



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN MERCADO  
ORGÁNICO MÓVIL CON FRUTA IMPORTADA

AUTOR

KIMBERLAY MAITE VILLAMARIN MORENO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN MERCADO ORGÁNICO  
MÓVIL CON FRUTA IMPORTADA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía

MFRM. Carlos Alberto Palomino Lazo

Autora

Kimberlay Maite Villamarin Moreno

Año

2017

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Carlos Alberto Palomino Lazo

MFRM

C.I. 1710635234

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Eduardo Vicente Gallegos Chávez

Ingeniero Comercial, MBA

C.I. 1704951894

## **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.”

---

Kimberlay Maite Villamarin Moreno

C.I. 1723164206

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por guiarme y darme la fuerza para culminar mis estudios, por no dejarme caer y darme la fortaleza necesaria para continuar a través de las adversidades.

A mis padres por su esfuerzo y apoyo incondicional, ellos son los pilares fundamentales para que cada día esté más cerca de mis sueños.

A mi hermana por ser mi ejemplo a seguir, por cada día demostrar que se puede conseguir grandes logros con esfuerzo y dedicación.

A mis profesores y amigos por su guía y apoyo durante toda la carrera, por compartir sus conocimientos y experiencias durante estos 5 años.

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor a mis padres, David y Nelly, por creer siempre en mí y brindarme su amor incondicional.

A mi hermana, Leslye, por su guía y apoyo.

A mis abuelitas, Liceña y Alicia.

## RESUMEN

Las nuevas tendencias globales han llevado a las personas a optar por un estilo de vida saludable, esto ha hecho que cada vez más individuos prefieran consumir alimentos orgánicos. Por esta razón, se vio la factibilidad de crear un mercado orgánico móvil, el cual brinde variedad de vegetales orgánicos y a su vez frutas que serán importadas desde Argentina debido a la escasa oferta que existe en el mercado ecuatoriano. El método que se utilizó estuvo enfocado a encontrar factores de diferenciación que permitan crear una ventaja competitiva frente a la competencia, de esta forma los esfuerzos de la empresa estarán enfocados a vender un estilo de vida saludable, el consumidor tendrá que cambiar únicamente los alimentos que consume diariamente y que son producidos convencionalmente por una alimentación enfocada a lo orgánico logrando así varios beneficios para la salud de los clientes.

Los resultados obtenidos determinaron que el mercado potencial al cual estará enfocada la empresa será a hombres y mujeres de 20 a 34 años de edad, con un nivel socioeconómico medio alto y alto que vivan en Ecuador, específicamente en la ciudad de Quito y que estén interesados en llevar o lleven un estilo de vida saludable, por lo que la empresa denominada TRUE tendría la oportunidad de satisfacer a 26 538 clientes potenciales. El estimado de ventas potenciales anuales varía entre 49 000 y 81 000 KG, a través de la venta ambulante y la página web donde los consumidores podrán realizar sus pedidos directamente desde la comodidad de su casa y ser entregados donde ellos lo deseen.

Finalmente, se concluyó que la empresa para el primer año podrá obtener el 0.50% de participación dentro la industria, logrando utilidad para el segundo año y una rentabilidad de \$1.23 por cada dólar. Además, TRUE proyecta su expansión a más lugares después de los 5 años.



## **ABSTRACT**

The new global trends have promoted a healthy lifestyle, this has caused and more people prefer organic food. For this reason, it was conceived the idea of creating a mobile organic market, which provides a variety of organic vegetables and fruit those organic products will be imported from Argentina due to the scarce supply that exists in Ecuadorian market. The method used was focused on finding differentiation factors that allow to create a competitive advantage against competition, so the company goals will be focused on selling a healthy lifestyle, consumers will have to change conventional food, which is cultivated with chemicals and fertilizers, for organic food that provides several benefits to consumer's health.

The results obtained determined that the potential market will be men and women between 20 and 34 years old, belonging to the high and medium-high socioeconomic segments, living in Ecuador specifically in Quito and interesting in carry a healthy lifestyle. The company called TRUE would have the opportunity to satisfy 26538 potential customers. Also, the estimate of potential annual sales oscillates between 49000 and 81000 KG, the sales will be made through street vending and the website where consumers can place their orders directly from the comfort of their home and be delivered where they wish.

Finally, it was determined that in the first year of operation the company could have a market share of 0.50 %, achieving profitability for the second year and a return of investment of \$1.23 per American dollar. In the near future, TRUE, projected to expand to more places.

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Especificos del trabajo .....	2
<b>2. ANÁLISIS ENTORNOS</b> .....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 PESTEL ECUADOR .....	3
2.1.2 PESTEL ARGENTINA .....	8
2.1.3 PORTER.....	12
2.1.4 Conclusión Análisis de entornos .....	15
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	16
3.1 Segmento de investigación .....	16
3.2 Proceso metodológico.....	16
3.3 Investigación Cualitativa .....	17
3.3.1 Entrevistas con expertos.....	17
3.3.2 Grupo focal .....	20
3.4 Investigación Cuantitativa.....	21
3.4.1 Encuestas.....	21
3.5 Conclusión .....	22
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	23
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	24
5.1 Estrategia general de marketing .....	24
5.1.1 Mercado Objetivo.....	24
5.1.2 Propuesta de valor.....	25
5.2 Mezcla de Marketing .....	26
5.2.1 Producto .....	26
5.2.2 Precio .....	28
5.2.3 Plaza .....	31
5.2.4 Promoción .....	33
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	34
6.1 Misión.....	34
6.2 Visión .....	34
6.3 Objetivos de la organización.....	34
6.4 Plan de Operaciones .....	36
6.5 Estructura Organizacional .....	38
6.5.1 Estructura Legal.....	38
6.5.2 Diseño Organizacional.....	38
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	40

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	40
7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	41
7.3 Proyección de los estados financieros .....	42
7.4 Proyección para el inversionista .....	44
7.5 Indicadores Financieros.....	45
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	47
REFERENCIAS .....	48
ANEXOS .....	53

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El surgimiento de la agricultura orgánica se ha visto incentivada por diversos factores, uno de los principales es la creciente desconfianza por parte de los consumidores respecto a los alimentos producidos convencionalmente, caracterizados por el uso de químicos y semillas modificadas genéticamente. Hoy en día, las personas se preocupan más por el cuidado medio ambiental, lo que incluye la protección de suelos del uso de agroquímicos y fertilizantes. Por estas razones, la creación de un mercado orgánico móvil que brinde una amplia variedad de legumbres y frutas orgánicas permite ofrecer a este tipo de personas productos que cumplan con las características que ellos desean. Incluso existe la creencia que los productos orgánicos tienen cualidades de sabor y calidad nutricional superiores, es por esto que en la actualidad las personas buscan consumir este tipo de productos. Además, existen un sin número de enfermedades vinculadas a una mala alimentación, el consumo de comida y bebidas procesadas se ha convertido en un problema para la sociedad. La falta de oferta de productos orgánicos o incluso los altos precios de los mismos ha hecho que las personas prefieran consumir alimentos convencionales.

Según Ulrich Hamm el mercado orgánico es uno de los más dinámicos y con grandes tasas de crecimiento en los últimos años, las cuales han variado entre el 20% y el 30% llegando en algunos países hasta el 50% (Geler, 2015). Por esta razón, cada vez son más los países que incorporan técnicas de producción orgánica y no solo para alimentos y bebidas, sino también en la producción de textiles y elaboración de productos del cuidado personal y cosmético. Ecuador no es ajeno a este proceso, la oferta orgánica del país cuenta con productos como el cacao en grano y procesado, granos y cereales andinos, frutas secas y nueces, pero principalmente el camarón orgánico se ha posicionado en el mercado internacional como líder. Sin embargo, el país no cuenta con el abastecimiento necesario de productos como pollo, carne y leche con calidad orgánica, e incluso la gran mayoría de frutas y verduras no constan con una

oferta sostenida en el mercado nacional (Flores y Ortiz, 2008). Por tal motivo, se planea importar las frutas desde Argentina, para ampliar la oferta del mercado nacional y contar con una mayor diversidad de este producto. Argentina se sitúa como el segundo productor mundial de agricultura orgánica y como líder en América Latina según la Comisión interamericana de Agricultura Orgánica. (CONtextogadero, 2016)

Una investigación de mercados realizada por SIICEX muestra que en el Ecuador existe un alto interés de los consumidores en adquirir productos orgánicos, casi el 73% de los ecuatorianos tienen y buscan un estilo de vida orientado a una cultura saludable, lo que nos indica que existe un mercado potencial al cual se puede atender con este tipo de productos. (Flores y Ortiz, 2008).

### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

Elaboración de un plan de negocios para la creación de un mercado orgánico móvil con fruta importada en la ciudad de Quito y valles.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos ecológicos y legales que afecten al negocio.
- Determinar el mercado potencial de los productos orgánicos en Ecuador, además de las motivaciones y preferencias de los consumidores a la hora de la elección.
- Realizar un estudio de mercado que permita identificar la demanda de productos orgánicos en Ecuador.
- Elaborar un plan de marketing con el fin de crear estrategias que resulten eficaces para el posicionamiento del producto en el mercado objetivo.
- Determinar la viabilidad financiera y la rentabilidad de implementar el plan de negocios.

## **2. ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 PESTEL ECUADOR**

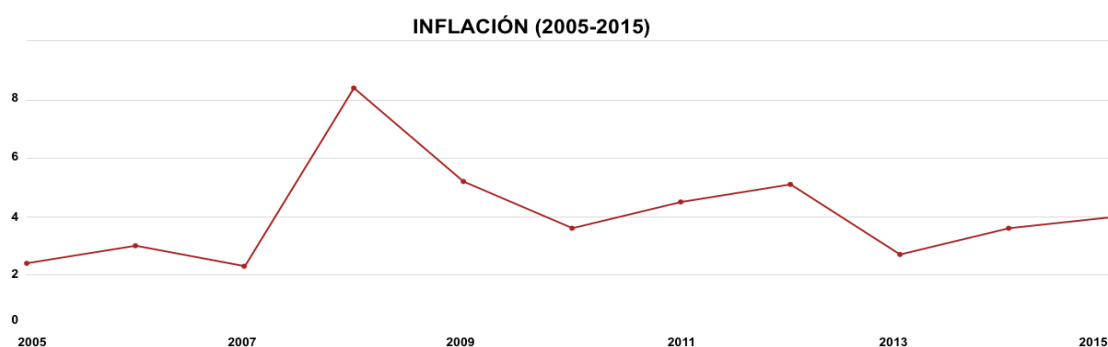
##### **2.1.1.1 Factores Políticos**

Ecuador ha mantenido su gobierno actual por los últimos 9 años, lo cual implica que el país se ha estado desarrollando en un marco de estabilidad política bajo el gobierno del Economista Rafael Correa. Sin embargo, para el año 2017 se prevén elecciones presidenciales, por ende, los ecuatorianos están viviendo un periodo de incertidumbre con respecto a las nuevas políticas de Estado y tendencias que pueda traer este nuevo mandato presidencial. Por lo tanto, se genera desconfianza en el sector financiero, disminución de inversión extranjera e incluso disminución de inversiones realizadas por los ecuatorianos que sin lugar a dudas se presenta como una amenaza para el proyecto.

Por otro lado, Ecuador en los últimos años ha manejado una política fiscal expansiva en la cual incentivaba el aumento del gasto público a través de la inversión en obras públicas como carreteras, sin embargo, las últimas medidas tomadas por el gobierno se han enfocado hacia una política fiscal restrictiva la cual tiene como objetivo el aumento de impuestos a los productos. En efecto, cuando se realiza una importación se debe pagar aranceles como el ADVALOREM además del FODINFA e IVA, lo que implica que el producto llegara al mercado nacional con precios sumamente altos. El país se está volviendo cada vez más costoso por ende se reduce la renta disponible de las familias lo cual reducirá el consumo y a su vez las empresas disminuirán su inversión. La reducción de estas variables tiene como consecuencia la disminución de la demanda agregada y por lo tanto de los precios, por lo que se ve afectado negativamente el empleo. De esta forma la población disminuye su poder adquisitivo impactando directamente en el consumo, lo que se también plantea como una amenaza para el proyecto.

Ecuador emitió en el año 2013 el “Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017” entre sus políticas y lineamientos estratégicos, lo cual es una oportunidad para el proyecto debido que en uno de sus objetivos se plantea “Promover patrones de consumo conscientes, sostenibles y eficientes con criterio de suficiencia dentro de los límites del planeta [...] Establecer y fortalecer espacios de comercialización de bienes y servicios sustentables, en particular de productos orgánicos, con pertinencia cultural y criterios de comercio justo, social y solidarios [...]” (SENPLADES, 2013)

### 2.1.1.2 Factores Económicos



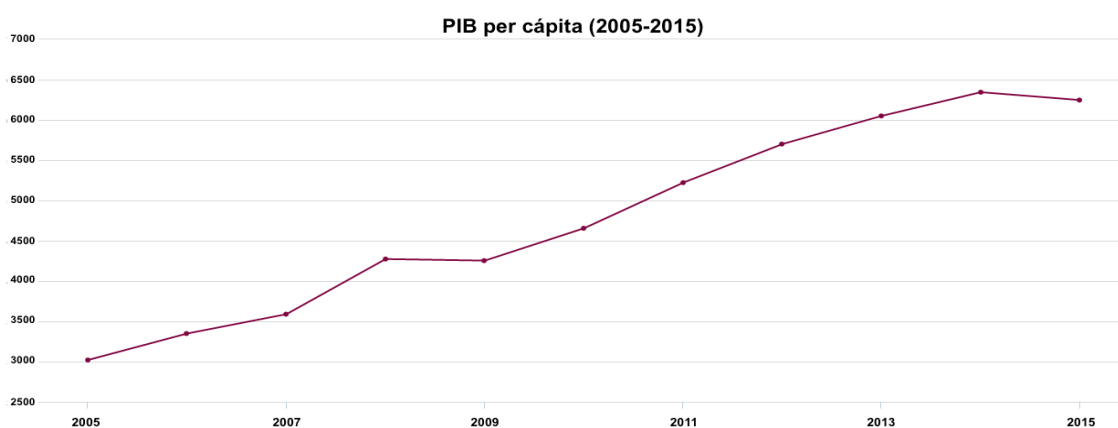
**Figura No 1:** Índice de precios al consumidor (Inflación) Ecuador

Enero 2005 – diciembre 2015

**Tomado de:** Banco Mundial

Como se puede observar en el grafico precedente, durante el periodo analizado la inflación ha registrado tasas inflacionarias bajas en los años 2005, 2007 y 2013. No obstante, a partir del año 2013 las tasas inflacionarias presenta una tendencia ascendente ubicándole para el último año en el 4% según el Banco Mundial, a pesar de que es una inflación baja en comparación a la más alta registrada en el 2008 del 8,4%, este aspecto no es favorable para el proyecto debido a que los productos orgánicos tienen precios relativamente superiores a los alimentos producidos convencionalmente y si a esto se le suma el aumento de precios, la personas optaran por comprar los productos que les haga rendir más su ingreso.

El proyecto no se vería afectado si el ingreso per cápita de las personas aumentara en un porcentaje relativamente igual al de la inflación, sin embargo, este no es el caso. Como se puede observar en el siguiente gráfico, el ingreso per cápita se ha mantenido con una tendencia ascendente a partir del año 2009, no obstante, para el año 2015 se registra un retroceso de alrededor del 1,5% anual y se espera que la tendencia se mantenga a la baja para los años siguientes según el Fondo Monetario Internacional. (El Universo, 2016)



**Figura No 2:** PIB per cápita  
Enero 2005 - diciembre 2015  
**Tomado de:** Banco Mundial

### 2.1.1.3 Factores Sociales

De acuerdo a las estadísticas del Banco Central del Ecuador (2016), el índice de confianza al consumidor tiene una tendencia positiva, situándose a finales del 2015 en 36.2 puntos y previendo un aumento del 4, 5 puntos para el 2016. Lo que indica que el consumidor ecuatoriano cree en la calidad de los productos y servicios que actualmente se generan en el país constituyendo la base principal para la idea del negocio.

