un dólar de pasivo corriente. Para el primer año, la razón corriente es de 2,61; es decir, se tiene 2,61 dólares para pagar un dólar de pasivo corriente.

Prueba ácida

Mantiene una tendencia descendiente a lo largo de los cinco años.

Nos dice cuánto tiene de activo corriente para pagar un dólar de pasivo corriente sin generar ventas.

ROI

Principalmente, el ROI se usa al momento de evaluar un proyecto de inversión: si el ROI es menor o igual que cero, significa que el proyecto o futuro negocio no es rentable (factible); y mientras mayor sea el ROI, significa que un mayor porcentaje del capital se va a recuperar al ser invertido en el proyecto.¹⁴⁷ En nuestro caso, obtenemos un ROI de 1% con tendencia creciente.

ROA

Mide la rentabilidad de los activos totales, es decir, por cada dólar invertido en activos cuánto se genera de utilidad neta. En la empresa se genera una rentabilidad promedio de los activos totales de 1,67 por cada dólar invertido.

ROE

Mide la rentabilidad del patrimonio, es decir, por cada dólar invertido por el accionista cuánto se genera de utilidad neta. Aplicando el análisis en nuestro caso tenemos un ROE promedio de 0,03; es decir, por cada dólar invertido se recupera el 0,03.

Es importante aclarar que para formarse un juicio de valor respecto a las razones financieras, es necesario compararlas con el promedio de la industria. El supuesto es que el comportamiento de las razones de mi empresa deben ser muy similares a las de la competencia, ya que nos encontramos en un mismo mercado. Esto no ocurre siempre, no podemos únicamente analizar la variable del mercado, existen otros factores que influyen como: el estilo de

¹⁴⁷<http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>

administración, las oportunidades que busquemos para hacer negocios, la afinidad del cliente, políticas gubernamentales sectoriales, etc.

ANÁLISIS DU PONT

Rentabilidad sobre activos

La rentabilidad sobre activos se fundamenta en el margen de utilidad, es decir la utilidad neta que genera un dólar de venta y la rotación de activos, es decir cuánto genera de ventas cada dólar invertido.

La fórmula sería:

$$\text{Rentabilidad Sobre Activos} = \text{Margen de Utilidad} * \text{Rotación del Activo Total}$$

Rentabilidad sobre patrimonio

La rentabilidad sobre patrimonio es la combinación de la rentabilidad sobre activos y el multiplicador de capital contable, la fórmula es:

$$\text{Rentabilidad Sobre Patrimonio} = \text{Rentabilidad Sobre Activos} * \text{Multiplicador de Capital Contable}$$

8.10. VALUACIÓN

CAPM

El Capital Asset Pricing Mode (Modelo de Fijación de precios de activos de capital) o **CAPM**, es un modelo muy utilizado en las finanzas modernas para predecir las relaciones entre la rentabilidad y el riesgo de una inversión.

Cuadro 8.11 Costo de oportunidad

Costo de oportunidad	
$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
r_f	4,28%
β	69%
$(r_m - r_f)$	4,62%
r_p	7,53%
r	15%

CAPÍTULO 9 PROPUESTA DEL NEGOCIO

9.1. FINANCIAMIENTO DESEADO, ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

El proyecto requiere una inversión de \$ 249.059,40; este valor incluye el capital de trabajo necesario. El 30% será obtenido por capital social ya que sólo el 70% obtendría financiamiento con la CFN.

Cuadro 9.1 Financiamiento del proyecto

B. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	
CAPITAL SOCIAL	74.717,82
DEUDA	174.341,58
TOTAL	249.059,40

A continuación se detalla la tabla de amortización del crédito.

Cuadro 9.2 Tabla de amortización del crédito

TABLA DE AMORTIZACION DEL CRÉDITO				
MONTO USD.	174.341,58	PLAZO	5	
TASA INTERÉS	0,105	PAGO ANUAL	1	
PERÍODO	SALDO K AL FINAL	PAGO INTERÉS	PAGO K	CUOTA
0	174.341,58			
1	146.067,65	18.305,87	28.273,93	46.579,80
2	114.824,95	15.337,10	31.242,70	46.579,80
3	80.301,78	12.056,62	34.523,18	46.579,80
4	42.153,66	8.431,69	38.148,11	46.579,80
5	0,00	4.426,13	42.153,66	46.579,80

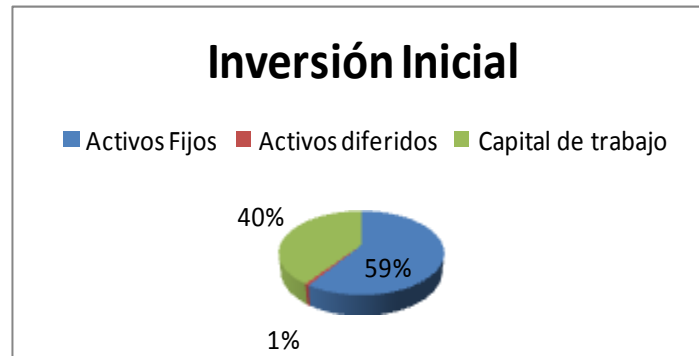
9.2. CAPITALIZACIÓN

Ya que la compañía es una sociedad anónima se requiere de mínimo dos socios, y la repartición de utilidades se realizará de acuerdo al capital aportado.

9.3. USO DE FONDOS

Una vez establecida la cantidad de dinero necesaria para emprender el proyecto, se especificará el uso que se dará a dichos fondos.

Gráfico 9.1 Inversión inicial



9.4. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El CPPC es el coste de capital para la empresa en su conjunto. Es el rendimiento requerido para toda la empresa.

$$\text{CPPC} = \left(\frac{\text{Deuda}}{\text{Deuda} + \text{Patrimonio}} \right) * \text{Coste de la Deuda} + \left(\frac{\text{Capital}}{\text{Deuda} + \text{Patrimonio}} \right) * \text{Costo de Capital}$$

Cuadro 9.3 Coste de capital

CPPC	0,0223
Deuda	271.474,68
Patrimonio	1244817,509
Coste de la deuda	0,108
Capital	30.163,85
Coste de capital	0,15

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Realizar un proyecto de exportación no es tarea fácil. Es indispensable analizar diferentes aspectos que van desde la adecuación del producto al mercado destino hasta la mejor alternativa de financiación para las partes intervinientes.

Es curioso como aspectos tan simples como el mal etiquetado de un producto puede arruinar la importación y comercialización de una mercancía, afectando tanto al exportador como al importador, por no citar las importantes pérdidas económicas que este tipo de situaciones deparan.

