

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**



**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
CADENA DE MINIMARKETS COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS  
ORGÁNICOS Y AGROECOLÓGICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Tesis de Grado**

**Previa la obtención de los Títulos de:  
INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL  
ECONOMÍA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Presentado por:**

**STEFHANY DENNYSE CANDELL PARRA  
JUDITH VERÓNICA LIMONES ACOSTA  
ANDREA MERCEDES LOOR SOLEDISPA**

**Guayaquil-Ecuador**

**2012**

## DEDICATORIA

A mi familia, sobre todo a mi mami por su amor incondicional, por cuidarme en todo momento y sus valiosos consejos que me han motivado a seguir siempre adelante.

A mis amigas Verónica y Dennyse, con quienes más allá de haber realizado este proyecto, hemos compartido momentos de amistad desde el inicio de nuestras carreras, los cuales siempre llevaré en mi corazón. A todos aquellos maravillosos amigos quienes con sus conocimientos, contribuyeron con ideas y críticas constructivas para la realización de este proyecto.

A la naturaleza, que nos brinda todo lo necesario para vivir y sin embargo está siendo destruida poco a poco por el ser humano, espero que la esencia de este proyecto sea un ejemplo para que las personas hagan conciencia y aprendan a cuidar y valorar el ecosistema donde vivimos.

*Andrea Loor*

Dedico este trabajo a mis padres por los sacrificios realizados día a día, por su apoyo incondicional y desinteresado, por sus muestras de amor, por sus reprimendas, por sus palabras de aliento, por enseñarme a luchar constantemente y por aceptarme tal como soy.

*Stefhany Candell*

Dedico el esfuerzo plasmado en este trabajo a Dios por sostener mi vida y todas las acciones que ocurren en ella, a mis padres quienes siempre tienen el consejo perfecto para cada situación y me demuestran a diario mediante el ejemplo a luchar y jamás darme por vencida ante las adversidades, a mi hermana quien es con la que comparto sonrisas y penas que ha tenido tanta paciencia conmigo y a todos aquellos que me rodean y han aportado a la realización de este proyecto.

*Verónica Limones*

## **AGRADECIMIENTO**

La realización de este proyecto no hubiera sido posible sin la intervención de nuestro creador, quien nos da fuerza, sabiduría y salud a cada una de nosotras. Y que a pesar de las adversidades y dificultades que se nos presentan, siempre se hace presente de manera contemplativa para ayudarnos a superar los problemas.

Un agradecimiento especial a nuestros padres, quienes con paciencia, esmero y perseverancia fomentaron en nosotras conocimientos y valores necesarios para alcanzar las metas que nos proponíamos a lo largo de nuestras vidas. A nuestras madres, quienes siempre están presentes en los buenos y malos momentos, y que con una cálida sonrisa exhibían optimismo en nosotras.

Queremos agradecer a los maestros que no sólo se dedicaron a inculcarnos conocimientos sino que nos enseñaron a trabajar bajo presión, en equipo y de manera competitiva; gracias a aquellos que nos enseñaron que en el mundo nada es fácil y que las cosas se logran a base de sacrificios.

Gracias a las personas que directa o indirectamente colaboraron para que este proyecto se llevara a cabo. A nuestros familiares que de alguna manera nos ayudaron a cumplir con este objetivo. A los Ingenieros: Richard Intriago, Carmen Guñay, Santiago Rivera y Héctor Aguilar por compartirnos sus experiencias profesionales en entidades relacionadas al tema del proyecto. A nuestros amigos de la Universidad por apoyarnos y hacernos saber que contamos con ellos.

A nuestros tutores, Ingeniero Omar Maluk Salem y Omar Maluk Urigüen, por estar presentes semana a semana para guiarnos, aclarar nuestras dudas y aportar en el proyecto con sus valiosas ideas y observaciones.

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**



Ec. Omar Malik Urigüen  
Presidente Tribunal



Ing. Omar Malik Salem  
Director de Tesis

**DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto nos corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

Stephany Candell

**STEFHANY DENNYSE CANDELL PARRA**

Judith Limóns A.

**JUDITH VERÓNICA LIMONES ACOSTA**

Andrea Loor S.

**ANDREA MERCEDES LOOR SOLEDISPA**



UFR-ESPOL

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
ÍNDICE DE TABLAS .....	X
CAPÍTULO I : INTRODUCCIÓN .....	11
1.1 Reseña histórica: mundial, regional y local .....	12
1.1.1 Mundial.....	12
1.1.2 Regional .....	12
1.1.3 Local.....	13
1.2 Descripción del Problema .....	15
1.3 Importancia del Estudio .....	16
1.4 Marco Teórico.....	17
1.4.1 Definiciones básicas.....	17
1.4.2 Manejo agroecológico de plagas y enfermedades en la agricultura ...	18
1.4.3 Fertilizantes orgánicos y sintéticos .....	19
1.4.4 La certificación Orgánica .....	20
1.4.5 AGROCALIDAD-Entidad de Control .....	21
1.5 Característica del producto y servicio .....	21
1.6 Objetivo General y objetivos específicos .....	22
1.6.1 Objetivo General.....	22
1.6.2 Objetivos Específicos .....	22
1.7 Estudio organizacional.....	23
1.7.1 Razón social.....	23
1.7.2 Nombre comercial .....	23
1.7.3 Eslogan .....	23
1.7.4 Misión .....	23
1.7.5 Visión .....	24
1.7.6 Objetivos .....	24
1.7.7 Planes .....	24
1.7.8 Metas .....	25
1.7.9 Valores corporativos.....	25
1.7.10 Organigrama .....	27
1.7.11 Manual de funciones .....	28
1.7.12 Perfil de los cargos .....	31
CAPÍTULO II : INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	34
2.1 Perspectiva de la investigación.....	34
2.2 Planteamiento del problema .....	35
2.3 Objetivos de la investigación .....	35
2.3.1 Objetivo general .....	35
2.3.2 Objetivos específicos del capítulo.....	35
2.4 Fuentes de información .....	36
2.4.1 Fuentes de información Secundaria .....	36