Por otro lado, existe una tendencia general en torno a una mayor conciencia en la alimentación saludable. Según PROECUADOR (2015), el mercado de alimentos y bebidas saludables ha experimentado un crecimiento constante en



los últimos años una de las principales razones es para reducir el contenido de ingredientes nocivos para la salud, esto ha creado un cambio en el estilo de vida de los consumidores, lo que lleva a las personas a optar por alimentos orgánicos presentándose como una oportunidad para el negocio.

#### **2.1.1.4 Factores Tecnológicos**

Según el World Economic Forum para el año 2016, Ecuador se ubica en el puesto 76 de 140 economías en el índice Global de competitividad, uno de los pilares que toma en cuenta este índice es la preparación tecnológica del país en el cual estamos ubicados en el puesto 83. Gracias al acceso a la tecnología, los mecanismos de compra y venta, se han ido innovando; esto es un punto favorable para el giro de negocio debido a que la tienda móvil contara con un sistema contador de macros y un sistema personalizado con las preferencias de cada uno de los clientes. (2016)

Además, según la Presidencia de la república del Ecuador, ya el 86% de la población tiene acceso a las TICS, ya que el gobierno ha fomentado el uso de herramientas tecnológicas y de desarrollo. Las redes sociales y sitios de búsqueda son los más frecuentados en el Ecuador, principalmente Facebook y Twitter que son herramientas donde se podrá fomentar el consumo de productos orgánicos y estar en contacto con los potenciales clientes (2015). Además, la venta de los productos se los realizará mediante la página web de la empresa para lo cual es de suma importancia que cada vez más personas ecuatorianas tengan acceso a las TIC'S lo que beneficiara al proyecto.

#### **2.1.1.5 Factores Ecológicos**

Ecuador se caracteriza por su gran variedad de recursos naturales, esto ha hecho del país altamente dependiente de la agricultura y por ende tantos años aprovechando de las condiciones favorables a provocado que poco a poco se deterioren los suelos del país por el uso de tecnologías inadecuadas y el uso

indebido de agroquímicos, plaguicidas, etc. Una de las principales razones del proyecto es poder aportar de manera favorable al medio ambiente, es por esta razón que se basa en la agricultura orgánica la cual pretende eliminar el uso de fertilizantes químicos, pesticidas y organismos modificados genéticamente, de esta forma no se perjudica la salud humana y a su vez fomenta una cultura responsable con el medio ambiente, que implica una oportunidad para el giro de negocio. (Suquilanda, 2008)

#### **2.1.1.6 Factores Legales**

Según el “Instructivo de la Normativa general para promover y regular la producción orgánica-ecológica-biológica en el Ecuador”, se deben cumplir con diferentes normativas. El instructivo plantea que “Todo operador que intervenga en cualquiera de las fases, desde la producción hasta la comercialización debe estar certificado por un Organismo de Certificación acreditado por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano y registrado por la Autoridad Nacional Competente” (AGROCALIDAD, 2013). Sin embargo, el trámite para obtener una certificación orgánica es complejo y costoso. La mayoría de estas son realizadas por instituciones del Norte, lo cual hace más difícil las inspecciones que se deben realizar.

Por otro lado, dicho documento considera como orgánico a los productos que cumplan con ciertos principios como el no utilizar organismos genéticamente modificados (OGM), para la comercialización de los mismos se deberá llevar un registro sobre la producción, elaboración y manipulación de los productos, así mismo se deberá desarrollar un plan de manejo orgánico el cual será actualizado anualmente. Además, todos los lotes que se comercialicen en el mercado nacional deberán ser acompañados por un registro en el cual se encuentre su origen y volumen. En caso de ser productos orgánicos importados deberán contar con su respectivo certificado de transacción para ingresar al país. El empaque deberá utilizar materiales preferiblemente biodegradables o reciclables y el etiquetado deberá contener las normas legales del INEN 1334 como la lista

de ingredientes (detallando cuales son orgánicos), contenido neto, ciudad y país, etc. Adicionalmente, por ser productos orgánicos deberá contener el código POA emitido por agrocalidad, colocar la palabra “orgánico” en la etiqueta cuando el 95% de los ingredientes lo sean y el logotipo nacional. (AGROCALIDAD, 2013)

De la misma manera, al pertenecer a la industria de elaboración de alimentos y bebidas se necesita cumplir con varias regulaciones como la Constitución de la compañía, Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC), Permiso de Funcionamiento, Registro Sanitario y con la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitanos de Quito (LUAE).

#### **2.1.1.7 Conclusión**

Mediante el análisis PESTEL realizado, se concluye que existen oportunidades que favorecen a la creación de un mercado orgánico móvil, debido a que existen iniciativas por parte del gobierno para promover el consumo de productos orgánicos como el “Plan Nacional del Buen Vivir”. Además, existe una tendencia general en torno a una mayor conciencia del cuidado medio ambiental que va en conjunto con la alimentación saludable, es decir productos sin ingredientes nocivos para la salud. No obstante, la situación del país no favorece al proyecto indicadores como la inflación y el PIB per cápita nos muestran que el país se está volviendo más caro y los ingresos disminuyen, por lo tanto, el consumo de las personas disminuirá.

#### **2.1.2 PESTEL ARGENTINA**

Debido a que se importaran las frutas desde Argentina, se debe realizar un análisis del entorno externo de dicho país y ver cómo estas afectan a la importación de los productos.

##### **2.1.2.1 Factores Políticos**

Dentro del ámbito político podemos encontrar que Argentina, se desenvuelve en un marco de estabilidad política bajo el gobierno del Ingeniero Mauricio Macri quien tomo el poder en diciembre del 2015 marcando un hito en la historia Argentina, siendo el primero en ganar de un partido no tradicional de centro-derecha. Su gobierno está formado por antiguos empresarios y activistas de organizaciones que pretenden eliminar impuestos, cupos y regulaciones al comercio exterior incentivando las exportaciones del país mediante la eliminación de retenciones al sector agropecuario (Murillo, 2017). Inclusive, ha desarrollado alianzas estratégicas con el sector agropecuario para convertirlo en el motor del país incentivando a exportar e invirtiendo en los pueblos del interior promoviendo una agricultura orgánica, por esta razón también saco la ley de las pymes la cual pretende reducir los costos de empleo y de impuestos para incentivar las exportaciones (Obarrio, 2016). El gobierno de Mauricio Macri se ha basado en motivar la producción orgánica del país con proyectos como ProHuerta, dando capacitaciones que promueve que los hogares argentinos cultiven sus propios alimentos, lo cual permite tener diversidad de proveedores para el proyecto, presentándose como una oportunidad.

Asimismo, Argentina y Ecuador forman parte de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), cuyo principal objetivo es la formación de un mercado común latinoamericano mediante preferencias arancelarias, promoción del comercio, cooperación aduanera, comercio agropecuario, preservación del medio ambiente, etc. (ALADI, 2017)

### **2.1.2.2 Factores Económicos**

Desde el año 2007, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) tuvo una serie de cambios metodológicos en su cálculo del IPC oficial de Argentina, lo cual hizo dudar de su credibilidad ya que muchos datos eran inconsistentes entre sí. Por esta razón, se tomó un índice elaborado por las empresas MIT y

PriceStats, empresas privadas estadounidenses las cuales recolectan precios de diferentes países para su análisis. (Bertolotto & Cavallo, 2016)



**Figura No 3:** Índice de precios al consumidor (Inflación) Argentina

Enero 2005 – diciembre 2016

**Tomado de:** Bertolotto, M. & Cavallo, A.

Como se observa en el gráfico precedente, la inflación de Argentina ha registrado tasas inflacionarias altas en los últimos años llegando al 2016 a una tasa del 35,22% lo que implica que el país se está volviendo cada vez más caro. Por esta razón gran parte de la producción de alimentos orgánicos se exporta y no se comercializa en el mercado interno, ya que al exportar se puede vender a un menor costo de lo que se haría internamente y volverse más competitivos (Lara, 2016). De esta manera se convierte en una oportunidad para el proyecto al contar con una diversa oferta de productos orgánicos.

### 2.1.2.3 Factores Sociales

Cada vez más son los productores que se inclinan hacia la comercialización de productos orgánicos en Argentina, esto es debido a que las personas están tomando mayor conciencia del cambio climático y busca fomentar una sociedad que se preocupe por la sostenibilidad del medio ambiente eliminando el uso de agroquímicos los cuales también perjudican a la salud del ser humano. Incluso, los productores se sienten atraídos por las remuneraciones más altas que ofrece

este mercado y del gran crecimiento que ha tenido en los últimos años llegando a tener ingresos de \$200 millones de dólares al año. (Parrado, 2015)

#### **2.1.2.4 Factores Tecnológicos**

Cada año en Argentina se realiza la feria EXPOAGRO, cuyo objetivo es mostrar las novedades tecnológicas en agricultura y ganadería. A través de esta feria se busca mejorar los sistemas de producción, para que estos pueden ser más eficientes y amigables con el medio ambiente. Miles de personas de Argentina y del mundo participan exponiendo las últimas tecnologías en maquinaria agrícola (La Nación, 2017). En efecto, este año se trató temas como el cultivo orgánico donde se promovió el uso de agua limpia, es decir que no esté contaminada por desechos y sea libre de químicos, esto se podría lograr mediante una máquina que condensa agua del aire conocida como generadores atmosféricos. También se presentó ideas como la recolección de agua lluvia mediante un gel no tóxico llamado "Lluvia sólida" el cual se coloca en la tierra y actúa como una esponja absorbiendo el agua de lluvia (Notimex, 2015). Muchas de estas ideas resultarían innovadoras para la producción orgánica, reduciendo costos o incluso el intercambio de conocimiento entre los dos países resultaría beneficioso para el proyecto.

#### **2.1.2.5 Factores Ecológicos**

El gobierno de Mauricio Macri se ha caracterizado por promover el cuidado medio ambiental, en efecto, se creó el programa ProHuerta el cual impulsa la creación de huertas en los techos de los hogares argentinos. Según Iván Pérez (2016), los techos verdes tienen grandes beneficios ya que mejoran la calidad del aire, reducen el consumo de energía y mejoran la absorción de agua, polvo y ruidos en los centros urbanos. De esta manera, se promueven las huertas como fuente de alimentos e ingresos para las familias, aumentando la oferta de productos orgánicos, lo que implica que existen más oferentes y el precio de los productos disminuye situándose como una oportunidad para el proyecto.

### **2.1.2.6 Factores Legales**

Uno de los principales requisitos para exportar legumbres y frutas orgánicas es que los productos deben contar con una certificación que avale los métodos de cultivo, tomando en cuenta la fertilidad de los suelos, los insumos que utilicen para su conservación, el uso de agentes biológicos, la calidad del agua, etc. Dicha certificación no es fácil de conseguir y su costo es sumamente elevado, por esta razón algunas empresas no exportan sus productos (FAO, 2017), lo que se convierte en una amenaza para proyecto. No obstante, existe el apoyo por parte de gobierno para impulsar las exportaciones de productos orgánicos mediante una ley que concede una rebaja por las exportaciones orgánicas que varía del 8 al 11 por ciento del valor FOB según la FAO (2017), convirtiéndose en una oportunidad para el proyecto.

### **2.1.2.7 Conclusión**

Se concluye que el mercado Argentino brinda más oportunidades al proyecto que amenazas, debido a que la producción y exportación de frutas y legumbres orgánicas está siendo impulsada por el gobierno del presidente Mauricio Macri, mediante leyes que brindan un descuento a este tipo de exportaciones. Además, los dos países pertenecen a la ALADI lo que permite que tengan preferencias arancelarias y exista un constante intercambio de conocimientos y cooperación entre los dos países. Sin embargo, debemos mencionar que Argentina se encuentra en un periodo donde se han registrado tasas inflacionarias sumamente altas lo que hace que el crecimiento del país sea débil y esto junto a los diferentes tramites que se debe realizar para poder exportar, se presentan como amenazas que se deben tomar en cuenta en el proyecto.

### **2.1.3 PORTER**

La empresa pertenece al código CIIU "G4721.01" correspondiente a la venta al por menor de frutas, legumbres y hortalizas frescas o en conserva en

establecimientos especializados, está conformada por 101 compañías de las cuales solo 51 se encuentran actualmente activas (SUPERCIAS, 2017). El crecimiento que ha tenido la industria durante el periodo de 2003 – 2012 ha sido del 12.98 % como se observa en el *Anexo 1*, en efecto, en el gráfico se puede observar como la industria ha ido creciendo paulatinamente a través de los años, no obstante también han existido decrecimientos como el que se percibe en el año 2012. Se optó por analizar este periodo debido a que la información de los años más recientes no se encontraba consolidada en la Superintendencia de Compañías.

Para analizar más a fondo el nivel de competencia dentro de la industria se realizó la Matriz Porter la cual se encuentra en el *Anexo 2*, en esta matriz se califican las diferentes variables de las cinco fuerzas de Porter en una escala acerca de que tan atractivas son dentro de la industria. La escala va del uno al cinco, siendo uno “Nada atractivo” y cinco “Muy atractivo”, mientras más alto sea el número obtenido en el promedio de calificación más atractiva se vuelve la industria para el proyecto. Efectuando el análisis anterior de la matriz, se obtuvo una calificación promedio para la Industria de 2,4 lo que significa que la industria es poco atractiva. A continuación se presentan los resultados de cada fuerza:

Las **Barreras de Entrada** se encuentran con un promedio de calificación de 2.2 sobre cinco, lo cual implica que esta fuerza es poco atractiva para el proyecto. Esto se debe a que no existe gran diferenciación entre los productos de la industria, es decir todos cumplen con la misma función y lo único que los diferencia son los precios y la calidad de los mismos. Además, el requerimiento de capital es muy bajo, por lo que varias empresas se pueden constituir dentro de la industria sin ningún inconveniente. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que establecer una empresa productora y comercializadora de productos orgánicos requiere cumplir con varias normativas como las estipuladas dentro la Normativa general para regular la producción orgánica-ecológica-biológica en el Ecuador.



Las **Barreras de Salida** presentan un promedio de calificación de 3 sobre cinco, convirtiéndose en una fuerza atractiva para el proyecto. No se requiere una alta especialización de activos y de la misma forma no se necesitan estrategias interrelacionadas. Además, dar por terminado el negocio resulta relativamente sencillo ya que para eso se debe liquidar al personal, dar por terminado el convenio con los proveedores y vender los activos fijos.

La **Rivalidad entre competidores** se encuentra con un promedio de calificación de 2.8 sobre cinco, lo cual implica que es una fuerza neutra para el proyecto. Aproximadamente existen 51 empresas activas constituidas dentro del CIU "G4721.01", pero no todas se dedican a la comercialización de productos orgánicos, en realidad, son muy pocas las empresas que satisfacen esta necesidad.

La **Capacidad de negociación de los compradores** obtuvo un promedio de calificación de 2.5 sobre cinco, convirtiéndose en una fuerza poco atractiva para el proyecto. Los consumidores pueden escoger entre la gran variedad de productos que existen dentro de la industria, además las decisiones de los mismos están basadas principalmente en el precio, esto hace que los compradores tengan la capacidad de negociar según sus intereses.