Si bien es verdad que la rentabilidad de la venta de productos ecológicos es sumamente atractiva, limitaciones como la falta de información en el tema, altos costes de financiación y legislaciones exigentes y desconocidas para los intermediarios, son desventajas que pueden desanimar a cualquier exportador.

Todo esto, sin tomar en cuenta las complicaciones añadidas por encontrarnos en un país distinto al del comprador y vendedor.

Todo lo anterior no es motivo para detener el estudio de una operación que como se ha demostrado, no conlleva beneficios puramente económicos, sino que va más allá, al promover valores éticos.

Resulta necesario confiar en el comercio internacional y en las aportaciones que éste puede conllevar a la humanidad. Éste proyecto es simplemente un paso más para concienciar en la comercialización de productos que devuelvan a la tierra sus propiedades naturales y al ser humano su integridad.

BIBLIOGRAFÍA

- Las frutas orgánicas.(s.f).recuperado (21/11/2011), de URL (<http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/organico%20frutas.htm>)
- Montero, Marta, El mercado de las frutas y verduras precortadas, http://www.ciad.mx/dtaov/XI_22CYTED/images/files_pdf/marta.pdf, s.f.,21/11/2011.
- Ventajas de consumir alimentos orgánicos, de URL <http://buenasiembra.blogspot.com/2011/06/beneficios-de-los-alimentos-organicos.html>, 2011, recuperado (21/11/2011.)
- Pesticidas y coeficiente intelectual, Revista PacifiCard, junio 2011., pág. 76.
- MalhotraNaresh, Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Segunda Edición, Prentice Hall, 1997, Págs. 21, 22, 54, 57
- Mercado global y tendencias de los alimentos orgánicos, s.f., recuperado el (21/11/2011), de la URL (http://agrytec.com/agricola/index.php?option=com_content&view=article&id=300:mercado-global-y-tendencias-de-los-alimentos-organicos&catid=10:articulos-tecnicos&Itemid=9).
- GTZ,s.f.,Melón,http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rGJe4cAQ1OgJ:https://www.cohep.com/P_Comercial/30-Melon.pdf+importaciones+de+melon+de+UE&hl=es&pid=bl&srcid=ADG EESi-SugR-9IbguEHyAVxN0N55XquSKr0jlqdAgeQBYh-C8FzpuA1yHD78uNv0FwIYgT2HR-FAVQ_uYy8gDbU6m0UvviyzRL5ZrlHwTQi_hBb-

[CH4e23r1OaPUQEjvS0JJBjLiEsi4&sig=AHIEtbRxt9-A5RI1egxT5XXuPbdZCx6BA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Yg8iYC2M088J:www.aacue.go.cr/comercio/sectoriales/presentaciones/Melon.pdf+importaciones+de+melon+de+UE&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsGkK3Oy3Bk7Mdrl2YFoQT5C9rDpf8RZhUrxnl05_Rjxb_83TZtLlwVpTsY8fuZ5IK3hZkSHkv5dUpliBEJ69b5HI87IWfIDKWYUydj6UgmU0pMenvWM6b3oL6qjLv02enipRAVB&sig=AHIEtbQDIIsSyUYyw-RMRxeKtV4J39x-EMQ), 21/11/2011.

- Ministerio de Comercio Exterior, Sector: Sandía y melón, http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Yg8iYC2M088J:www.aacue.go.cr/comercio/sectoriales/presentaciones/Melon.pdf+importaciones+de+melon+de+UE&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsGkK3Oy3Bk7Mdrl2YFoQT5C9rDpf8RZhUrxnl05_Rjxb_83TZtLlwVpTsY8fuZ5IK3hZkSHkv5dUpliBEJ69b5HI87IWfIDKWYUydj6UgmU0pMenvWM6b3oL6qjLv02enipRAVB&sig=AHIEtbQDIIsSyUYyw-RMRxeKtV4J39x-EMQ, junio 2009, 21/11/2011.
- Descubriendo las nuevas oportunidades de negocio del melón, revista mercados, http://www.revistamercados.com/articulo.asp?Articulo_ID=324, octubre 2011. 21/11/2011.
- Agricultura orgánica en el mundo, s.f., http://cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2004/vera_j/html/TH.3.html, 21/11/2011.
- Sligth Michael, el estado global, los prospectos y los retos de un mercado orgánico, http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0twrEEbdm-QJ:www.rafiusa.org/pubs/WOO_Spanish.pdf+a+quien+pertenece+la+agricultura&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsi6_LUp-F4wPGgBsZR4b4Eb2NA7z6TmwfBwZambcV3aZRBpf8l6BWzTm-ilC_AmfZ_Y5dpL-zzuNTzPQwXZxWdWhBJPK88noBFYc8YzfVJLbmVRf_2ncrMSfvlkw_KphQoEsjSX&sig=AHIEtbROTAKb9oJPC4WDYyjD_6TFp4IRgw, s.f., 21/11/2011.

- Consulta de Importaciones y exportaciones entre Ecuador y Reino Unido, www.macmap.org, s.f., 21/11/2011.
- Consulta balanza comercial Ecuador y Reino Unido, www.ecuadorexporta.org, s.f. 21/11/2011.
- Busquets, Eduardo, mercado de productos orgánicos en papises europeos seleccionados, septiembre 2009, http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ODGCJwyTKvgJ:www.imo-chile.cl/wp-content/uploads/2010/02/Mercado_Organico_EU.pdf+consumo+percapita+de+frutas+organicas+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESjZSTwcLrRzBMcQNBfYIK44g3DRS0IRjlttP8mqYYLb6YVhXP1ES07tulNS55oqbSY2ZB0xhrrhx9CBPQn1pka8FdkRTu-Ed6VWX2cuD6lr8x4mOtd6EaNaiOLZnu2hrWt6c7zt&sig=AHIEtbSJBWfThohkMuX0hVfbKQMs2GmJ1A.
- Consumo de frutas orgánicas en el Reino Unido, http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ODGCJwyTKvgJ:www.imo-chile.cl/wp-content/uploads/2010/02/Mercado_Organico_EU.pdf+consumo+percapita+de+frutas+organicas+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESjZSTwcLrRzBMcQNBfYIK44g3DRS0IRjlttP8mqYYLb6YVhXP1ES07tulNS55oqbSY2ZB0xhrrhx9CBPQn1pka8FdkRTu-Ed6VWX2cuD6lr8x4mOtd6EaNaiOLZnu2hrWt6c7zt&sig=AHIEtbSJBWfThohkMuX0hVfbKQMs2GmJ1A, s.f. 21/11/2011.
- Productos orgánicos y comercio justo, http://www.equilibrio.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=739:productos-organicos-y-comercio-justo&catid=48:consumo-responsable&Itemid=56, 23 de diciembre de 2010. 21/11/2011.