La **Capacidad de negociación de los proveedores** presenta un promedio de calificación de 3 sobre cinco, lo cual implica que es una fuerza neutra para el proyecto. Ecuador tiene gran variedad de proveedores orgánicos enfocados a la producción de vegetales, frutos secos, huevos, entre otros. Sin embargo, en el país la producción de fruta orgánica es muy baja por lo que se vio la opción de importar esa materia prima desde Argentina, considerada como el país con el más alto porcentaje dentro de Latinoamérica dedicada al cultivo de productos orgánicos.

Existe una gran variedad de **productos sustitutos** dentro de la industria, por ende esta se vuelve poco atractiva para el proyecto. Esto provoca que la

demanda y el precio de los productos se hagan más elásticos, por lo tanto, si caen los precios de los productos sustitutos se podría perder a clientes potenciales y las empresas empezarían a competir por precios, es decir existe una alta sensibilidad por parte de los consumidores, lo que implica una alta amenaza de esta fuerza. No obstante, la ventaja de los productos orgánicos es que satisfacen una necesidad diferente a la que comúnmente se encuentra en la industria, los consumidores de estos productos se enfocan principalmente en los beneficios del producto al no usar pesticidas ni químicos brindando así beneficios a la salud.

### **2.1.3.1 Conclusión**

Después de haber analizado las cinco fuerzas de Porter, se concluye que la industria tiene una fuerte competencia, sin embargo al comercializar productos orgánicos se está atendiendo a un nicho específico de la industria y son muy pocas las empresas que lo hacen. Las principales razones para que exista una gran competencia, son que no existen barreras de entradas y salidas que dificulten el acceso a la industria debido a que la inversión no es elevada y los requisitos legales son simples. Además, existe gran variedad de productos sustitutos y una gran cantidad de empresas constituidas dentro de la misma lo que genera una alta sensibilidad por parte de los consumidores hacia precios.

### **2.1.4 Conclusión Análisis de entornos**

Del análisis efectuado de los entornos, externos y de la industria, y mediante la elaboración de la Matriz EFE que se encuentra en el *Anexo 3*, se pudo observar las oportunidades y amenazas más relevantes para el proyecto. En efecto, una de las oportunidades importantes para el proyecto es que el país pretende fomentar una cultura responsable con el medio ambiente, que se presenta como una oportunidad para el proyecto ya que mediante el Plan Nacional del Buen vivir el gobierno pretende incentivar el consumo y la cultura orgánica brindando beneficios para la industria, además de proteger el medio ambiente. De la misma

manera sucede con el gobierno argentino, el cual incentiva las exportaciones de productos orgánicos mediante descuentos a las mismas. Cabe recalcar que la industria en los últimos años ha crecido un 12.98 %, lo que implica más ingresos operacionales, es decir mayores ventas dentro de la industria. Por otro lado, una de las amenazas más importantes para el proyecto es la gran variedad de productos sustitutos, esto se encuentra directamente relacionado con la competencia agresiva basada en precios debido a que muchas empresas se encuentran constituidas dentro de este mercado. A pesar de que existen amenazas que afectan al proyecto, las oportunidades que nos brinda el entorno externo permiten que la industria sea atractiva.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

La investigación de mercado pretende determinar el mercado potencial de los productos orgánicos en Ecuador, además de las motivaciones y preferencias de los consumidores a la hora de la elección. De esta manera, se podrá observar cuales son las principales necesidades insatisfechas por parte de los consumidores actuales.

#### **3.1 Segmento de investigación**

La investigación de mercados se dirigirá a un público objetivo que se encuentre en Ecuador específicamente en la ciudad de Quito y valles, con un nivel socioeconómico medio alto – alto.

#### **3.2 Proceso metodológico**

Las herramientas que se van a utilizar para el desarrollo del análisis del cliente, serán cualitativas y cuantitativas. Dentro de las cualitativas se puede encontrar las entrevistas a expertos y clientes, y el grupo de enfoque. Posteriormente, con la información obtenida se procederá a realizar la investigación cuantitativa mediante encuestas, la cual se basará en las variables identificadas en la investigación cualitativa.

### 3.3 Investigación Cualitativa

Se realizarán entrevistas a expertos y clientes donde el primer objetivo sea tratar temas sobre el comportamiento del consumidor, frecuencia de compra, gustos y preferencias, entre otros. También se desarrollará un grupo de enfoque que contara con la participación de 7-8 personas que cumplan con las características de la muestra, es decir, que tengan alguna experiencia en la compra y/o consumo de los productos orgánicos, para lograr opiniones contrastadas, existirá una variedad en la edad y ocupación de los participantes. Los temas que se tratarán son hábitos alimenticios, hábitos de compra, hábitos de consumo, opiniones acerca de los productos orgánicos, entre otros.

#### 3.3.1 Entrevistas con expertos

La duración de las entrevistas fueron de aproximadamente una hora, donde se trataron temas acerca de cómo se encuentra el mercado de los productos orgánicos actualmente en el Ecuador, también se tocaron temas acerca del comportamiento del consumidor, la frecuencia de compra, los gustos y preferencias de las personas, los canales de distribución, entre otros. Las entrevistas se realizaron a dos expertos del mercado, los cuales han tenido una larga trayectoria dentro de esta industria, a continuación se encuentran sus perfiles:

***a. Experto en la producción y comercialización de productos orgánicos***

**Viviana López**

**Formación:** Ingeniera Agrónoma

**Cargo:** Gerente General

**Empresa:** Organic Life, empresa dedicada a la producción de hortalizas orgánicas, constituida en el 2010 con 7 años de experiencia brindando legumbres y frutas cultivadas de forma natural libres de químicos.

***b. Experto en la comercialización de productos orgánicos***

**Gizella Greene**

**Formación:** Ingeniera Comercial

**Cargo:** Gerente General

**Empresa:** SuperFoods, empresa dedicada a la investigación, desarrollo, aprendizaje, degustación y comercialización de súper alimentos enfocados a impulsar la alimentación holística y saludable

### 3.3.1.1 Resultados

Los resultados de las entrevistas realizadas a los expertos se encuentran en el *Anexo 4*.

### 3.3.1.2 Conclusiones de la Entrevista a expertos

De las entrevistas a expertos se pudo concluir lo siguiente:

En los últimos años el consumo de productos orgánicos ha crecido significativamente en el Ecuador. Cada vez son más las empresas que ingresan al mercado orgánico para satisfacer la necesidad de los consumidores que buscan productos libres de químicos. Entre sus principales **motivos de compra** se encuentra el cuidado de la salud y bienestar, están comprometidos con llevar un estilo de vida saludable ya que son conscientes del impacto que tienen los productos convencionales en la salud de las personas. El sabor de los productos y el cuidado del medio ambiente también se encuentran como sus principales motivos de compra.

Los productos orgánicos con mayor **demanda** en el mercado son las frutas y vegetales. Sin embargo, en Quito la oferta de frutas orgánicas es limitada ya que las condiciones climáticas no permiten que dichas plantaciones se desarrollen de la mejor manera.

El **canal de distribución** más usado dentro de la industria es el directo, ya que permite crear fidelidad con el cliente. Además, brinda el beneficio de poder

comercializar el producto con precios bajos a comparación de los precios existentes en el mercado orgánico, debido a que no existen intermediarios. Es importante recalcar que los consumidores buscan lugares que les brinden variedad de productos orgánicos en un solo lugar, es decir lugares integrales donde puedan encontrar la mayor parte de sus productos.

El **precio** no es un factor determinante al momento de la compra debido a que la gente que consume productos orgánicos se encuentra realmente afianzada a sus motivos de compra. Por ejemplo, los consumidores que lo hacen por cuidar su salud, les importa más ese hecho que el valor que paguen por lograrlo.

Ciertos clientes valoran la **certificación orgánica**, sin embargo es un nicho muy pequeño el cual lo aprecia. Para mayoría de consumidores este es un factor irrelevante al momento de su compra, ya que lo ven más como un valor agregado para el producto, el cual muchas veces podría subir el precio de los productos sin aumentar el beneficio de los mismos.

La **frecuencia de compra** se encuentra relacionada directamente al tipo de producto orgánico, si son alimentos con menor tiempo de caducidad esta compra se la realiza cada semana, por el contrario, si son productos como frutos secos, granos o sal marina el tiempo de caducidad es mucho más amplio, por lo tanto, se las realiza cada mes aproximadamente. También influye el número de integrantes por el que este conformado el grupo familiar, si la familia tiene pocos integrantes, la frecuencia de compra será quincenal o mensual, por el otro lado, si las familias tienen un tamaño significativo su frecuencia de compra será semanal o cada 2 a 3 días.

Los **canales de promoción** más utilizados por las empresas orgánicas son las redes sociales y páginas web, mediante estas mantienen un contacto directo con sus clientes e incluso ofrecen la facilidad de realizar sus pedidos mediante estos medios.

### 3.3.2 Grupo focal

La duración del grupo de enfoque fue de aproximadamente cuarenta minutos, estuvo conformado por 7 personas de diferentes edades y ocupaciones. Se les preguntó a los participantes acerca de qué entienden por alimentos orgánicos, a lo cual la mayor parte de las respuestas estuvo arraigada a temas de la salud y beneficios que estos aportan. Se mencionó que esta clase de productos, en los últimos años ha cobrado mayor fuerza en el mercado, principalmente porque las personas prefieren un producto natural sin químicos para que el cuerpo absorba los nutrientes y más no los pesticidas y químicos que contienen comúnmente.

Las principales preocupaciones que los participantes tenían antes de empezar a consumir productos orgánicos es que en el Ecuador no existen leyes que regulen la cantidad de químicos que pueda tener un cultivo, por lo tanto, este fue uno de los motivos para que ellos empezaran a consumir productos orgánicos. Sin embargo, el precio de los mismos hace que se les sea difícil adquirir este tipo de productos.

Normalmente las personas al comprar frutas o vegetales basan su decisión en la apariencia del producto, se fijan en factores como el tamaño y color. Sin embargo, los consumidores de productos orgánicos encuentran a este factor irrelevante ya que valoran más el sabor natural y tradicional que les brinda los productos sin químicos y pesticidas.

Los principales factores que influyen al momento de comprar los alimentos es que sean orgánicos, sin embargo, si no encuentran este primer atributo en algún producto se basan en la marca, precio, calidad y beneficios.

Una de las principales complicaciones que presenta el mercado orgánico es que no existe un lugar integral, es decir un lugar de venta donde puedan encontrar toda clase de productos orgánicos. La mayoría de consumidores se abastecen de estos productos mediante varios distribuidores.

La certificación orgánica no representa un factor relevante para los consumidores, es más bien un valor agregado que puede afianzar su confianza hacia la marca. De esta manera, la mayor parte de los participantes cuenta actualmente con sus proveedores orgánicos los cuales les han dado la confianza para seguir comprando sus productos.

Según los participantes del grupo de enfoque, la oferta de frutas orgánicas es muy limitada, se les hace muy difícil encontrar diversidad en este producto, muchas veces no se sabe si realmente es orgánico, ya que la mayoría relaciona el comercio justo o el tratamiento de los suelos con orgánico cuando no lo es. Además, la mayor parte de la oferta de frutas es restringida por el clima, es decir en Quito y valles se comercializan más las frutas que puedan crecer bajo este clima y muy poco las frutas de la costa ecuatoriana.

### **3.4 Investigación Cuantitativa**

Se realizaran encuestas como herramienta de la investigación cuantitativa, las preguntas de las mismas se basaran en la información que se obtuvo mediante la entrevista a expertos y la obtenida mediante el grupo de enfoque. La información que se obtenga de las encuestas servirá para obtener datos estadísticos que evidencien los resultados obtenidos con las herramientas cualitativas.

#### **3.4.1 Encuestas**

Utilizando la herramienta Survey Monkey, se realizaron 51 encuestas a una diversa muestra de personas que viven en la ciudad de Quito. Dicho estudio, permitió obtener los resultados que se observan en el *Anexo 5*, entre los principales hallazgos se encuentran:

El 80% de los encuestados pertenece a un rango de edad de 21- 29, el 46% de sexo femenino y el 54% del sexo masculino. El 62% tiene ingresos mensuales



de \$0.00 a \$399, además el 55% vive en el Norte de Quito seguido por el 32% en los valles. Se pudo determinar que para el 81% de los encuestados consumir productos sanos y balanceados y realizar actividad física son los pilares fundamentales en su estilo de vida. Entre las principales actividades físicas que realizan son básquet, trotar, voleibol, gimnasio, ciclismo, etc.

El 64% de los encuestados consumen productos orgánicos de los cuales el 44% lo hace por salud y nutrición. De la misma manera, el porcentaje de personas que no consumen ningún producto orgánico es del 36% de las cuales el 32% afirmaron que si se consideran posibles consumidores de productos orgánicos y su principal motivo sería por salud.

Los principales productos orgánicos que se consumen son frutas y verduras, cereales, lácteos y mermeladas, el consumo de estos productos son diarios y se los adquiere frecuentemente en supermercados y tiendas especializadas, esto está condicionado a la cercanía, disponibilidad de productos y calidad de servicio de los mismos. Además, los principales factores que toman en cuenta al momento de adquirir productos alimenticios son el sabor, salud y bienestar, calidad, precio, frescura, orgánico y marca.

### **3.5 Conclusión**

A través de la investigación de mercados se logró llegar a la conclusión que la principal motivación para consumir productos orgánicos es por salud, ya que los consumidores son conscientes del impacto que tienen los químicos y pesticidas en la salud de las personas. Además, la frecuencia de compra se encuentra relacionado con dos factores, el número de integrantes que conforman una familia y la clase de alimento que se compre. Cabe mencionar que los consumidores de productos orgánicos buscan lugares integrales, ya que actualmente no existen sitios que les brinden variedad de alimentos orgánicos en un solo lugar. Además, los consumidores buscan un trato personalizado en donde la empresa se preocupe por su bienestar y tienda a crear un vínculo con los mismos, es decir los consumidores buscan que las empresas les generen

confianza. Según los resultados de las encuestas, el 36% de los encuestados no consume productos orgánicos, sin embargo el 32% de los mismos se encuentran interesados en hacerlo, lo que se presenta como una oportunidad para el proyecto.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Los análisis de entornos y del cliente lograron mostrar que cada vez más son los ecuatorianos que tienen y buscan un estilo de vida orientado a una cultura saludable, tal como se mostró en los resultados de la encuesta el 64% de los encuestados consumen actualmente productos orgánicos y el 32% estaría dispuesto a hacerlo. Es por ello que vender productos orgánicos en el Ecuador se ha visto como una oportunidad de negocio, ya que la mayoría mantiene la creencia de que los productos orgánicos tienen cualidades de sabor y calidad nutricional superiores. Además, existe desconfianza por parte de los consumidores hacia los alimentos producidos convencionalmente, caracterizados por el uso de químicos y semillas modificadas genéticamente.

Los resultados del grupo de enfoque mostraron que a las personas se les hace difícil encontrar frutas orgánicas en el mercado nacional, un estudio realizado por el SIICEX sustenta dicha afirmación, indicando que el país no cuenta con el abastecimiento necesario de productos como pollo, carne y leche con calidad orgánica, e incluso la gran mayoría de frutas y verduras no cuentan con una oferta sostenida en el mercado nacional (Andrade & Flores, 2008).

Según PROECUADOR (2015), el mercado de alimentos y bebidas saludables ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años una de las principales razones es para reducir el contenido de ingredientes nocivos para la salud, esto ha creado un cambio en el estilo de vida de los consumidores, lo que lleva a las personas a optar por alimentos orgánicos.

Analizando otros datos, se aprecia que el gobierno ecuatoriano incentiva el

consumo interno de estos productos basándose en un comercio justo y solidario, además el índice de confianza al consumidor presenta una tendencia positiva lo que indica que los consumidores creen en la calidad de los productos por lo cual van a preferir un producto desarrollado en el Ecuador. Por otro lado, la agricultura orgánica ayuda al cuidado del medio ambiente ya que se elimina el uso de fertilizantes, químicos, pesticidas y organismos modificados genéticamente, de esta forma no se perjudica la salud humana y a su vez fomenta una cultura responsable con el medio ambiente.

De acuerdo con la investigación de mercados realizada, el mercado potencial al cual se va a dirigir serían personas que vivan en el Ecuador, específicamente en Quito debido a que esta ciudad en la actualidad abarca el 63,6% del consumo actual y potencial del mercado orgánico (Andrade y Flores, 2008). Además, se deben encontrar entre los 20 a 34 años de edad.

Por esta razón, TRUE pretende cubrir la necesidad de las personas que llevan un estilo de vida saludable a través del consumo de productos orgánicos, de la misma manera para facilitar la compra de estos productos se los realizara mediante una tienda móvil y la página web.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

La estrategia que se planea utilizar para tener éxito en el mercado, es la estrategia de bajo costo. Se planea entrar al mercado con un costo promedio menor al de la industria para de esta manera ganar la mayor participación de mercado ofreciendo a menor costo los productos con una calidad superior a las demás.

#### **5.1.1 Mercado Objetivo**

**Tabla No 1:** Cálculo del Mercado Potencial

VARIABLES	SEGMENTO	Nº HABITANTES	PORCENTAJES	
<b>GEOGRÁFICA</b>				
País	Ecuador	16163120	(INEC, 2010)	
Ciudad	Quito	1879235	(INEC, 2010)	
<b>DEMOGRÁFICA</b>				
Edad	20 - 34 años	460412	24.50%	(INEC, 2010)
Nivel de Ingresos	Medio alto - Alto	60314	13.10%	(INEC, 2011)
<b>PSICOGRÁFICA</b>				
Estilo de vida	Saludable	53076	88%	Encuesta
<b>MERCADO POTENCIAL</b>		<b>53076</b>		

El mercado objetivo del proyecto está enfocado en hombres y mujeres de 20 a 34 años, con un nivel socioeconómico medio alto y alto que vivan en Ecuador, específicamente en la ciudad de Quito y que lleven un estilo de vida saludable. Realizando la segmentación de las variables antes mencionadas, el mercado potencial al cual se pretende alcanzar está conformado por 53076 personas entre las edades de 20 a 34 años. Se determinó este rango de edad debido a que ellos son parte de la Generación Millennials, la cual está comprendida por los nacidos entre 1981 y 1995. Según un estudio realizado por la International Food Council (2015), los millennials tienen una mayor conciencia de la sostenibilidad de la comida, por ende, están dispuestos a pagar por comestibles sostenibles. Además, la salud y el bienestar se encuentran entre sus principales preocupaciones, es por esto que un 55% de los miembros se ocupa de mantener su cuerpo en forma y esto se ve reflejado en su alimentación, al tener una conciencia ecológica, aprecian cada vez más los productos orgánicos y locales.

Por esta razón el MERCADO OBJETIVO será el 50% del mercado potencial, debido a que solo el 50% de los millennials se preocupan por llevar un estilo de vida saludable, por lo que se va a enfocar a 26538 personas.

### 5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de True se basará en tres pilares fundamentales:

- a. Ofrecer legumbres y frutas orgánicas de calidad a un precio asequible,

- supervisando la cadena de suministros desde el cultivo hasta la distribución
- b. Mantener un trato personalizado con el cliente
  - c. Hacer que comprar sea algo entretenido, a través de la innovadora tienda móvil con un ambiente enfocado a los jóvenes, con un estilo informal y acogedor

Los tres pilares permitirán ofrecer al cliente mucho más que solo alimentos orgánicos, también les ofrecerá varios beneficios para su bienestar y salud creando para ellos un estilo de vida saludable que les haga sentirse bien consigo mismo, a través del consumo de productos con un sabor único, tradicional y verdadero que solo lo orgánico pueden brindar.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**

#### **5.2.1.1 Atributos del producto**

Los productos ofrecidos por la empresa son legumbres y frutas orgánicas, las cuales son consideradas de vital importancia para lograr una vida saludable. Los productos que se ofrecerán provienen de huertos orgánicos, cuyos suelos son fertilizados de manera natural lo que permite que sus cultivos sean libres de pesticidas, químicos, preservantes, etc. fortaleciendo de esta manera las vitaminas y minerales de los productos.

Los productos se ofrecerán según la época del año, esto es debido que al ser cultivados de manera orgánica no se tiene una producción de gran tamaño para todo el año además de esta forma se garantiza que los cultivos crezcan con el clima adecuado y según su calendario natural, así la oferta de productos aumentará o disminuirá a lo largo del año. La selección de los productos que serán ofrecidos al mercado fue determinada con base en los resultados de la investigación de mercado realizada, de esta forma, la oferta de productos constara de los siguientes:

- i. **Productos Nacionales:** Lechuga, zanahoria, arveja, avena, yuca, cebolla paiteña, ajo, aguacate, pimientos, remolacha, brócoli, pepinillo, papas, frutillas, limones, tomate de árbol, papaya y bananos.
- ii. **Productos Importados:** Lima, kaki, manzana, naranja, peras, kiwi, mandarinas, maracuyá, uva, mango, melón y pomelo.

La oferta se seguirá ampliando según el crecimiento de la demanda y las preferencias de los clientes.

### 5.2.1.2 Branding



**Figura No 3:** Logotipo

La **marca** que identificará a la empresa será “TRUE”, mediante este nombre se busca representar lo genuino y autentico de los productos orgánicos, ya que estos conservan con total pureza y autenticidad sus características naturales, haciéndolos más saludables para el ser humano. Inmediatamente después del nombre, se detalla el **slogan** mediante la frase “Cultivados orgánicamente para ti” este será el lema de la empresa, ya que el objetivo es hacerles conocer a las personas que los productos son 100% orgánicos, sin ningún tipo de químicos que puedan perjudicar la salud de los consumidores.

### 5.2.1.3 Empaquetado



**Figura No 4:** Empaque

El **empaque** de los productos se basará en la concientización del medio ambiente, es decir se utilizará materiales reciclables o biodegradables para ayudar al cuidado medioambiental, como cartones o fundas hechas de estos materiales. Se enviarán los productos en cartones si el pedido es grande y fundas si la cantidad de productos es pequeña. El costo del empaque oscila alrededor de los 0.90 ctvs.

#### **5.2.1.4 Etiquetado**

A través de la información obtenida en el grupo focal, el **etiquetado** llevará la mayor cantidad de información nutricional posible acerca del producto, se detallará las vitaminas, proteínas y minerales que aportan al organismo y de qué forma estas brindan beneficios a la salud del ser humano.

#### **5.2.1.5 Soporte**

Para brindar productos de calidad, la empresa supervisará toda la cadena de suministros desde el cultivo de los productos hasta la distribución de los mismos. De esta manera se asegurará de que cada actividad cumpla con los estándares de la calidad por los que True pretende ser reconocida.

### **5.2.2 Precio**

#### **5.2.2.1 Costo de Ventas**

El cálculo del costo de ventas de los productos que se adquieren en el mercado nacional toma en cuenta el costo del insumo más el empaque, mientras que el costo de los productos importados desde Argentina toma en cuenta muchas más variables como el flete, el pago de aranceles, IVA, FODINFA, el costo del insumo y el empaque. A continuación se observan los costos de los productos:

**Tabla No 2:** Costo de ventas productos nacionales

PRODUCTOS NACIONALES		
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO
Lechuga	1 KG	\$ 0.39
Zanahoria	1 KG	\$ 0.53
Tomate	1 KG	\$ 0.75
Arveja	1 KG	\$ 2.09
Avena	1 KG	\$ 1.63
Yuca	1 KG	\$ 0.53
Cebolla paiteña	1 KG	\$ 0.41
Ajo	1 KG	\$ 3.69
Aguacate	1 KG	\$ 1.59
Pimientos	1 KG	\$ 0.49
Remolacha	1 KG	\$ 0.39
Brócoli	1 KG	\$ 1.19
Pepinillo	1 KG	\$ 0.99
Papas	1 KG	\$ 0.75
Frutillas	1 KG	\$ 2.89
Limonas	1 KG	\$ 0.97
Tomate de árbol	1 KG	\$ 1.31
Papaya	1 KG	\$ 2.09
Bananos	1 KG	\$ 0.41

**Tabla No 3:** Costo de ventas productos importados

PRODUCTOS IMPORTADOS		
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO
Lima	1 KG	\$ 3.23
Kaki	1 KG	\$ 3.93
Manzana	1 KG	\$ 3.55
Naranja	1 KG	\$ 3.02
Peras	1 KG	\$ 2.88
Kiwi	1 KG	\$ 3.93
Mandarinas	1 KG	\$ 3.08
Maracuya	1 KG	\$ 3.93
Uva	1 KG	\$ 5.22
Mango	1 KG	\$ 4.08
Melon	1 KG	\$ 3.93
Pomelo	1 KG	\$ 3.08



### 5.2.2.2 Estrategia de precios

Los productos orgánicos son ligeramente más caros que los productos convencionales, debido al cuidado que se debe tener en este tipo de plantaciones, ya que al no utilizar químicos estos están expuestos más a las plagas del medio ambiente. La estrategia de precios que se utilizara es fijación de precios orientados a la competencia, lo que permite que los precios de TRUE sean menores a los que se encuentran en el mercado. Para esto se tuvo que averiguar los precios de los productos que la empresa planea vender en cuatro establecimientos: Megamaxi, Organic Life, De la mata a la olla y Naturorganic, después se sacó un promedio de los precios por producto como se observa en el *Anexo 6* y estos se los comparo con el costo de ventas y se logró fijar los siguientes precios:

**Tabla No 4:** Precios de los productos nacionales

PRODUCTOS NACIONALES		
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO
Lechuga	1 KG	\$ 1.90
Zanahoria	1 KG	\$ 2.80
Tomate	1 KG	\$ 2.10
Arveja	1 KG	\$ 5.00
Avena	1 KG	\$ 9.00
Yuca	1 KG	\$ 1.20
Cebolla paiteña	1 KG	\$ 2.00
Ajo	1 KG	\$ 5.25
Aguacate	1 KG	\$ 2.10
Pimientos	1 KG	\$ 2.55
Remolacha	1 KG	\$ 1.40
Brócoli	1 KG	\$ 2.50
Pepinillo	1 KG	\$ 2.70
Papas	1 KG	\$ 1.75
Frutillas	1 KG	\$ 5.00
Limones	1 KG	\$ 1.80
Tomate de árbol	1 KG	\$ 1.60
Papaya	1 KG	\$ 3.55
Bananos	1 KG	\$ 1.10

**Tabla No 5:** Precios de los productos importados

PRODUCTOS IMPORTADOS		
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO
Lima	1 KG	\$ 3.40
Kaki	1 KG	\$ 4.75
Manzana	1 KG	\$ 5.50
Naranja	1 KG	\$ 5.00
Peras	1 KG	\$ 3.90
Kiwi	1 KG	\$ 5.75
Mandarinas	1 KG	\$ 4.99
Maracuya	1 KG	\$ 4.50
Uva	1 KG	\$ 5.75
Mango	1 KG	\$ 4.30
Melon	1 KG	\$ 4.20
Pomelo	1 KG	\$ 3.50

### 5.2.2.3 Estrategia de ajuste

La empresa maneja la estrategia de ajuste basada en la fijación de precios con descuento en la cual se dará un descuento cuando los consumidores lleven más volumen del producto.

## 5.2.3 Plaza

### 5.2.3.1 Puntos de venta

Uno de los puntos de venta de los productos orgánicos será la tienda móvil, la cual es un camión transformado externa e internamente para tener la estructura de una tienda con un ambiente acogedor, informal, juvenil con música donde comprar se vuelve algo entretenido, el costo de adquisición y diseño del vehículo está avaluado en \$30,500 dólares. Además, también se contará con la página web donde se podrán realizar los pedidos online para ser entregado posteriormente en la comodidad de la casa.

### 5.2.3.2 Estructura del canal de distribución

Se ofrecerán los productos a través de un canal de distribución directo, esto quiere decir que la empresa no contará con intermediarios, lo que permite crear una relación más cercana con los clientes.



**Figura No 5:** Canales de distribución

Los canales de distribución tendrán dos formas, la primera se basa en que los consumidores podrán realizar su compra vía internet, desde la página web de la empresa donde se podrán observar los diferentes productos que se ofrecen y su pedido les llegará según el cronograma de entrega de la tienda móvil. Y la segunda forma se basa en circular por diferentes sectores a una hora estratégica, realizando ventas del momento. Los pedidos realizados mediante la página web serán entregados a partir del viernes por la tarde en los domicilios de los consumidores, se recibirán pedidos hasta el día jueves a las 16h00 y los demás días la tienda móvil circulará para realizar ventas del momento por los sectores predeterminados a continuación:

**Tabla No 6:** Cronograma de actividades

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
7:00 - 9:00			Venta ambulante				
10:00 - 12:00			Sector: NORTE	Venta ambulante			
13:00 - 15:00	Venta ambulante	Venta ambulante	(Monteserrín, Gonzalez	Sector: SUR (Villaflora,		Entrega de	Entrega de
16:00 - 18:00	Sector: Valle de los Chillos	Sector: Cumbaya y Tumbaco	Suárez, Gaspar de	México, el recreo)	Entrega de pedidos	pedidos Norte	pedidos Sur
19:00 - 20:30			Villaruel, América,		Valles		

Es importante mencionar que se contará con una bodega de almacenaje donde se encontrarán los productos listos para su entrega, además en este lugar se

encontrara el área administrativa la cual realizara todas las operaciones de logística, marketing, recepción de pedidos, tramite de importaciones, etc.

## 5.2.4 Promoción

### 5.2.4.1 Estrategia promocional, publicidad y promoción de ventas

A través de la investigación de mercados, se pudo determinar que el segmento al cual se va a dirigir la empresa son los millenials, esta generación se caracteriza por el uso de la tecnología en su vida diaria, específicamente el uso constante de redes sociales (FORBES, 2015). Por esta razón, dentro de lo que es publicidad se realizará mucho énfasis en el poder de la internet y las redes sociales, las principales redes que se manejará será **Facebook e Instagram** mediante estas se optará por usar la herramienta para crear anuncios, se pagará un presupuesto diario de **\$25** por 30 días durante los cuales se publicará el anuncio continuamente a lo largo del día y a un segmento determinado. Además, en Facebook se planea crear una página de la empresa donde se promocionarán los productos e incluso se presentarán descuentos y ofertas. Se planea promocionar la página para obtener más “Me gusta” y de esta forma darse a conocer a través de un plan de **\$15** dólares al día lo que proporcionara un estimado de 95-177 clics durante 28 días. Otra herramienta que se utilizara es **Google Adwords**, la cual permite que los clientes vean el anuncio justo en el momento que buscan productos o servicios relacionados en Google, y solamente se cobra cuando alguien haga clic en el anuncio para visitar la página web. (Google, 2016), el presupuesto inicial por el cual se iniciará será el mínimo de **\$12** diarios. Se contará con una cuenta gratuita en **Twitter**, mediante la cual se planea postear los diferentes recorridos de la tienda móvil y a su vez estar en contacto con los clientes publicando tips o datos curiosos acerca de los productos orgánicos. De esta manera, se planea postear nuevo contenido cada día en todas las redes sociales, especialmente en **Instagram** donde se subirán fotos con los clientes recibiendo su pedido o incluso con personas famosas que quieran promocionar la marca después de haber probado todos nuestros productos. Por otro lado, se participará de diferentes ferias orgánicas como el

“Grand Bazaar Gourmet” en cumbaya, la cual es una manera de promocionar los productos y la marca mediante el marketing boca a boca para así ser conocidos por más personas, el costo de participar en ferias como esta oscila en **\$200** dólares. Por último, se lanzarán varias campañas sociales durante el mes donde se enfatizará que los productos orgánicos brindan beneficios para la salud y a su vez cuidan el medio ambiente.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión**

Ser la empresa líder en la comercialización de productos orgánicos dentro del territorio ecuatoriano, siendo un lugar integral donde nuestros clientes puedan encontrar gran variedad de productos orgánicos que cumplan con altos estándares de calidad y con un servicio de entrega justo a tiempo en la comodidad de su casa además de otorgar a nuestros colaboradores oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

### **6.2 Visión**

Consolidarse en el año 2020 como la mejor opción en la comercialización de productos orgánicos, llegando a los hogares ecuatorianos como una empresa respetada y confiable que les brinda los mejores productos del mercado, manteniéndose siempre a la vanguardia e innovando sus procesos para cada día impactar positivamente en la salud de cada uno de nuestros consumidores y a su vez incentivando el cuidado medio ambiental.