- Embajada de la República Argentina, Informe sobre productos orgánicos en el Reino Unido, http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:-JlitbVurOAJ:www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%2520productos%2520organicos%2520Reino%2520Unido%25202010.pdf+consumidor+de+productos+organicos+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESiKadCo3QoxHHaXAhKeJdwglTk3rMTChclYK6jzo2n7LD2O7GrOK7uXbGmHDA6qMFrMav_UrRdeM797mPCTTCbLfiePEtesWqJsQyRPiK0Zy0xrfVdFOukvhqX8enE1w4oBI9Yh&sig=AHIEtbQAw6cAn2vV9AADi nhou0trmeveYQ, abril 2010. 21/11/2011.
- Consulta sobre las CIUU y CPC , s.f. de la URL http://www.inec.gob.ec/web/guest/institucion/direcciones/sub_gen/ana_inf_est/ana_sin.
- Consulta sobre el número de compañías por industria y principales compañías de cada clasificación, activos, pasivos y patrimonio. http://www.supercias.gov.ec/paginas_html/societario/anuarios.htm
- Derechos de los accionistas en sociedades anónimas. s.f. <http://www.articulo.tv/?Derechos-accionistas-en-sociedades-anonimas&id=11>. 21/11/2011.
- Retorno sobre la inversión, <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>, s.f., 21/11/2011.

ANEXOS

ANEXO 1

Tabla 1 Balanza comercial entre Ecuador y Reino Unido

ACTIVIDAD	2005 (ENERO / DICIEMBRE) VALOR FOB (MILES USD)	2006 (ENERO / DICIEMBRE) VALOR FOB (MILES USD)	2007 (ENERO / DICIEMBRE) VALOR FOB (MILES USD)	2008 (ENERO / DICIEMBRE) VALOR FOB (MILES USD)	2009 (ENERO / DICIEMBRE) VALOR FOB (MILES USD)	2010 (ENERO / SEPTIEMBRE)* VALOR FOB (MILES USD)	TOTAL
EXPORTACIONES	73,515.15	68,801.25	98,650.70	153,204.59	98,106.79	64,960.67	557,239.15
IMPORTACIONES	66,049.94	63,246.97	64,560.36	69,046.90	104,154.74	52,081.09	419,140.00
BALANZA COMERCIAL	7,465.21	5,554.28	34,090.34	84,157.69	-6,047.95	12,879.58	138,099.15

Fuente: Ecuadorexporta

Tabla 2 Comercio actual y potencial entre Reino Unido y Ecuador en 2009

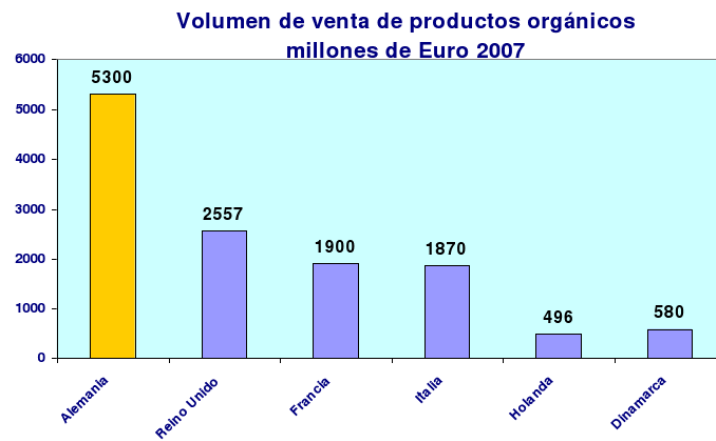
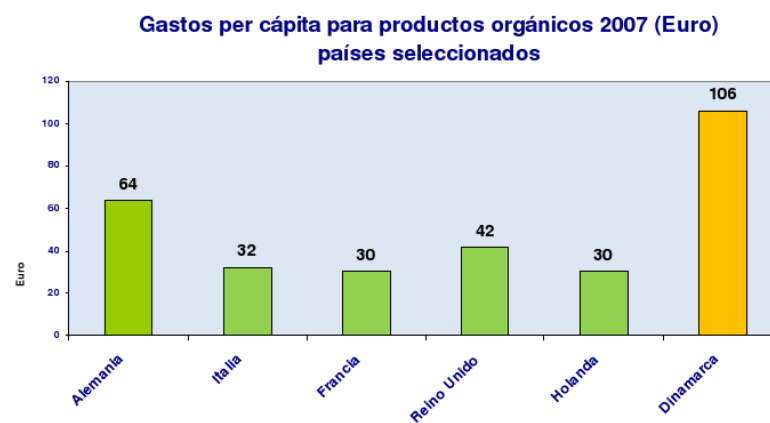
Producto: 0807 Melones, sandías y papayas, frescos¹⁴⁸

Código del producto	Descripción del producto	Reino Unido importa desde Ecuador				Ecuador exporta hacia el mundo			Reino Unido importa desde el mundo			Comercio potencial indicativo en miles de USD
		Valor 2009, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2005-2009, % p.a.	Participación en las importaciones de Reino Unido, %	Arancel equivalente ad valorem aplicado por Reino Unido a Ecuador	Valor 2009, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2005-2009, % p.a.	Participación en las exportaciones mundiales, %	Valor 2009, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2005-2009, % p.a.	Participación en las importaciones mundiales, %	
080720	papayas frescas.	19		0,1	0	3.348	12	1,7	16.625	4	7	3.329
080711	sandías frescas	0		0	0	2	-78	0	36.302	11	3,7	2
080719	los demás melones, sandías, papayas, frescos	0		0	0	13	-59	0	142.073	3	9,3	13

Código del producto	Descripción del producto	Reino Unido importa desde Ecuador					Reino Unido importa desde el mundo				
		Valor en 2005	Valor en 2006	Valor en 2007	Valor en 2008	Valor en 2009	Valor en 2005	Valor en 2006	Valor en 2007	Valor en 2008	Valor en 2009
08071900	FRESH MELONS (EXCL. WATERMELONS)	0	0	0	0	0	131.572	163.844	190.712	181.308	141.788