### **6.3 Objetivos de la organización**

#### **Mediano Plazo**

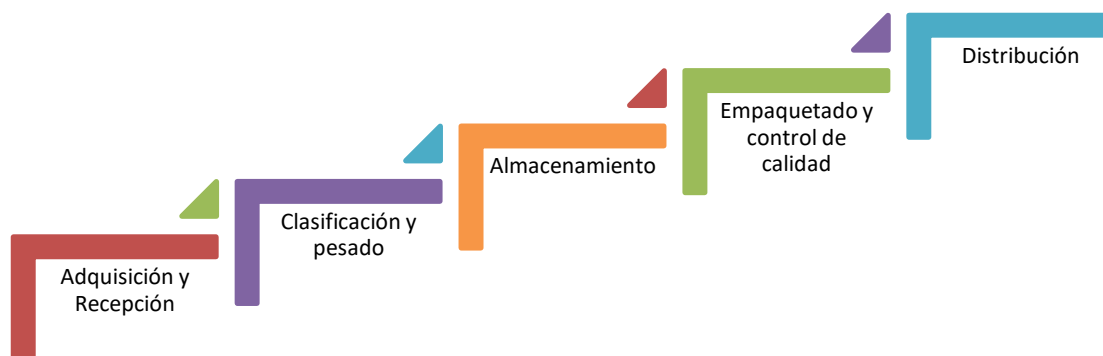
- Tener un crecimiento de ventas de al menos el 8% para el tercer año incrementando los esfuerzos de marketing.
- Aumentar la gama de productos en un 25% hasta el segundo año con la venta de legumbres y frutas que no sean tradicionales en el mercado ecuatoriano.
- Encontrarse dentro de las 10 principales empresas ecuatorianas que comercializan productos orgánicos y promuevan el cuidado medio ambiental en el primer año.
- Definir procedimientos y procesos para el control de inicio a fin de la cadena de suministros para asegurar la calidad de los productos y ser reconocidos al tercer año por brindar la mejor calidad.
- Crear alianzas estratégicas con los proveedores en un plazo de un año para asegurar la calidad de los insumos.

### **Largo Plazo**

- Conseguir fidelización de al menos el 30% de los consumidores mediante el servicio y la calidad de los productos que ofrece la empresa, durante los primeros 5 años.
- Adquirir una nueva tienda móvil en el sexto año para poder diversificar las rutas y poder llegar a más hogares ecuatorianos.
- Adquirir un terreno para el cultivo de frutas orgánicas que no se produzcan en el país, de esta manera se logrará disminuir los costos logísticos de las importaciones y se podrá aumentar la variedad de productos para el sexto año.
- Realizar un convenio con nuestros principales proveedores en Argentina para poder disminuir los costos logísticos, negociando un mejor término que permita afrontar los costos de una forma equitativa en el quinto año.
- Ampliar la nómina de empleados en el año sexto para poder ofrecer un mejor servicio e incentivar los esfuerzos de marketing en el mercado potencial.

## 6.4 Plan de Operaciones

A continuación se explica el proceso de operaciones que se debe seguir para que las legumbres y frutas orgánicas lleguen al consumidor final.



**Figura No 6:** Plan de Operaciones

### 1. Adquisición y Recepción

Los productos nacionales se los adquirirá de la “Finca Orgánica Chaupi Molino” ubicada en el sector de Puembo. Las compras se deberán realizar los días domingo y miércoles para garantizar la calidad y frescura de los productos al momento de su entrega. Para este proceso se requerirá de dos personas, una que emita la orden de compra y realice el pedido al proveedor, y la otra que reciba los productos cuando lleguen a las bodegas de TRUE. Aproximadamente este proceso tiene un tiempo de duración de dos días como máximo.

Los productos importados se los adquirirá de Buenos Aires, Argentina. El proveedor será la empresa Tallo Verde, la cual cuenta con varios años de experiencia en el mercado orgánico y sus productos son avalados por certificaciones orgánicas. La orden de compra se la debe emitir los días domingo para que el pedido se lo realice el lunes a primera hora, la importación tiene un tiempo de duración de una semana se lo traerá por DHL Express, siendo una negociación EXW y tendrá un costo de \$1,320 dólares. Este proceso requerirá de tres personas, la que emita y realice el pedido, el operario internacional y la

persona que reciba la mercadería.

## **2. Clasificación y Pesado**

Una vez que la mercadería se encuentre en planta, se deberá proceder a realizar la clasificación de las legumbres y frutas según su peso, calidad, frescura y estado. Este proceso durara aproximadamente un día, necesitara de una persona y deberá contar con maquinaria como la balanza, el costo aproximado de este instrumento será de \$400 dólares.

## **3. Almacenamiento**

Después de la clasificación se deben almacenar los productos en un cuarto frio, este contara con la temperatura adecuada para conservar de la mejor manera la frescura y la calidad de las frutas y legumbres. Se necesitara de una persona para este proceso y el costo de la maquinaria necesaria será de \$2000 dólares. Además, al estar tratando con alimentos perecibles se contempla que existirán productos que se dañen, por lo tanto, se tiene como un proyecto futuro que los productos que queden como mermas sufran un proceso de congelación para su posterior venta y también se puede producir pulpa con las mismos.

## **4. Empaquetado y control de calidad**

Los días viernes, sábados y domingos se harán la entrega de los pedidos realizados mediante la página web, por lo que lo que el jueves y viernes se comenzara con el empaquetado de los pedidos y su debido control de calidad para verificar que los productos que vayan a entregar estén en optimas condiciones. Además, para los días posteriores se deberá escoger y organizar la fruta en el mercado móvil para la venta ambulante. El proceso tendrá un tiempo de duración de dos días a la semana y requerirá el trabajo de dos personas.

## **5. Distribución**



Los días viernes, sábados y domingos se realizarán la entrega de los pedidos en los domicilios de los consumidores y los demás días se realizara una venta ambulante por los diferentes sectores de Quito, para este proceso se requerirá de una persona, el tiempo de duración será de toda la semana y se necesitara de un vehículo cuyo costo es de aproximadamente \$30,000 dólares.

## 6.5 Estructura Organizacional

### 6.5.1 Estructura Legal

Analizando las diferentes compañías que pueden existir en el Ecuador y tras un estudio de los pros y contras de cada una, se decidió que la empresa comercializadora de legumbres y frutas orgánicas adoptara la forma jurídica de compañía anónima. Según el Art. 142 de la Ley de Compañías, la compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que respondan únicamente por el monto de sus acciones. (SUPERCIAS, 1999)

### 6.5.2 Diseño Organizacional

El tipo de estructura que tendrá la empresa será funcional, esta se enfocará en agrupar las principales actividades de la empresa por áreas, además es una estructura vertical, simple y flexible que permite la relación entre las diferentes áreas.



**Figura No 7:** Organigrama

### **Gerente General**

**Perfil:** Profesional de cuarto nivel con conocimientos en negocios internacionales, comercio exterior, marketing, administración de empresas o afines.

**Responsabilidades:** Se encargará de controlar todas las operaciones de la empresa y de la toma de decisiones. Además, de las compras nacionales y negociara tanto con los proveedores nacionales e internacionales. Deberá ver formas de innovar el negocio mediante esfuerzos de publicidad y marketing que se enfoque al cliente, se encargará del manejo de todas las redes sociales, las cuales incluyen Facebook, twitter e Instagram. Como anteriormente se había mencionado se publicará contenido cada día acerca de los productos orgánicos y los beneficios que estos aportan a la salud. También la parte financiera será una de sus responsabilidades.

### **Operario Internacional**

**Perfil:** Profesional de tercer nivel con conocimientos en comercio exterior y compras.

**Responsabilidades:** Se encargará de la obtención de frutas en el mercado argentino y será el responsable de que la mercadería llegue al aeropuerto y desde ahí el operario nacional se encargará de los trámites de aduanas para que llegue a la bodega.

### **Técnico de procesos y Chofer**

**Perfil:** Bachiller con 4 años de experiencia en cargos similares

**Responsabilidades:** Se encargará de la recepción de los productos hasta la distribución de los mismos. Además, tendrán funciones como el

almacenamiento, control de calidad, distribución es decir la forma en la que se va entregar los pedidos a los consumidores y de trazar los recorridos de la tienda móvil para la venta ambulante.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

- a. **Fuentes de Ingreso:** La principal fuente de ingreso para la empresa será la venta de legumbres y frutas orgánicas al mercado de Quito. El precio de los productos incrementan en los estados financieros según la inflación.
- b. **Estructura de costos:** La estructura de costos para los productos que se adquieren en el mercado nacional está conformada por el costo de las legumbres y frutas más el empaque, en cambio los productos que se importan deben contemplar el flete, IVA, FODINFA, Advalorem, el costo de las frutas y el costo del empaque. El costo de los productos en los estados financieros incrementan según la inflación.
- c. **Gastos principales:** Para iniciar el proyecto se deberá comprar la mayor parte de las maquinarias como son el vehículo, el cuarto frío, las balanzas, etc. Así como también se deberá comprar los insumos, los empaques, los gastos de constitución y pagar el arriendo de los primeros meses.
- d. **Márgenes de ganancia:** Se pretende tener un margen de ganancia del alrededor del 43%, como se observa en la siguiente tabla hay productos que llegan a ganar hasta el 80%.

**Tabla No 6:** Porcentaje de Ganancia

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	PRECIO	% Ganancia	
Lechuga	1KG	\$ 0.39	\$ 1.90	\$ 1.51	<b>80%</b>
Zanahoria	1KG	\$ 0.53	\$ 2.80	\$ 2.27	<b>81%</b>
Tomate	1KG	\$ 0.75	\$ 2.10	\$ 1.35	<b>64%</b>
Arveja	1KG	\$ 2.09	\$ 5.00	\$ 2.91	<b>58%</b>
Avena	1KG	\$ 1.63	\$ 9.00	\$ 7.37	<b>82%</b>
Yuca	1KG	\$ 0.53	\$ 1.20	\$ 0.67	<b>56%</b>
Cebolla paiteña	1KG	\$ 0.41	\$ 2.00	\$ 1.59	<b>80%</b>
Ajo	1KG	\$ 3.69	\$ 5.25	\$ 1.56	<b>30%</b>
Aguacate	1KG	\$ 1.59	\$ 2.10	\$ 0.51	<b>24%</b>
Pimientos	1KG	\$ 0.49	\$ 2.55	\$ 2.06	<b>81%</b>
Remolacha	1KG	\$ 0.39	\$ 1.40	\$ 1.01	<b>72%</b>
Brócoli	1KG	\$ 1.19	\$ 2.50	\$ 1.31	<b>52%</b>
Pepinillo	1KG	\$ 0.99	\$ 2.70	\$ 1.71	<b>63%</b>
Papas	1KG	\$ 0.75	\$ 1.75	\$ 1.00	<b>57%</b>
Frutillas	1KG	\$ 2.89	\$ 5.00	\$ 2.11	<b>42%</b>
Limonas	1KG	\$ 0.97	\$ 1.80	\$ 0.83	<b>46%</b>
Tomate de árbol	1KG	\$ 1.31	\$ 1.60	\$ 0.29	<b>18%</b>
Papaya	1KG	\$ 2.09	\$ 3.55	\$ 1.46	<b>41%</b>
Bananos	1KG	\$ 0.41	\$ 1.10	\$ 0.69	<b>63%</b>
Lima	1KG	\$ 3.23	\$ 3.40	\$ 0.17	<b>5%</b>
Kaki	1KG	\$ 3.93	\$ 4.75	\$ 0.82	<b>17%</b>
Manzana	1KG	\$ 3.55	\$ 5.50	\$ 1.95	<b>35%</b>
Naranja	1KG	\$ 3.02	\$ 5.00	\$ 1.98	<b>40%</b>
Peras	1KG	\$ 2.88	\$ 3.90	\$ 1.02	<b>26%</b>
Kiwi	1KG	\$ 3.93	\$ 5.75	\$ 1.82	<b>32%</b>
Mandarinas	1KG	\$ 3.08	\$ 4.99	\$ 1.91	<b>38%</b>
Maracuya	1KG	\$ 3.93	\$ 4.50	\$ 0.57	<b>13%</b>
Uva	1KG	\$ 5.22	\$ 5.75	\$ 0.53	<b>9%</b>
Mango	1KG	\$ 4.08	\$ 4.30	\$ 0.22	<b>5%</b>
Melon	1KG	\$ 3.93	\$ 4.20	\$ 0.27	<b>6%</b>
Pomelo	1KG	\$ 3.08	\$ 3.50	\$ 0.42	<b>12%</b>

- e. Políticas de cuentas por cobrar y pagar:** Se estableció una política de 15 días tanto para los clientes y proveedores.
- f. Inventario:** Para el tipo de productos que se van a comercializar es difícil contar con inventario, sin embargo el cálculo se lo baso en el peso de productos ya estos no cuentan con un peso constante por lo que la diferencia se lo tomo como inventario.
- g. Inversión en activos no corrientes:** El costo de esta inversión oscila entre los \$36,000 dólares, tomando en cuenta una reinversión para el tercer año y quinto años.

## 7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

- a. Inversión Inicial:** La inversión inicial para la puesta en marcha del negocio asciende a \$51,961.39 se tomó en cuenta la compra de la maquinaria, el arriendo del primer mes, el costo de los insumos y los sueldos para el primer mes. Dicha cantidad se va a financiar mediante un préstamo por \$5000 a un plazo de 60 meses a una tasa de interés del 11,80% y lo restante será de capital propio.

**Tabla No 7:** Inversión Inicial

Maquinaria	\$ 35.968,00
Arriendo	\$ 850,00
Insumos	\$ 8.859,52
Sueldos	\$ 2.803,87
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 51.961,39</b>

- b. Cálculo del capital de trabajo:** El capital de trabajo requerido para el funcionamiento de la compañía es de \$ 35,632.07, cuyo método de cálculo fue el de desfase con un periodo de 90 días.

### 7.3 Proyección de los estados financieros

La proyección de ventas se calculó mediante la participación de mercado de una empresa recientemente constituida en el 2015 la cual lograba una participación dentro del mercado del 0,74%, se planteó que dicho porcentaje recién se lo lograría obtener en el segundo año por cual el primer año True inicia con una participación del 0,50%. Además, el precio de los productos fue establecido por un promedio según la competencia y van aumentando según la inflación que es del 1,79%.

Los costos de materia prima se obtuvieron mediante cotizaciones que se realizaron a lo diferentes proveedores que tendrá la empresa, estos también aumentaron según la inflación a diferencia del rubro de los salarios los cuales aumentaron según el incremento promedio de 5 años del salario básico. Como se observa en la figura precedente para el primer año se toman en cuentan los

gastos de constitución de la empresa. Obteniendo así para el primer año una pérdida de \$ -652,78, sin embargo a partir del segundo año se logra una ganancia

**Tabla No 8:** Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
TRUE ORGANIC FOOD					
	1	2	3	4	5
Cantidad	49,250.30	53,815.09	61,766.51	70,892.79	81,367.51
Precio	\$ 3.77	\$ 3.84	\$ 3.91	\$ 3.98	\$ 4.05
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 185,645.56</b>	<b>\$ 206,479.59</b>	<b>\$ 241,225.63</b>	<b>\$ 281,818.68</b>	<b>\$ 329,242.67</b>
<b>Egresos</b>	<b>\$ 172,580.69</b>	<b>\$ 183,800.28</b>	<b>\$ 206,186.41</b>	<b>\$ 231,763.93</b>	<b>\$ 261,666.08</b>
Costo Materia prima	\$ 106,314.23	\$ 118,245.31	\$ 138,143.44	\$ 161,389.99	\$ 188,548.43
Costo unitario	\$ 2.16	\$ 2.20	\$ 2.24	\$ 2.28	\$ 2.32
Mano de obra	\$ 33,646.46	\$ 35,608.88	\$ 37,685.75	\$ 39,883.76	\$ 42,209.96
CIF	\$ 32,620.00	\$ 29,946.08	\$ 30,357.22	\$ 30,490.18	\$ 30,907.69
Servicios Básicos	\$ 3,360.00	\$ 3,420.08	\$ 3,481.24	\$ 3,543.49	\$ 3,606.86
Arriendo	\$ 10,200.00	\$ 10,382.39	\$ 10,568.05	\$ 10,757.03	\$ 10,949.38
Publicidad	\$ 15,500.00	\$ 15,777.17	\$ 15,934.94	\$ 15,810.00	\$ 15,965.00
Internet	\$ 360.00	\$ 366.44	\$ 372.99	\$ 379.66	\$ 386.45
Gastos de Constitución	\$ 3,200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 13,064.87</b>	<b>\$ 22,679.31</b>	<b>\$ 35,039.22</b>	<b>\$ 50,054.76</b>	<b>\$ 67,576.59</b>
Depreciación	\$ 5,918.69	\$ 11,837.37	\$ 17,756.06	\$ 23,674.75	\$ 29,593.43
<b>UAII</b>	<b>\$ 7,146.18</b>	<b>\$ 10,841.94</b>	<b>\$ 17,283.16</b>	<b>\$ 26,380.01</b>	<b>\$ 37,983.15</b>
Intereses	\$ 7,798.96	\$ 8,770.68	\$ 10,634.33	\$ 11,092.41	\$ 12,474.48
<b>UAI</b>	<b>-\$ 652.78</b>	<b>\$ 2,071.26</b>	<b>\$ 6,648.83</b>	<b>\$ 15,287.60</b>	<b>\$ 25,508.67</b>
Impuestos (22%)	\$ (143.61)	\$ 455.68	\$ 1,462.74	\$ 3,363.27	\$ 5,611.91
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (796.39)</b>	<b>\$ 1,615.58</b>	<b>\$ 5,186.08</b>	<b>\$ 11,924.32</b>	<b>\$ 19,896.76</b>

**Tabla No 9:** Estado de Situación Financiera

Estado de Situación Financiera						
TRUE ORGANIC FOOD						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>						
Efectivo	\$ 59,421.66	\$ 53,266.27	\$ 51,590.61	\$ 52,074.30	\$ 12,049.39	\$ 24,740.92
Cuentas por cobrar		\$ 7,735.23	\$ 8,603.32	\$ 10,051.07	\$ 11,742.45	\$ 13,718.44
Inventarios	\$ 4,610.34	\$ 173.25	\$ 233.66	\$ 137.63	\$ 139.22	\$ 124.30
Otros activos corrientes		\$ 4,610.34	\$ 4,610.34	\$ 4,844.00	\$ 50,893.61	\$ 50,711.75
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 64,032.00</b>	<b>\$ 65,785.10</b>	<b>\$ 65,037.93</b>	<b>\$ 67,107.00</b>	<b>\$ 74,824.65</b>	<b>\$ 89,295.41</b>
Planta y Equipo	\$ 35,968.00	\$ 35,968.00	\$ 35,968.00	\$ 35,968.00	\$ 35,968.00	\$ 35,968.00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 5,918.69	\$ 11,837.37	\$ 17,756.06	\$ 23,674.75	\$ 29,593.43
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 35,968.00</b>	<b>\$ 30,049.31</b>	<b>\$ 24,130.63</b>	<b>\$ 18,211.94</b>	<b>\$ 12,293.25</b>	<b>\$ 6,374.57</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 100,000.00</b>	<b>\$ 95,834.41</b>	<b>\$ 89,168.56</b>	<b>\$ 85,318.94</b>	<b>\$ 87,117.90</b>	<b>\$ 95,669.98</b>
<b>PASIVOS</b>						
Cuentas por pagar proveedores		\$ 4,429.76	\$ 4,919.01	\$ 5,746.77	\$ 6,713.82	\$ 7,843.61
Otros pasivos corrientes			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 50,000.00	\$ 42,201.04	\$ 33,430.36	\$ 23,566.89	\$ 12,474.48	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>\$ 46,630.80</b>	<b>\$ 38,349.37</b>	<b>\$ 29,313.66</b>	<b>\$ 19,188.30</b>	<b>\$ 7,843.61</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>\$ 49,203.61</b>	<b>\$ 50,819.19</b>	<b>\$ 56,005.28</b>	<b>\$ 67,929.60</b>	<b>\$ 87,826.37</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 100,000.00</b>	<b>\$ 95,834.41</b>	<b>\$ 89,168.56</b>	<b>\$ 85,318.94</b>	<b>\$ 87,117.90</b>	<b>\$ 95,669.98</b>

**Tabla No 10: Estado de Flujo de Efectivo**

Estado de Flujo de Efectivo						
TRUE ORGANIC FOOD						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
(+) Utilidad Neta	\$ -	\$ (796,39)	\$ 1.615,58	\$ 5.186,08	\$ 11.924,32	\$ 19.896,76
(+) Depreciación		\$ 5.918,69	\$ 11.837,37	\$ 17.756,06	\$ 23.674,75	\$ 29.593,43
(+) Incremento cuentas por pagar		\$ 4.429,76	\$ 489,25	\$ 827,76	\$ 967,06	\$ 1.129,79
(-) Incremento cuentas por cobrar		\$ 7.735,23	\$ 868,08	\$ 1.447,75	\$ 1.691,38	\$ 1.976,00
(-) Incremento en inventario	\$ 4.610,34	\$ 173,25	\$ 60,41	\$ 137,63	\$ 1,59	\$ 124,30
<b>Efectivo Neto de las actividades de operación</b>	\$ (4.610,34)	\$ 1.643,58	\$ 13.013,71	\$ 22.184,52	\$ 34.873,17	\$ 48.519,69
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
(-) Adquisiciones de Activos Fijos	\$ 35.968,00	\$ -	\$ 5.918,69	\$ 11.837,37	\$ 17.756,06	\$ 23.674,75
(-) Otras Actividades de Inversión						
<b>Efectivo Neto de las actividades de inversión</b>	\$ (35.968,00)	\$ -	\$ (5.918,69)	\$ (11.837,37)	\$ (17.756,06)	\$ (23.674,75)
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>						
(-) Disminución de deuda de largo plazo	\$ 50.000,00	\$ (7.798,96)	\$ (8.770,68)	\$ (9.863,47)	\$ (11.092,41)	\$ (12.474,48)
(-) Disminución de cuentas por pagar corto plazo						
(-) Disminución de documentos por pagar						
(-) Dividendos Pagados						
(-) Intereses pagados						
(+) Incremento en Acciones Comunes	\$ 50.000,00					
<b>Efectivo Neto de las Actividades de Financiamiento</b>	\$ 100.000,00	\$ (7.798,96)	\$ (8.770,68)	\$ (9.863,47)	\$ (11.092,41)	\$ (12.474,48)
<b>TOTAL CAMBIO EFECTIVO</b>	\$ 59.421,66	\$ (6.155,38)	\$ (1.675,66)	\$ 483,68	\$ 6.024,69	\$ 12.370,46
<b>EFECTIVO INICIAL</b>	\$ -	\$ 59.421,66	\$ 53.266,27	\$ 51.590,61	\$ 6.024,69	\$ 12.370,46
<b>EFECTIVO FINAL</b>	\$ 59.421,66	\$ 53.266,27	\$ 51.590,61	\$ 52.074,30	\$ 12.049,39	\$ 24.740,92

**Tabla No 11: Flujo libre de la firma**

FREE CASH FLOW TO THE FIRM						
True Organic Food						
Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	\$ -	\$ (796,39)	\$ 1.615,48	\$ 5.186,08	\$ 11.924,32	\$ 19.896,76
(+) Depreciación	\$ -	\$ 5.918,69	\$ 11.837,37	\$ 17.756,06	\$ 23.674,75	\$ 29.593,43
(+) Gasto en Intereses	\$ -	\$ 7.798,96	\$ 8.770,68	\$ 10.634,33	\$ 11.092,41	\$ 12.474,48
(-) CAPEX	\$ 35.968,00	\$ -	\$ 5.918,69	\$ 11.837,37	\$ 17.756,06	\$ 23.674,75
(-) Cambios capital de trabajo	\$ 64.032,00	\$ (55.942,93)	\$ 439,25	\$ 757,62	\$ 46.775,51	\$ 649,44
(-) Escudo Fiscal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO LIBRE DE LA FIRMA</b>	\$ (100.000,00)	\$ 69.660,58	\$ 14.250,2	\$ 15.795,40	\$ 5.747,71	\$ 17.743,73

<b>VAN</b>	\$ 23.197,54
<b>IR</b>	\$ 1,23
<b>TIR</b>	11%

Mediante la realización del estado de situación financiera, el flujo de efectivo y el flujo de caja se pudo determinar los índices financieros del proyecto como el VAN, Índice de rentabilidad y la TIR. Los resultados que se obtuvieron son \$23 197, 54 será el valor presente del proyecto, por cada dólar invertido se recuperará \$ 1,23 y el proyecto tendrá una TIR DEL 11%

#### 7.4 Proyección para el inversionista

**Tabla No 10:** Flujo del Inversionista

FLUJO DEL INVERSIONISTA						
True Organic Food						
Año	0	1	2	3	4	5
Flujo libre de la firma	\$ (100.000,00)	\$ 69.660,58	\$ 14.250,2	\$ 15.795,40	\$ 5.747,71	\$ 17.743,73
(-) Intereses pagados*(1-t)	\$ -	\$ 6.997,23	\$ 7.869,05	\$ 9.541,12	\$ 9.952,11	\$ 11.192,10
(+) Nuevos prestamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Repago deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO LIBRE DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (100.000,00)</b>	<b>\$ 76.657,81</b>	<b>\$ 6.381,16</b>	<b>\$ 6.254,28</b>	<b>\$ 15.699,82</b>	<b>\$ 6.551,63</b>

VAN	\$ 11.544,60
IR	\$ 1,23
TIR	6%

De la misma manera se realizó el flujo de inversionista dando como resultado un VAN del \$11544,60 que es el valor del proyecto actualmente, un índice de rentabilidad de \$1,23 por cada dólar invertido y una TIR del 6%

**Tabla No 11:** Indicadores

Riesgo país	6,57%
Beta desapalancada	0,77
Tasa libre de riesgo	2,23%
Rendimiento del mercado	10,00%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón deuda capital	0,95	0,75	0,52	0,28	0,09
Beta apalancada	1,50	1,35	1,17	0,99	0,84
CAPM	20,45%	19,30%	17,91%	16,47%	15,32%

WACC	0,62031	0,468969206	0,29286	0,04010295	0,00000
	0,03290	0,0392236	0,05064	0,1347461	0,15317
	65,32%	50,82%	34,35%	17,48%	15,32%

## 7.5 Indicadores Financieros

**Tabla No 12:** Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Prueba Acida	\$ 1.41	\$ 1.70	\$ 2.29	\$ 3.90	\$ 11.38
Razón de Liquidez	\$ 1.41	\$ 1.69	\$ 2.28	\$ 3.89	\$ 11.37

Como se puede observar en la tabla anterior, la empresa mantiene un nivel de solvencia relativamente bueno en el primer año ya que por \$1 de pasivo la empresa cuenta \$0.41, sin embargo para los demás años va mejorando, lo que



implica su capacidad para cubrir sus operaciones de largo plazo.

**Tabla No 12:** Indicadores de Rentabilidad

**INDICADORES DE RENTABILIDAD**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Rentabilidad sobre ventas</b>	0%	1%	2%	4%	6%
<b>ROI</b>	-2%	3%	10%	23%	38%
<b>ROA</b>	-1%	2%	6%	14%	21%
<b>ROE</b>	-2%	27%	44%	67%	84%

Los indicadores de rentabilidad presentan una tendencia positiva creciente a través de los años, se justifica que el año 1 tenga porcentajes negativos, ya que a partir del segundo año se empieza a percibir utilidad.

**Tabla No 12:** Indicadores de Solvencia

**INDICADORES DE SOLVENCIA**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Apalancamiento</b>	\$ 0.95	\$ 0.75	\$ 0.52	\$ 0.28	\$ 0.09
<b>Apalancamiento Financiero</b>	\$ (0.18)	\$ 0.35	\$ 0.65	\$ 0.90	\$ 0.95

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- La producción y el consumo de productos orgánicos ha aumentado en los últimos años, las personas buscan un estilo de vida saludable que brinde beneficios a su salud. Lo que permite que el proyecto pueda ofrecer sus productos para satisfacer dicha necesidad.
- La industria ha tenido un crecimiento del 12,98% en los últimos, sin embargo existen una gran cantidad de empresas constituidas dentro de las misma, lo que ocasiona que la empresas empiecen a competir por precios. Lo que hace viable a la estrategia general de marketing que plantea posicionar precios más bajos que la competencia.
- La escasa oferta de fruta orgánica en el mercado ecuatoriano hace que la importación de la misma sea atractiva, ya que los consumidores buscan mayor variedad de este producto y que no encuentran en el mercado actual.
- Argentina es el segundo productor mundial de productos orgánicos y primero en Latinoamérica, además formar parte de la ALADI benéfica a los negocios que se puedan realizar entres estos dos países, como es el caso de este proyecto.
- Según los cálculos financieros el plan de negocios es rentable, garantizando ganancias a partir del segundo año y dando la confianza a los inversionistas de invertir en el mismo.
- Los riesgos que presenta el proyecto giran en torno a inestabilidad política del país, principalmente por la importación que se va a realizar, ya que de un momento a otro las políticas pueden cambiar a un país más proteccionista y aumentar los impuestos para las importaciones.