Fuente: macmap

ANEXO 2

Gráfico 1¹⁴⁹Gráfico 2¹⁵⁰

¹⁴⁹ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ODGCJwyTKvgJ:www.imochile.cl/wp-content/uploads/2010/02/Mercado_Organico_EU.pdf+consumo+percapita+de+frutas+organicas+reino+unido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsjZSTwclRzBMcQNBfYIK44g3DRS0IRjlttP8mqYYLb6YVhXP1ES07tuIN S55ogbSY2ZB0xhrrhx9CBPQn1pka8FdkRTu-Ed6VWX2cuD6lr8x4mOtd6EaNaiOLZnu2hrWt6c7zt&sig=AHIEtbSJBWfThohkMuX0hVfbKQMs2GmJ1A

¹⁵⁰ Ídem

ANEXO 3

Gráfico 1 ¿Cómo certificar los productos?¹⁵¹

¹⁵¹<http://www.bcsecuador.com/html/servicios.html>

PRESUPUESTO DE INVERSION		
A. INVERSIONES FIJAS	Inversión realizada	PORCENTAJE
Activos Fijos	147.496	59,22%
TERRENO	4.300	1,73%
CONSTRUCCIÓN E INSTALACIONES	45.000	18,07%
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	2.604	1,05%
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.775	1,11%
MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	62.817	25,22%
VEHICULOS	30.000	12,05%
Activos Diferidos	1.800	0,72%
CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA	1.800	0,72%
TOTAL INVERSIONES FIJAS	149.296	59,94%
CAPITAL DE TRABAJO	99.763,13	40,06%
Total IF+ CT	249.059,40	100%
B. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
CAPITAL SOCIAL	74.717,82	
DEUDA	174.341,58	
TOTAL	249.059,40	

ACTIVOS FIJOS

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				DEPRECIACION		
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Total	Nº años	v/ año	v/desecho
Escritorios	6	80	480	10	48	240
Sillas	12	50	600	10	60	300
Archivadores	6	75	450	10	45	225
Teléfonos	6	179	1074	10	107,4	537
TOTAL	30	384	2604	40	260,4	1302

EQUIPOS DE COMPUTACION				DEPRECIACION		
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Total	Nº años	v/ año	v/desecho
Computadoras	6	400	2400	3	800	-1600
Impresoras	3	125	375	3	125	-250
TOTAL	9	525	2775	6	925	-1850

MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS				DEPRECIACION		
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Total	Nº años	v/ año	v/desecho
Dosificadora	1	5488	5488	10	548,8	2744
Cortadora y peladora de melón	1	42350	42350	10	4235	21175
Lavadora de frutas	1	10.046,79	10046,79	10	1004,679	5023,395
Mesa de trabajo	2	159	318	10	31,8	159
Cortadora de melón	2	275	550	10	55	275
Selladora	1	4.064,48	4064,48	10	406,448	2032,24
TOTAL	8	62383,27	62817,27	60	6281,727	31408,635

VEHICULOS				DEPRECIACION		
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Total	Nº años	v/ año	v/desecho
Camión frigorífico	1	23135	23135	5	4627	0
TOTAL	1	23135	23135	5	4627	0

UTILES DE LIMPIEZA			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor anual
Detergente	10	2,35	23,5
Jabón líquido (galón)	1	5	5
Gautes (pares)	120	1,75	210
Desinfectante (galón)	7	3,5	24,5
Papel higiénico (docena)	10	3,5	35
Trapeadores	12	2,8	33,6
Escobas	12	2	24
Ropa de trabajo	10	42	420
TOTAL	182	62,9	775,6

ACTIVOS INTANGIBLES		DEPRECIACION		
Concepto	Total	Nº años	v/ año	v/desecho
Constitución de la compañía	1300	5	260	0
Permisos de funcionamiento	500	5	100	0
TOTAL	1800	10	360	0

CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO ANUAL					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
AREA DE PRODUCCIÓN					
Materia Prima	11.204.70000	11.540.84100	11.887.06623	12.243.6782	12.610.9886
M. O. D	23.484.80	24.765.98	25.508.96	26.274.23	27.062.46
TOTAL AREA DE PRODUCCIÓN	34.689.50	36.306.83	37.396.03	38.517.91	39.673.45
AREA ADMINISTRATIVA					
Sueldos	59.853.63	65.957.08	67.935.79	69.973.87	72.073.08
Gastos Generales	5.220.00	5.826.65	6.001.45	6.181.49	6.366.94
TOTAL AREA ADMINISTRATIVA	65.073.63	71.783.73	73.937.24	76.155.36	78.440.02
TOTAL	99.763,13	108.090,56	111.333,27	114.673,27	118.113,47

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO				
MONTO USD	174.341,58	PLAZO	5	
TASA INTERES	0,105	PAGO ANUAL	1	
PERIODO	SALDO K AL FINAL	PAGO INTERES	PAGO K	CUOTA
0	174.341,58			
1	146.067,65	18.305,87	28.273,93	46.579,80
2	114.824,95	15.337,10	31.242,70	46.579,80
3	80.301,78	12.056,62	34.523,18	46.579,80
4	42.153,66	8.431,69	38.148,11	46.579,80
5	0,00	4.426,13	42.153,66	46.579,80

CUOTA

* Tasa referencial de CFN

MATERIA PRIMA ANUAL					
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR	COSTO UNITARIO
Semillas	KG	4,50	400	1.800	0,06923
Bioestimulante para frutas	GR	500	0,23398	116,99	0,00450
Insecticida orgánico	GALONES	1	81,26	81,26	0,00313
Regenerador de suelos	LITROS	8	4,65	37,20	0,00143
Empaque	UNIDADES	26.000	0,35	9.100	0,35000
Cartones de empaque	UNIDADES	650	0,10	65	0,00250
Cintas de embalaje	UNIDADES	5	0,85	4,250	0,0001635
TOTAL		27.169	487,4440	11.135,4500	0,4283

COSTOS PROYECTADOS ANUALES (incluido M.O.D)					
CONCEPTO	ANOS				
	1	2	3	4	5
MATERIA PRIMA					
Semillas	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92
Bioestimulante para frutas	116,99	120,50	124,11	127,84	131,67
Insecticida orgánico	81,26	83,70	86,21	88,79	91,46
Regenerador de suelos	37,20	38,32	39,47	40,65	41,87
Empaque	9.100,00	9.373,00	9.654,19	9.943,82	10.242,13
Cartones de empaque	65,00	66,95	68,96	71,03	73,16
Cintas de embalaje	4,25	4,38	4,51	4,64	4,78
TOTAL MATERIA PRIMA	11.204,70	11.540,84	11.887,07	12.243,68	12.610,99
M.O. D	23.484,80	24.765,98	25.508,96	26.274,23	27.062,46
TOTAL	34.689,50	36.306,83	37.396,03	38.517,91	39.673,45