## REFERENCIAS

- AGROCALIDAD. (2013). *Instructivo de la Normativa general para promover y regular la producción orgánica-ecológica-biológica en el Ecuador*. Recuperado el 5 de octubre del 2016 de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/certificacion-organica/1.Normativa-e-instructivo-de-la-Normativa-General-para-Promover-y-Regular-la-Produccion-Organica-Ecologica-Biologica-en-Ecuador.pdf>
- Andrade, D. & Flores, M. (2008). *Consumo de productos orgánicos agroecológicos en los hogares ecuatorianos*. Recuperado el 5 de octubre del 2016 de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/63780450radBF21D.pdf>
- ALADI. (2017). *¿Quiénes Somos?*. Recuperado el 6 de febrero del 2017 de <http://www.aladi.org/sitioAladi/quienesSomos.html>
- BCE. (2016). *Índice de confianza del consumidor*. Recuperado el 10 de abril del 2016 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- BancoMundial. (2016). *PIB per cápita*. Recuperado el 28 de Septiembre del 2016 de <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.PCAP.CD&country=ECU>
- Bertolotto, M. & Cavallo, A. (2016). *Serie completa de inflación de Argentina de 1943 a 2016\**. Recuperado el 6 de Febrero del 2017 de [http://www.mit.edu/~afc/papers/FillingTheGap\\_es.pdf](http://www.mit.edu/~afc/papers/FillingTheGap_es.pdf)
- CONtextoganadero. (2016). *Argentina ya es el segundo productor mundial de*

*agricultura orgánica*. Recuperado el 31 de Enero del 2017 de <http://www.contextoganadero.com/internacional/argentina-ya-es-el-segundo-productor-mundial-de-agricultura-organica>

El Universo. (2016). *Economía ecuatoriana caerá 4.5 este 2016 según FMI*. Recuperado el 28 de Septiembre del 2016 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/12/nota/5520138/economia-ecuador-caera-45-este-2016-segun-fmi>

FAO. (2017). *Argentina*. Recuperado el 7 de Febrero del 2017 de <http://www.fao.org/docrep/004/Y1669s/y1669s0h.htm>

FAO. (2017). *Capítulo 1: Requisitos para producir y exportar productos orgánicos a los principales mercados*. Recuperado el 7 Febrero del 2017 de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s04.htm>

Flores, M & Ortiz, D. (2008). *Consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos*. Recuperado el 22 de septiembre del 2016 de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/63780450radBF21D.pdf>

Geler, B. (2015). *El mercado orgánico oportunidades y retos*. Recuperado el 22 de Septiembre del 2016 de <http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/latin-america/cultivando-ecologicamente-y-comercializando-con/el-mercado-organico-oportunidades-y-retos>

Lara, T. (2016). *Made in Argentina: crece un 10% la producción de alimentos orgánicos*. Recuperado el 6 de Febrero del 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/1931236-made-in-argentina-crece-un-10-la-produccion-de-alimentos-organicos-un-sector-clave-para-reactivar-el->

empleo

La Nación. (2017). *Expoagro: el Tecnódromo asoma como el punto de referencia para ver la tecnología avanzada*. Recuperado el 6 de Febrero del 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/1981344-expoagro-el-tecnodromo-asoma-como-el-punto-de-referencia-para-ver-la-tecnologia-de-avanzada>

Murillo, M. (2017). *Mauricio Macri, ¿Gerente o Presidente?*. Recuperado el 6 de febrero del 2017 de <https://www.nytimes.com/es/2017/01/25/mauricio-macri-gerente-o-presidente/>

Obarrio, M. (2016). *Macri renovó su alianza con el campo y le pidió buscar nuevos mercados*. Recuperado el 6 de Febrero del 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/1923412-macri-renovo-su-alianza-con-el-campo-y-le-pidio-buscar-nuevos-mercados>

Parrado, F. (2015). *Productos Orgánicos, la tendencia que crece en Argentina*. Recuperado el 6 de Febrero del 2017 de <http://www.ruralprimicias.com.ar/noticia-productos-organicos--la-tendencia-que-crece-en-argentina-22573.php>

Pérez, I. (2016). *Casa Rosada con techo verde: convertirán el helipuerto del palacio de gobierno de Argentina en una huerta*. Recuperado el 7 de febrero del 2017 de <http://cnnespanol.cnn.com/2016/11/14/casa-rosada-con-techo-verde-convertiran-el-helipuerto-del-palacio-de-gobierno-de-argentina-en-una-huerta/#0>

Porras, K. (2011). *El mercado de productos orgánicos: oportunidades de diversificación y diferenciación para la oferta exportable costarricense*. Recuperado el 22 de Septiembre del 2016 de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Tendencias%20y%20oportunidades%20en%20mercado%20organico.pdf>

PRESIDENCIA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2015). *El 86% de los ecuatorianos tiene acceso a las tecnologías de la información*. Recuperado el 10 de abril del 2016 de

<http://www.presidencia.gob.ec/el-86-de-los-ecuatorianos-tiene-acceso-a-las-tecnologias-de-la-informacion-video/>

PROECUADOR. (2016). *Movimiento de tendencias saludables en alimentos y bebidas*. Recuperado el 28 de septiembre del 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>

Notimex. (2015). *Estudiante propone tecnología para cultivos orgánicos en Txcala*. Recuperado el 6 de Febrero del 2017 de [http://www.milenio.com/estados/Estudiante-tecnologia-cultivos-organicos-Tlaxcala-riego-mala-calidad-aguas-residuales\\_0\\_439756056.html](http://www.milenio.com/estados/Estudiante-tecnologia-cultivos-organicos-Tlaxcala-riego-mala-calidad-aguas-residuales_0_439756056.html)

SENDAPLES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Recuperado el 7 de abril del 2016 de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>  
[http://documentos.senplades.gob.ec/Plan Nacional Buen Vivir 2013-2017.pdf](http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf)

SUPERCIAS. (1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 6 de febrero del 2017 de [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf)

SUPERCIAS. (2017). *Compañía por actividad económica*. Recuperado el 30 de noviembre del 2016 de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

Suquilanda, M. (2008). *El deterioro de los suelos en el Ecuador y la producción agrícola*. Recuperado el 20 de abril del 2016 de <http://www.secsuelo.org/wp-content/uploads/2015/06/3.-Ing.-Manuel-Suquilanda.pdf>

WEFORUM. (2016). *Índice Global de Competitividad*. Recuperado el 07 de abril del 2016 de <https://www.weforum.org>

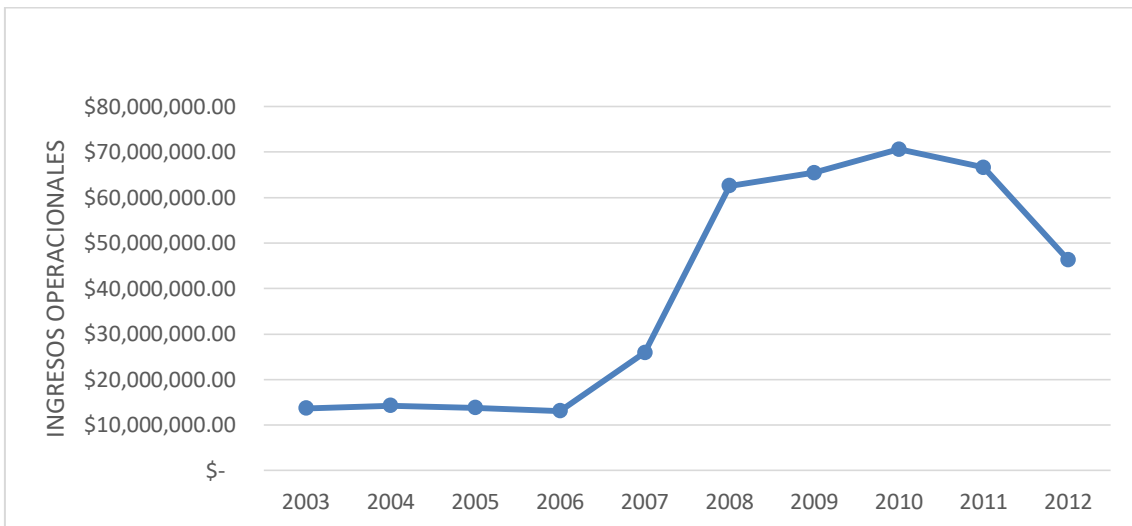
## ANEXOS



## Anexo 1

### Crecimiento de la Industria

G4721.01 - Venta al por menor de frutas, legumbres y hortalizas frescas o en conserva en establecimientos especializados		
AÑO	INGRESOS OPERACIONALES	
2003	\$	13,678,317.33
2004	\$	14,281,893.87
2005	\$	13,816,621.65
2006	\$	13,073,773.93
2007	\$	25,924,679.90
2008	\$	62,565,656.68
2009	\$	65,453,671.16
2010	\$	70,563,993.54
2011	\$	66,607,298.17
2012	\$	46,340,718.42
<b>PORCENTAJE DE CRECIMIENTO</b>	<b>12.98%</b>	



## Anexo 2

### Matriz de Análisis de la Industria

#### Matriz de Análisis de la Industria

Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
----------------	----------------	---------	-----------	---------------	--------------	--------------------------

#### Barreras de Entrada

Economías de escala	Poco					Mucho	3	2,2
Diferenciación de producto	Poco					Alto	3	
Identificación de marcas	Bajo					Alto	2	
Requerimiento de capital	Bajo					Alto	1	
Experiencia	Sin Importancia					Importante	2	

#### Barreras de Salida

Especialización de activos	Alto					Bajo	4	3,0
Costo de salida	Alto					Bajo	2	
Estrategia interrelacionadas	Alto					Bajo	3	

#### Rivalidad entre competidores

Cantidad de competidores	Muchos					Pocos	2	2,8
Crecimiento de la Industria	Lento					Rápido	4	
Costos fijos	Altos					Bajo	4	
Características del producto	Commodities					Especializados	2	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento					Poco Crecimiento	4	
Diversidad de Competidores	Alto					Bajo	1	

#### Capacidad de negociación Compradores

Número de clientes	Pocos					Algunos	3	2,5
Producto sustitutos	Varios					Pocos	1	
Costo de migración de compradores	Bajo					Alto	2	
Influencia de la calidad	Bajo					Alto	4	

#### Capacidad de negociación proveedores

Cantidad de proveedores	Pocos					Varios	4	3,0
Productos sustitutos	Bajo					Alto	4	
Costo de migración de proveedores	Alto					Bajo	4	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto					Bajo	2	
Precios de productos a proveer	Bajo					Alto	4	
Contribución a la calidad del producto	Alto					Bajo	1	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca					Mucho	2	

#### Total Análisis Industria

Barreras de entrada	Bajo					Alto	2,2	2,4
Barreras de salida	Alto					Bajo	3,0	
Rivalidad entre competidores	Alto					Bajo	2,8	
capacidad de negociación Compradores	Alto					Bajo	2,5	
capacidad de negociación proveedores	Alto					Bajo	3,0	
Viabilidad de sustitutos	Algunos					Poco	1	

### Anexo 3

#### Matriz EFE

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS			
Factor externo clave	Peso	Calificación	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Plan Nacional del Buen vivir (Promover patrones de consumo orgánico)	0,05	3	0,15
Inflación con tendencia a la baja	0,03	2	0,06
Los índices de confianza al consumidor tiene una tendencia positiva (preferencia a consumir productos nacionales)	0,06	3	0,18
Crecimiento del PIB de la industria	0,02	1	0,02
86% de la población tiene acceso a las TICS	0,01	1	0,01
El país pretende fomentar una cultura responsable con el medio ambiente	0,07	3	0,21
Aumento de la población	0,01	1	0,01
Varios proveedores de materia prima	0,04	2	0,08
Certificación orgánica	0,2	4	0,8
5% de los clientes de la industria prefieren productos orgánicos	0,08	4	0,32
<b>AMENAZAS</b>			
Incertidumbre sobre el nuevo mandato presidencial	0,05	3	0,15
Disminución del poder adquisitivo de la población	0,06	3	0,18
Gran variedad de productos sustitutos	0,11	4	0,44
Gran cantidad de empresas constituidas en la industria	0,07	3	0,21
Facilidad de acceso a la industria	0,07	3	0,21
Competencia en base a precios	0,08	4	0,32
<b>TOTAL</b>	<b>1,01</b>		<b>3,35</b>

## Anexo 4

### ***Resultados de la entrevista a expertos***

#### **Entrevista a Viviana López, experta en la producción y comercialización de productos orgánicos.**

##### **1. ¿Cuál cree que es la motivación de compra de sus clientes? ¿Qué les lleva consumir productos orgánicos?**

Mis años de trayectoria en el mercado me han hecho ver que las principales motivaciones de los consumidores de productos orgánicos son:

- a. El cuidado de la salud, ya que están consumiendo productos que son libres de pesticidas y de químicos
- b. La protección del medio ambiente
- c. El sabor natural de estos productos, donde unos de los mejores ejemplos son los tomates riñón, ya que estos convencionalmente son cultivados con gran cantidad de plaguicidas y se nota la diferencia con los que son orgánicos. Y a pesar de que los mercados orgánicos tienen cantidades limitadas de los productos y tal vez no son los tomates más perfectos, son libres de químicos y el sabor se siente.

##### **2. Mediante que canal de distribución se maneja OrganicLife, ¿Por qué razón?**

Manejamos un canal de distribución directamente al consumidor, primero se hacen pedidos mediante la página web, luego se procesa la orden en la finca, ubicada en amaguaña, y se realiza la entrega a domicilio. No hay intermediarios.

##### **3. ¿Con qué frecuencia realizan los pedidos sus clientes?**

Cada semana, cada quince días, depende del número de integrantes que tengan en su familia, por ejemplo las familias pequeñas realizan su pedido cada quince días.

**4. ¿Dónde se ubica la mayor cantidad de potenciales clientes del producto en Quito y valles?**

La mayoría se encuentra en Quito específicamente en el norte de Quito.

**5. ¿Cuáles son los productos orgánicos con mayor demanda?**

- a. Tomate riñón: Se siente la diferencia entre uno orgánico y no orgánico
- b. Kale: El mercado de este producto esta aumentado y se está dando a conocer, es un producto en voga ya que brinda muchos beneficios, además existen muchas variedades morado, rizado y el dinosaurio
- c. Frutillas
- d. Vegetales en general

**6. ¿Considera que para el cliente, el precio es un factor determinante al momento de la compra?**

No, ya que la gente que consume productos orgánicos lo hace porque realmente quiere cuidarse y les importa más eso que el valor que paguen por obtener ese beneficio. Al target que están dirigidos estos productos le preocupa más su salud y el medio ambiente por lo que prefieren pagar un poco más sabiendo que si consume alimentos orgánicos a la larga se va a librar de tomar medicina el resto de su vida. Si consumes productos orgánicos, estas consumiendo tu medicina de ahora en vez de consumirla en el futuro.

**7. ¿En qué rango de precios se encuentran sus productos orgánicos?  
¿Cuál es el rango más vendido?**

Hay precios que incluso son más bajos que los del Supermaxi, existen productos que cuestan más la semilla por lo que se lo vende más caro. Si se compara los precios, por ejemplo, el kale lo pueden encontrar en Estados Unidos a \$5 mientras que nosotros lo vendemos en \$1.45. Hay de todo, existen precios bajos, medios y altos.

**8. ¿Cuál piensa usted que es el mayor beneficio que perciben sus clientes en sus productos?**

Lo que la gente más aprecia es la calidad del producto y la atención que brindamos a nuestros clientes, son productos orgánicos y frescos porque todo se cosecha el día lunes y el día martes se entregan los pedidos,

**9. En relación al nivel socioeconómico de las personas, ¿Usted cree que esta clase de productos está dirigida a todos los niveles?**

Sí, tengo clientes de todo nivel socioeconómico y estoy me doy cuenta por las ubicaciones de los sectores de donde recibo los pedidos, hay personas que incluso no tienen computadora, no tienen un conocimiento tecnológico y buscan su forma de hacer pedidos.

**10. ¿Cuál es la estrategia de competitividad de su empresa?**

Nos tratamos de expandir a nivel nacional, no solo nos ubicarnos en Quito. Queremos brindar productos orgánicos a nivel nacional. Ir creciendo e innovando.

**11. ¿Sus productos cuenta con una certificación orgánica? ¿Usted cree que sus clientes valoran la certificación orgánica?**

No, no tenemos certificación orgánica porque esto no se puede hacer por plantación completa sino por productos. Es decir deberían hacer una evaluación

completa solo para un producto lo que implica altos costos, ya que en la finca existen más de 20 variedades de productos. La idea al futuro es tener esta certificación por lo menos para los productos que más rotan.