COSTOS GENERALES PROYECTADOS ANUALES		ANOS				
CONCEPTO	MENSUAL	1	2	3	4	5
Energía Eléctrica	150	1.800	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92
Agua Potable	85	1.020	1.050,60	1.082,12	1.114,58	1.148,02
Teléfono	40	480	494,40	509,23	524,51	540,24
Internet	45	540	556,20	572,89	590,07	607,77
Combustible	100	1.200	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61
Papelería	15	180	185,40	190,96	196,69	202,59
Útiles de limpieza	36,25	435	448,05	461,49	475,34	489,60
TOTAL	435	5.220	5826,65	6001,45	6181,49	6366,94

NÓMINA DEL PERSONAL PROYECTADO ANUAL

CARGO	SUELDO	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	APORTE IESS		ANUAL	AÑO			
						11,15%	9,35%		2	3	4	5
Gerente General	1000	1	12000	1000	264	1338,00	1122,00	14602,00	16100,06	16583,06	17080,55	17592,97
Gerente Financiero	700	1	8400	700	264	936,60	785,40	10300,60	11351,62	11692,17	12042,93	12404,22
Gerente Talento Humano	700	1	8400	700	264	936,60	785,40	10300,60	11351,62	11692,17	12042,93	12404,22
Gerente Marketing	700	1	8400	700	264	936,60	785,40	10300,60	11351,62	11692,17	12042,93	12404,22
Gerente Producción, Calidad y Medio Ambiente	700	1	8400	700	264	936,60	785,40	10300,60	11351,62	11692,17	12042,93	12404,22
Asistente Administrativa	264	1	3168	264	264	353,23	296,21	4049,23	4450,55	4584,07	4721,59	4863,24
Operarios	264	5	15840	1320	264	1766,16	1481,04	19190,16	20045,70	20647,08	21266,49	21904,48
Guardia de Seguridad	280	1	3360	280	280	374,64	314,16	4294,64	4720,28	4861,89	5007,74	5157,98
TOTAL	4608	12	67968	5664	2128	7578,432	6355,008	83338,432	90723,06496	93444,75691	96248,09962	99135,5426

NÓMINA DEL PERSONAL OPERATIVO PROYECTADO ANUAL

CARGO	SUELDO	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	APORTE IESS		ANUAL	AÑO			
						11,15%	9,35%		2	3	4	5
Operarios	264	5	15840	1320	264	1766,16	1481,04	19190,16	20045,70	20647,08	21266,49	21904,48
Guardia de Seguridad	280	1	3360	280	280	374,64	314,16	4294,64	4720,28	4861,89	5007,74	5157,98
TOTAL	544	6	19200	1600	544	2140,8	1795,2	23484,8	24765,984	25508,96352	26274,23243	27082,4594

NÓMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROYECTADO ANUAL

CARGO	SUELDO	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	APORTE IESS		ANUAL	AÑO			
						11,15%	9,35%		2	3	4	5
Gerente General	1000	1	12000	1000	264	1338,00	1122,00	14602,00	16100,06	16583,06	17080,55	17592,97
Gerente Financiero	700	1	8400	700	264	936,60	785,40	10300,60	11351,62	11692,17	12042,93	12404,22
Gerente Talento Humano	700	1	8400	700	264	936,60	785,40	10300,60	11351,62	11692,17	12042,93	12404,22
Gerente Marketing	700	1	8400	700	264	936,60	785,40	10300,60	11351,62	11692,17	12042,93	12404,22
Gerente Producción, Calidad y Medio Ambiente	700	1	8400	700	264	936,60	785,40	10300,60	11351,62	11692,17	12042,93	12404,22
Asistente Administrativa	264	1	3168	264	264	353,23	296,21	4049,23	4450,55	4584,07	4721,59	4863,24
TOTAL	4064	6	48768	4064	1584	5437,632	4559,808	59853,632	65957,08096	67935,79339	69973,86719	72073,08321

COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS ANUALES					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Costos de Producción					
Materia Prima	11.204.700,00	11.540.041,00	11.087.066,20	12.243.670,20	12.610.909,60
Mano de Obra	23.484,30	24.795,98	25.588,96	26.274,23	27.062,46
Total Costos de Producción	34.689,30	36.336,98	37.396,03	38.517,91	39.673,45
Depreciaciones	30.060,64	30.060,64	30.060,64	30.060,64	30.060,64
Amortizaciones	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Total Costos	65.110,14	67.527,46	68.616,66	69.738,55	70.894,08
Gastos Administración y Ventas					
Sueltos	59.053,63	65.957,08	67.935,79	69.973,87	72.073,08
Gastos Generales	5.220,00	5.026,65	6.000,145	6.001,49	6.306,94
Total Gastos Administración y Ventas	64.273,63	71.703,73	73.935,94	76.155,36	78.440,02
TOTAL	129.383,77	139.231,19	142.552,60	144.673,91	149.334,10

INGRESOS Y COSTOS ANUALES					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Costos Fijos	119.779,07	127.770,35	130.666,84	133.650,23	136.723,12
Costos Variables	11.204,70	11.540,04	11.087,07	12.243,68	12.610,99
Costos Totales	130.983,77	139.311,19	142.553,91	145.893,91	149.334,10
Ingresos	133.744,02	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93

PUNTO DE EQUILIBRIO					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Costos Fijos	119.779,07	127.770,35	130.666,84	133.650,23	136.723,12
Costos Variables Unitarios	0,428	0,441	0,454	0,468	0,482
Precio unitario	4,490	4,625	4,763	4,906	5,054
PE (unidades)	29.489,788	30.541,023	30.323,663	30.112,634	29.907,752
Margen de Contribución	4,062	4,184	4,309	4,438	4,571
PE EN DÓLARES	132.409,146	141.243,008	144.444,980	147.742,948	151.139,856

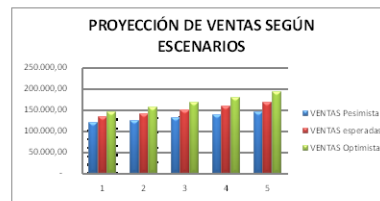
SUPUESTOS DE MERCADO	
Número de habitantes Inglaterra	5.100.000,00
El 54% de habitantes consume productos orgánicos	2.754.000,00
De las ventas totales el 26% corresponde a frutas y verduras orgánicas	7.160.400,00
Por lo cual el 13% corresponde a frutas orgánicas	930.852,00
Es decir, el mercado potencial es de 4%	37.234,08
	29.787,26

PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA					
AÑO	1	2	3	4	5
PRECIO	4,49	4,62	4,76	4,91	5,05
CANTIDAD	26.808,54	27.344,71	27.091,60	28.449,43	29.018,42
VENTAS Pesimista	120.370,33	126.461,07	132.060,00	139.582,72	146.645,60

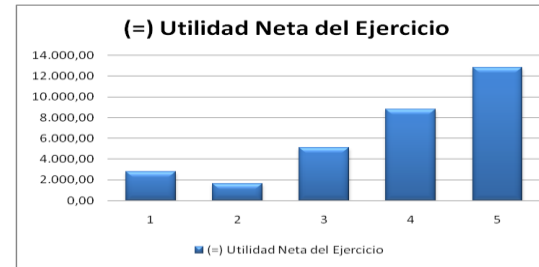
PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO ESPERADO					
AÑO	1	2	3	4	5
PRECIO	4,49	4,62	4,76	4,91	5,05
CANTIDAD	29.787,26	30.680,88	31.001,31	32.549,35	33.525,83
VENTAS esperadas	133.744,02	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93

PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA					
AÑO	1	2	3	4	5
PRECIO	4,49	4,62	4,76	4,91	5,05
CANTIDAD	32.765,99	34.076,63	35.439,70	36.857,28	38.331,57
VENTAS Optimista	147.119,30	157.594,19	168.814,90	180.834,52	193.709,94

La capacidad productiva de la planta es de 30.000 unidades al año y se la incrementará cada año para cubrir la demanda, de la cual se utilizará el 80% de ella para el escenario esperado. Para el escenario optimista consideramos un incremento del 10% y para el escenario pesimista un decremento del 10%.

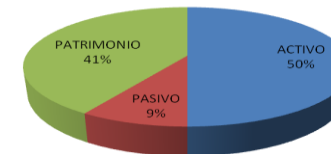


ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ingreso	133.744,82	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93
Total Ingresos	133.744,82	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93
(-) Costos de Producción	65.910,14	67.527,46	68.616,66	69.738,55	70.894,08
(=) Utilidad Bruta en Ventas	67.834,68	74.362,41	81.914,30	89.959,76	98.529,85
(-) Gastos Administración y Ventas	65.073,63	71.783,73	73.937,24	76.155,36	78.440,02
(=) Utilidad Antes de Impuestos	2.761,05	2.578,68	7.977,06	13.804,40	20.089,83
(-) 15% Reparto Utilidades		386,80	1.196,56	2.070,66	3.013,47
(=) Utilidad Después de Participaciones	2.761,05	2.191,88	6.780,50	11.733,74	17.076,35
(-) 25% Impuesto a la Renta		547,97	1.695,13	2.933,43	4.269,09
(=) Utilidad Neta del Ejercicio	2.761,05	1.643,91	5.085,38	8.800,30	12.807,26

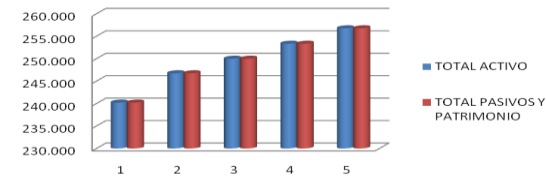


BALANCE GENERAL PROYECTADO ANUAL					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
ACTIVO					
Activo Corriente					
Caja/ Bancos	99.763	108.091	111.333	114.673	118.113
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	99.763	108.091	111.333	114.673	118.113
Activo Fijo					
Terreno	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300
Construcción e Instalaciones	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Muebles y Equipo de Oficina	2.604	2.604	2.604	2.604	2.604
Equipos de computación	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775
Maquinaria y herramientas	62.817	62.817	62.817	62.817	62.817
Vehículo	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
(-) Depreciaciones	8.482	8.482	8.482	8.482	8.482
TOTAL ACTIVO FIJO	139.014	139.014	139.014	139.014	139.014
Activos Diferidos					
Constitución de la compañía	1.800				
(-) Amortizaciones	360	360	360	360	360
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	1.440	(360)	(360)	(360)	(360)
TOTAL ACTIVO	240.217	246.745	249.988	253.328	256.768
Pasivo					
Bancos y Financieras	28.274	31.243	34.523	38.148	42.154
TOTAL PASIVOS	28.274	31.243	34.523	38.148	42.154
PATRIMONIO					
Capital Social	209.182	213.858	210.379	206.379	201.807
Utilidad del Ejercicio	2.761	1.644	5.085	8.800	12.807
TOTAL PATRIMONIO	211.943	215.502	215.464	215.179	214.614
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	240.217	246.745	249.988	253.328	256.768

BALANCE GENERAL PROYECTADO ANUAL



BALANCE GENERAL PROYECTADO ANUAL



CONCEPTO	AÑO				
	0	1	2	3	4
INGRESOS	133.744,82	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93
TOTAL INGRESOS	133.744,82	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93
EGRESOS					
Costos producción	65.910,14	67.527,46	68.616,66	69.738,55	70.894,08
Gastos adm. y ventas	65.073,63	71.783,73	73.937,24	76.155,36	78.440,02
Depreciaciones	8.482	8.482	8.482	8.482	8.482
Amortizaciones	360	360	360	360	360
TOTAL EGRESOS	139.825,77	148.153,19	151.395,91	154.733,91	158.176,16
UTILIDAD BRUTA	(6.080,95)	(6.263,32)	(864,94)	4.962,40	11.247,83
15% Trabajadores				724,36	1.687,17
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	(6.080,95)	(6.263,32)	(864,94)	4.238,04	9.560,66
25% Impuesto a la renta				1.054,51	2.390,16
UTILIDAD NETA	(6.080,95)	(6.263,32)	(864,94)	3.183,53	7.170,49
Inversión	(249.059,40)				
Depreciaciones		8.482	8.482	8.482	8.482
Amortizaciones		360	360	360	360
Valor de desecho					30.861
FLUJO NETO DE CAJA	(249.059,40)	16.135,53	13.298,88	13.071,74	24.502,50

Costo de oportunidad	r = rf + β(rm - rf) + rp		
rf	4,28%		
β	0,99%		
(rm - rf)	4,62%		
rp	7,53%		
r	15,00%		
		TD	15,00%
		VAN	\$ (207.368,96)
		TIR	#/NUM!