Ciertos clientes valorarían una certificación orgánica, sin embargo, la clientela igual la compra sin tenerla, ya que al momento que recibes el producto puedes darte cuenta de que son orgánicos por su calidad, no son perfectos en cuanto al tamaño y la cantidad es limitada. Sería un plus, serviría para atraer un pequeño nicho el cual no compran si no está avalado por una certificadora.

### **Entrevista a Gizella Greene, experta en la comercialización de productos orgánicos**

**1. ¿Cómo ha evolucionado el consumo de productos orgánicos en el Ecuador, específicamente en Quito y Valles? ¿Cree que la demanda de productos orgánicos está creciendo en el país?**

El consumo de productos orgánicos en el Ecuador tiene una tendencia creciente, específicamente en Quito y los valles ha evolucionado favorablemente. Siempre han existido los productos orgánicos pero considero que está tomando más fuerza estos últimos años.

**2. ¿Cuál cree que es la motivación de compra de sus clientes? ¿Qué les lleva consumir productos orgánicos?**

Básicamente la motivación de compra de nuestros clientes es la variedad de productos orgánicos que ofrecemos, pueden encontrar desde mermeladas orgánicas hasta pan, verduras o leche de almendras. Somos uno de los centros de venta de productos orgánicos más completos ya que también tenemos nuestra cafetería e impartimos clases de cocina saludable.

**3. ¿Cuáles son los productos orgánicos con mayor demanda?**

Creo que todos los productos que vendemos tienen bastante acogida, pero tendría que decir que las mermeladas y frutos secos son los productos más vendidos y últimamente existe mucha tendencia al consumo de leche de almendras y galletas sanas.

#### **4. ¿Con qué frecuencia realizan la compra sus clientes?**

Depende básicamente del tipo de producto que compren por ejemplo la leche de almendras la compran cada semana por su proceso de caducidad, productos como frutos secos, granos, sal marina y mermeladas la compra la realizan cada mes aproximadamente.

#### **5. ¿Dónde se ubica la mayor cantidad de potenciales clientes del producto en Quito y valles?**

Nuestros clientes están ubicados en todas las zonas de Quito, claro que por la cercanía tenemos la mayoría de clientes de los valles y del norte de Quito.

#### **6. ¿En qué rango de precios se encuentran sus productos orgánicos? ¿Cuál es el rango más vendido?**

Depende del producto ya que ofrecemos varios productos orgánicos y de cada producto tenemos algunos proveedores.

#### **7. En relación al nivel socioeconómico de las personas, ¿Usted cree que esta clase de productos está dirigida a todos los niveles?**

Creo que está dirigida a todas las personas que cuidan de su salud y bienestar, que están comprometidas con llevar un estilo de vida saludable y que son conscientes del impacto que tienen los productos orgánicos en la salud de las personas.



**8. ¿Cuál piensa usted que es el mayor beneficio que perciben sus clientes en sus productos?**

El beneficio que perciben nuestros clientes es el impacto que tiene en la salud los productos orgánicos y que ofrecemos además de los productos talleres en los cuales pueden aprender de manera eficaz a cocinar de manera saludable.

**9. ¿Sus productos cuenta con una certificación orgánica? ¿Usted cree que sus clientes valoran la certificación orgánica?**

Algunos de los productos de nuestros proveedores cuentan con certificación orgánica, considero que la mayoría de nuestros clientes valora la certificación orgánica.

**10. Mediante que canal de promoción se maneja SuperFoods. ¿Cuál considera que sería el mejor canal de promoción para esta clase de productos?**

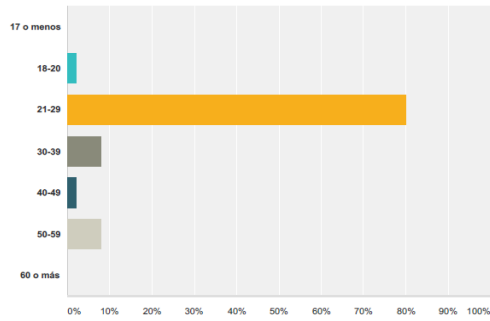
Nosotros nos manejamos a través de redes sociales, en nuestra página de facebook tratamos de mantener un nivel de respuesta alto con nuestros clientes y potenciales clientes.

## Anexo 5

### Resultados Encuesta

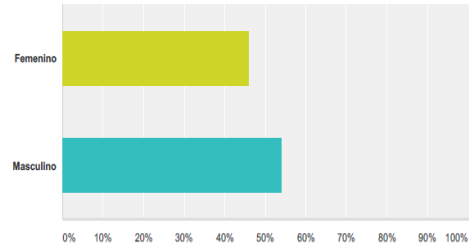
Q2 ¿Cuál es tu grupo de edad?

Respondido: 50 Omitido: 0



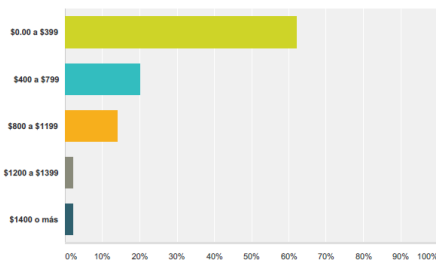
Q3 ¿Cuál es tu sexo?

Respondido: 50 Omitido: 0



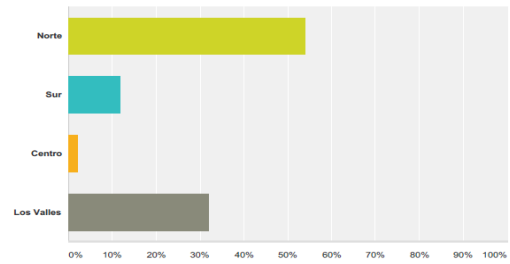
Q5 Aproximadamente, ¿cuál es el rango de tu ingreso mensual?

Respondido: 50 Omitido: 0



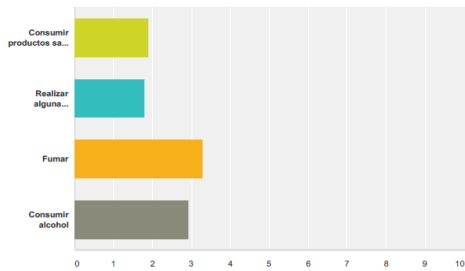
Q6 ¿En qué zona de Quito vives?

Respondido: 50 Omitido: 0



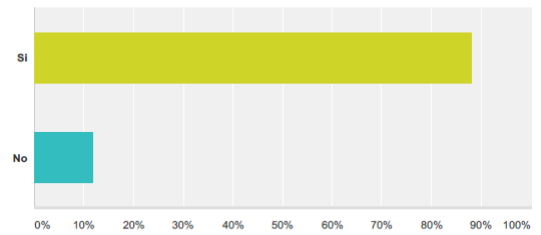
Q7 ¿Qué actividades realiza? Ordene del 1 al 4 (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) según el orden de preferencia

Respondido: 50 Omitido: 0



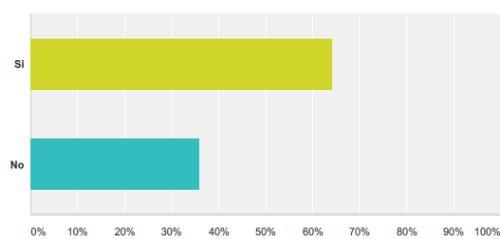
Q8 ¿Realiza alguna actividad física?

Respondido: 50 Omitido: 0

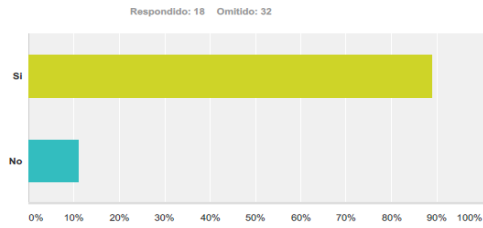


Q9 ¿Usted es consumidor de productos orgánico?

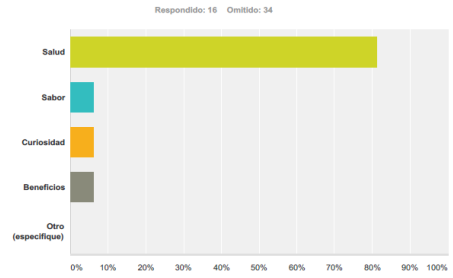
Respondido: 50 Omitido: 0



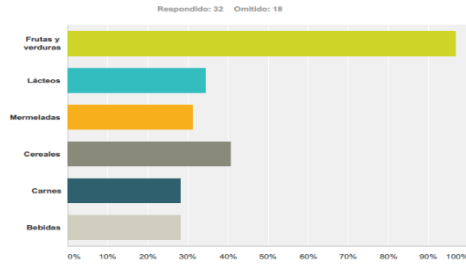
**Q10 Si su respuesta fue NO ¿Se considera un posible consumidor de productos orgánicos?**



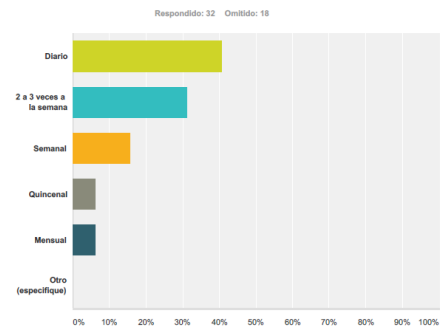
**Q11 ¿Qué le llevaría a consumir productos orgánicos?**



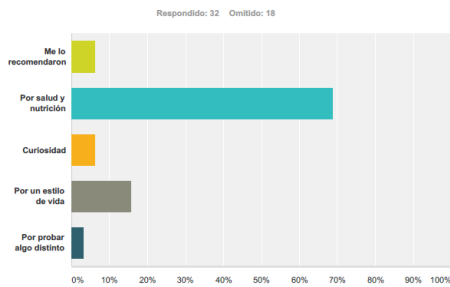
**Q12 ¿Qué tipo de productos orgánicos consume?**



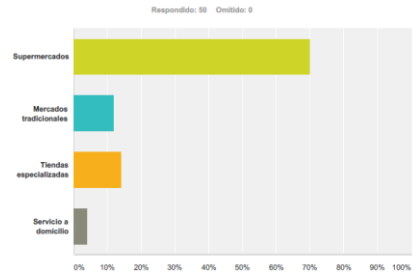
**Q13 ¿Con qué frecuencia consume productos orgánicos?**



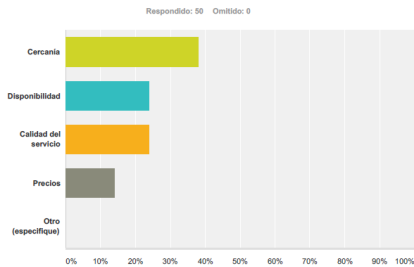
**Q14 ¿Por qué comenzó a consumir productos orgánicos?**



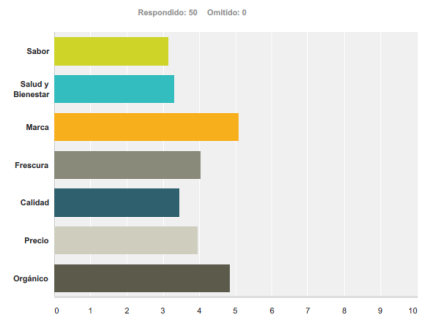
**Q15 ¿Donde acostumbra a comprar sus alimentos?**



**Q16 ¿Qué factor es el que le lleva a elegir ese lugar de compra?**



**Q17 ¿Qué factores considera al momento de comprar sus alimentos? Ordene del 1 al 7 (siendo 1 el más importante y 7 el menos importante) según el orden de preferencia.**



## Anexo 6

### *Precios de la competencia*

Producto	Unidad de Medida	Organic Life	NATUORGANIC	De la mata a la olla	Megamaxi	PROMEDIO
Lechuga	1 KG	\$ 1.68	\$ 1.70	\$ 1.65	\$ 2.50	\$ 1.88
Zanahoria	1 KG	\$ 2.60	\$ 3.00	\$ 2.70	\$ 3.19	\$ 2.87
Tomate	1 KG	\$ 2.74	\$ 2.40	\$ 2.20	\$ 0.93	\$ 2.07
Arveja	1 KG	\$ 5.66	\$ 5.80	\$ 6.00	\$ 3.10	\$ 5.14
Avena	1 KG	\$ 8.00	\$ 8.75	\$ 9.00	\$ 10.60	\$ 9.09
Yuca	1 KG	\$ 1.00	\$ 1.10	\$ 1.00	\$ 0.60	\$ 0.93
Cebolla paitaña	1 KG	\$ 2.56	\$ 2.50	\$ 2.00	\$ 1.10	\$ 2.04
Ajo	1 KG	\$ 4.75	\$ 4.50	\$ 5.00	\$ 6.40	\$ 5.16
Aguacate	1 KG	\$ 1.67	\$ 2.70	\$ 2.80	\$ 1.44	\$ 2.15
Pimientos	1 KG	\$ 2.62	\$ 3.60	\$ 2.80	\$ 1.60	\$ 2.66
Remolacha	1 KG	\$ 1.44	\$ 1.10	\$ 1.90	\$ 1.28	\$ 1.43
Brócoli	1 KG	\$ 2.94	\$ 2.70	\$ 2.60	\$ 1.90	\$ 2.54
Pepinillo	1 KG	\$ 3.55	\$ 2.90	\$ 3.60	\$ 1.10	\$ 2.79
Papas	1 KG	\$ 1.30	\$ 1.40	\$ 1.50	\$ 2.53	\$ 1.68
Frutillas	1 KG	\$ 6.10	\$ 4.50	\$ 6.10	\$ 3.44	\$ 5.04
Limones	1 KG	\$ 2.10	\$ 1.50	\$ 1.40	\$ 2.51	\$ 1.88
Tomate de arbol	1 KG	\$ 1.92	\$ 1.30	\$ 1.45	\$ 1.82	\$ 1.62
Papaya	1 KG	\$ 4.20	\$ 3.60	\$ 4.00	\$ 2.80	\$ 3.65
Bananos	1 KG	\$ 1.00	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 0.95	\$ 1.09
Lima	1 KG	\$ 3.10	\$ 3.50	\$ 3.75	\$ 3.00	\$ 3.34
Kaki	1 KG	\$ 2.00	\$ 2.75	\$ 1.90	\$ 2.00	\$ 2.16
Manzanas	1 KG	\$ 3.90	\$ 4.00	\$ 3.90	\$ 3.04	\$ 3.71
Naranjas	1 KG	\$ 1.22	\$ 1.02	\$ 1.75	\$ 0.84	\$ 1.21
Peras	1 KG	\$ 1.91	\$ 1.50	\$ 1.40	\$ 1.00	\$ 1.45
Kiwi	1 KG	\$ 1.20	\$ 1.35	\$ 1.50	\$ 2.53	\$ 1.65
Mandarinas	1 KG	\$ 2.20	\$ 2.50	\$ 2.90	\$ 1.12	\$ 2.18
Maracuya	1 KG	\$ 1.20	\$ 1.30	\$ 1.10	\$ 0.90	\$ 1.13
Uva	1 KG	\$ 2.60	\$ 3.00	\$ 2.90	\$ 2.00	\$ 2.63
Mango	1 KG	\$ 2.20	\$ 2.00	\$ 2.28	\$ 1.60	\$ 2.02
Melon	1 KG	\$ 2.22	\$ 2.35	\$ 2.30	\$ 2.00	\$ 2.22
Pomelo	1 KG	\$ 2.20	\$ 2.10	\$ 2.00	\$ 1.90	\$ 2.05