CONCEPTO	AÑO				
	0	1	2	3	4
INGRESOS	147.119,30	157.594,19	168.814,90	180.834,52	193.709,94
TOTAL INGRESOS	147.119,30	157.594,19	168.814,90	180.834,52	193.709,94
EGRESOS					
Costos producción	65.910,14	67.527,46	68.616,66	69.738,55	70.894,08
Gastos adm. y ventas	65.073,63	71.783,73	73.937,24	76.155,36	78.440,02
Depreciaciones	8.482	8.482	8.482	8.482	8.482
Amortizaciones	360	360	360	360	360
TOTAL EGRESOS	139.825,77	148.153,19	151.395,91	154.733,91	158.176,16
UTILIDAD BRUTA	(6.080,95)	(6.263,32)	(864,94)	4.962,40	11.247,83
15% Trabajadores				724,36	1.687,17
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	(6.080,95)	(6.263,32)	(864,94)	4.238,04	9.560,66
25% Impuesto a la renta				1.054,51	2.390,16
UTILIDAD NETA	(6.080,95)	(6.263,32)	(864,94)	3.183,53	7.170,49
Inversión	(249.059,40)				
Depreciaciones		8.482	8.482	8.482	8.482
Amortizaciones		360	360	360	360
Valor de desecho					30.861
FLUJO NETO DE CAJA	(249.059,40)	16.135,53	13.298,88	13.071,74	24.502,50

		TD	15,00%
		VAN	\$ (167.285,28)
		TIR	-15%

Supuestos:
 1. Costos 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 2% en base a un aumento en la cantidad
 2. Gastos 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes no cambia

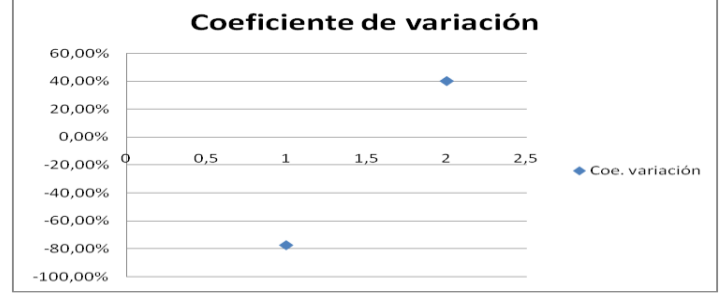
CONCEPTO	AÑO				
	0	1	2	3	4
INGRESOS	120.370,33	126.461,07	132.860,00	139.582,72	146.645,60
TOTAL INGRESOS	120.370,33	126.461,07	132.860,00	139.582,72	146.645,60
EGRESOS					
Costos producción	65.910,14	67.527,46	68.616,66	69.738,55	70.894,08
Gastos adm. y ventas	65.073,63	71.783,73	73.937,24	76.155,36	78.440,02
Depreciaciones	8.482	8.482	8.482	8.482	8.482
Amortizaciones	360	360	360	360	360
TOTAL EGRESOS	139.825,77	148.153,19	151.395,91	154.733,91	158.176,16
UTILIDAD BRUTA	(19.455,43)	(4.110,25)	(1.817,44)	2.281,45	6.193,02
15% Trabajadores				342,22	781,69
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	(19.455,43)	(4.110,25)	(1.817,44)	1.939,23	5.264,07
25% Impuesto a la renta				484,81	1.318,02
UTILIDAD NETA	(19.455,43)	(4.110,25)	(1.817,44)	1.454,42	3.946,05
Inversión	(249.059,40)				
Depreciaciones		8.482	8.482	8.482	8.482
Amortizaciones		360	360	360	360
Valor de desecho					30.861
FLUJO NETO DE CAJA	(249.059,40)	(19.913,43)	(7.725,44)	7.991,17	18.256,54

		TD	15,00%
		VAN	\$ (221.095)
		TIR	#/NUM!

Supuestos:
 1. Costos 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un decremento del 2% en base a un aumento en la cantidad
 2. Gastos 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes no cambia

RIESGO PRIMER AÑO					
X	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Δx	(Ax-Δx)²*Px
1	0,20	2.761,05	552,21	2.208,84	975.793,67
2	0,70	10.294,87	7.206,41	4.846,86	16.402.385,48
3	0,10	(10.613,43)	(1.061,34)	(9.552,09)	9.124.242,07
		Δx =	10786	σ	26.502.421,21
				Coe. variación	47,7%

RIESGO SEGUNDO AÑO					
X	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Δx	(Ax-Δx)²*Px
1	0,20	4.849,14	969,83	3.879,31	3.009.807,14
2	0,70	13.999,66	9.799,76	4.199,90	12.347.404,31
3	0,10	5.776,46	577,65	5.197,92	2.701.834,32
		Δx =	11347	σ	18.059.045,78
				Coe. variación	37,45%



CONCEPTO	AÑO				
	0	1	2	3	4
INGRESOS	133.744,82	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93
TOTAL INGRESOS	133.744,82	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93
EGRESOS					
Costos producción	65.910,14	67.527,46	68.616,66	69.738,55	70.894,08
Gastos adm. y ventas	65.073,63	71.783,73	73.937,24	76.155,36	78.440,02
Depreciaciones	8.482	8.482	8.482	8.482	8.482
Amortizaciones	360	360	360	360	360
TOTAL EGRESOS	139.825,77	148.153,19	151.395,91	154.733,91	158.176,16
UTILIDAD BRUTA	(6.080,95)	(6.263,32)	(864,94)	4.962,40	11.247,83
15% Trabajadores				724,36	1.687,17
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	(6.080,95)	(6.263,32)	(864,94)	4.238,04	9.560,66
25% Impuesto a la renta				1.054,51	2.390,16
UTILIDAD NETA	(6.080,95)	(6.263,32)	(864,94)	3.183,53	7.170,49
Inversión	(249.059,40)				
Depreciaciones		8.482	8.482	8.482	8.482
Amortizaciones		360	360	360	360
Valor de desecho					30.861
FLUJO NETO DE CAJA	(249.059,40)	16.135,53	13.298,88	13.071,74	24.502,50

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA					
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4
Intereses		(18.305,87)	(18.337,10)	(12.056,62)	(8.431,69)
36,25% Impuestos		6.635,88	5.559,70	4.370,52	3.056,49
Interés neto		(11.669,99)	(9.777,40)	(7.686,10)	(5.375,20)
Préstamo	174.342				
Pago de la deuda		28.273,93	31.242,70	34.523,18	38.148,11
Flujo neto de la deuda	174.342	16.604	21.465	26.837	32.773
Tasa de Interés	0,105				
VANd	\$ 235.741,0				
VANa= VANp +VANd	\$	(207.369)			
VANa=	\$	28.372,07			

CONCEPTO	AÑO				
	0	1	2	3	4
INGRESOS	147.119,30	157.594,19	168.814,90	180.834,52	193.709,94
TOTAL INGRESOS	147.119,30	157.594,19	168.814,90	180.834,52	193.709,94
EGRESOS					
Costos producción	65.910,14	67.527,46	68.616,66	69.738,55	70.894,08
Gastos adm. y ventas	65.073,63	71.783,73	73.937,24	76.155,36	78.440,02
Intereses	18.305,87	15.337,10	12.056,62	8.431,69	4.426,13
Depreciaciones	8.482	8.482	8.482	8.482	8.482
Amortizaciones	360	360	360	360	360
TOTAL EGRESOS	158.131,63	164.840,84	164.824,86	164.824,86	164.824,86
UTILIDAD BRUTA	(11.012,34)	(11.012,34)	(11.012,34)	(11.012,34)	(11.012,34)
15% Trabajadores				1.687,17	3.818,92
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	(11.012,34)	(11.012,34)	(11.012,34)	(9.325,17)	(7.193,42)
25% Impuesto a la renta				2.318,79	1.798,56
UTILIDAD NETA	(11.012,34)	(11.012,34)	(11.012,34)	(7.006,38)	(5.394,86)
Inversión	(249.059,40)				
Préstamo	174.341,58				
Pago de la deuda		28.273,93	31.242,70	34.523,18	38.148,11
Depreciaciones		8.482	8.482	8.482	8.482
Amortizaciones		360	360	360	360
Valor de desecho					30.861
FLUJO NETO DE CAJA	(74.717,82)	26.103,60	35.464,95	45.908,83	38.419,39

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA					
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4
Intereses		(18.306)	(15.337)	(12.057)	(8.432)
36,25% Impuestos		6.636	5.560	4.371	3.056
Interés neto		(11.670)	(9.777)	(7.686)	(5.375)
Préstamo	174342				
Pago de la deuda		28274	31243	34523	38148
Flujo neto de la deuda	174342	16604	21465	26837	32773
Tasa de Interés	0,105				
VANd	\$ 225.413,25				
VANa= VANp +VANd	\$	(8.167.285)			
VANa=	\$	58.127,96			

CONCEPTO	AÑO				
	0	1	2	3	4
INGRESOS	120.370,33	126.461,07	132.860,00	139.582,72	146.645,60
TOTAL INGRESOS	120.370,33	126.461,07	132.860,00	139.582,72	146.645,60
EGRESOS					
Costos producción	65.910,14	67.527,46	68.616,66	69.738,55	70

ÍNDICES FINANCIEROS		AÑO				
		1	2	3	4	5
RAZÓN CORRIENTE =	Activos corrientes	99763,13	108090,56	111333,27	114673,27	118113,47
	Pasivos corrientes	28273,93	31242,70	34523,18	38148,11	42153,66
		3,53	3,46	3,22	3,01	2,80
Prueba Ácida =	Activos corrientes – Inventarios	69.975,87	77.409,67	79.731,96	82.123,92	84.587,6
	Pasivos Corrientes	28273,93	31242,70	34523,18	38148,11	42153,66
		2,47	2,48	2,31	2,15	2,01
ROI =	Rendimiento	2.761,05	1.643,91	5.085,38	8.800,30	12.807,26
	Valor promedio invertido	249.059,40	249.059,40	249.059,40	249.059,40	249.059,40
		0,01	0,01	0,02	0,04	0,05
ROA =	Utilidad Neta	2.761,05	1.643,91	5.085,38	8.800,30	12.807,26
	Activos totales	240217,402	246744,826	249987,5426	253327,5408	256767,7389
		0,01	0,01	0,02	0,03	0,05
ROE =	Utilidad Neta	2.761,05	1.643,91	5.085,38	8.800,30	12.807,26
	Patrimonio	211943,47	215502,131	215464,3644	215179,4289	214614,0753
		0,01	0,01	0,02	0,04	0,06
Rotación de Inventarios =	Costo de venta	65.910,14	67.527,46	68.616,66	69.738,55	70.894,08
	Inventario promedio	29.787,26	30.234,07	30.917,69	31.733,52	32.629,67
		2,21	2,23	2,22	2,20	2,17
Rotación de I. en días =	365	365	365	365	365	
	rotación de inventarios	2,21	2,23	2,22	2,20	2,17
		164,96	163,42	164,46	166,09	167,99
Multiplicador de Capital Contable =	Activo Total	133.744,82	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93
	Capital Contable	240217,402	246744,826	249987,5426	253327,5408	256767,7389
		0,55676572	0,57504701	0,602153877	0,630402456	0,659833402
Rotación activos total =	Ventas	133.744,82	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93
	Activos totales	240217,402	246744,826	249987,5426	253327,5408	256767,7389
		0,55676572	0,57504701	0,602153877	0,630402456	0,659833402
Razón de deuda total =	Pasivos totales	28273,9323	31242,6952	34523,17822	38148,11194	42153,66369
	Activos totales	240217,402	246744,826	249987,5426	253327,5408	256767,7389
		0,11770143	0,12661945	0,138099594	0,150588096	0,164170405
Razón de patrimonio =	Patrimonio totales	211943,47	215502,131	215464,3644	215179,4289	214614,0753
	Activos totales	240217,402	246744,826	249987,5426	253327,5408	256767,7389
		0,88229857	0,87338055	0,861900406	0,849411904	0,835829595
Margen de utilidad =	Utilidad neta	2.761,05	1.643,91	5.085,38	8.800,30	12.807,26
	Ventas	133.744,82	141.889,87	150.530,97	159.698,30	169.423,93
		0,02064415	0,01158582	0,033782922	0,055105806	0,075593008
Rentabilidad sobre activos = Margen de utilidad * Rotación del activo total		1,15%	0,67%	2,03%	3,47%	4,99%
		240217,40	240217,40	240217,40	240217,40	240217,40
		211943,47	211943,47	211943,47	211943,47	211943,47
multiplicador de capital		1,1334	1,1334	1,1334	1,1334	1,1334
Rentabilidad sobre patrim=RSA* Multiplicador de CC		0,013	0,008	0,023	0,039	0,057