2.4.2	Fuentes de información Primaria .....	38
2.5	Plan de muestreo .....	39
2.5.1	Definición de la población objetivo.....	39
2.5.2	Definición de la muestra .....	39
2.6	Metodología.....	40
2.7	Diseño de la encuesta .....	42
2.8	Presentación y análisis de los resultados .....	46
2.8.1	Consumidores Efectivos .....	46
2.8.2	Consumidores Potenciales .....	62
2.9	Discusión y análisis .....	71
CAPÍTULO III : PLAN DE MARKETING.....		73
3.1	Antecedentes .....	73
3.1.1	Producción orgánica y agroecológica en Ecuador .....	73
3.1.2	Alcance del producto y mercado.....	74
3.1.3	Necesidades que satisface .....	76
3.2	Ciclo de vida .....	77
3.2.1	El mercado de los alimentos orgánicos .....	77
3.2.2	El mercado de los alimentos agroecológicos .....	79
3.3	Objetivos del plan de marketing.....	81
3.3.1	Objetivos financieros .....	81
3.3.2	Objetivos de mercadotecnia .....	81
3.4	Análisis estratégico.....	82
3.4.1	Matriz Boston Consulting Group .....	82
3.4.2	Matriz oportunidades producto-mercado Ansoff.....	84
3.4.3	Análisis FODA .....	85
3.4.4	Matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas.....	88
3.5	Análisis de PORTER .....	89
3.6	Mercado Meta.....	97
3.6.1	Macro-Segmentación.....	97
3.6.2	Micro-Segmentación.....	99
3.7	Selección de Mercado Meta .....	101
3.7.1	Estimación de Mercado Meta .....	101
3.8	Posicionamiento .....	103
3.8.1	Estrategia de posicionamiento .....	103
3.9	Marketing Mix .....	104
3.9.1	Producto.....	104
3.9.2	Precio .....	106
3.9.3	Plaza .....	111
3.9.4	Promoción .....	111
CAPÍTULO IV : ESTUDIO TÉCNICO.....		116
4.1	Proceso de venta.....	116
4.2	Proceso de abastecimiento.....	118
4.3	Balance de maquinarias y equipos .....	120
4.4	Calendario de reinversiones .....	121
4.5	Balance de personal.....	122

4.6	Estudio de localización .....	123
4.7	Diseño del local .....	124
CAPÍTULO V : ESTUDIO FINANCIERO .....		127
5.1	Inversión inicial .....	127
5.1.1	Activos Fijos .....	127
5.1.2	Activos Intangibles.....	128
5.2	Capital de trabajo .....	128
5.3	Financiamiento .....	128
5.4	Estimación de la demanda y ventas .....	129
5.5	Costo de ventas.....	131
5.6	Gastos operativos.....	132
5.7	Valor de desecho.....	134
5.8	Tasa de descuento (TMAR).....	134
5.9	Flujo de caja del proyecto .....	137
5.10	Punto de equilibrio del flujo normal.....	142
5.11	Payback.....	143
5.12	Análisis de sensibilidad.....	144
5.13	Estudio de evaluación social del proyecto .....	147
CONCLUSIONES .....		157
RECOMENDACIONES .....		159
BIBLIOGRAFÍA .....		161
Anexo 1.1: Entrevista a Gerente de empresa certificadora.....		164
Anexo 1.2: Lista oficial de agencias certificadoras registradas .....		167
Anexo 2.1: Pequeña entrevista previa al estudio de mercado .....		168
Anexo 3.1: Entrevista a organización campesina .....		170
Anexo 4.1: Cotizaciones de equipos .....		173
Anexo 4.2: Estimación de la remuneración anual del personal.....		177
Anexo 4.3: Estudio de localización .....		178
Anexo 5.1: Activos intangibles.....		180
Anexo 5.2: Tabla de Amortización.....		181
Anexo 5.3: Gastos de servicios básicos .....		182
Anexo 5.4: Gastos de sueldos y salarios.....		182
Anexo 5.5: Gastos de suministros de oficina .....		183
Anexo 5.6: Gastos de mantenimiento.....		183
Anexo 5.7: Gastos de transportación .....		184
Anexo 5.8: Gastos de alquiler .....		184
Anexo 5.9: Otros gastos operativos.....		184
Anexo 5.10: Gastos de promoción .....		185
Anexo 5.11: Gastos de depreciación de activos fijos.....		188
Anexo 5.12: Variables de entrada para el análisis de sensibilidad .....		189



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sectores donde habitan los consumidores efectivos .....	46
Gráfico 2: Conocimiento de los productos de los consumidores efectivos .....	47
Gráfico 3: Consumo efectivo.....	48
Gráfico 4: Inconvenientes al momento de consumir.....	49
Gráfico 5: Consumo efectivo de frutas .....	50
Gráfico 6: Frecuencia del consumo efectivo de frutas.....	51
Gráfico 7: Consumo efectivo de hortalizas.....	52
Gráfico 8: Frecuencia del consumo efectivo de hortalizas .....	53
Gráfico 9: Consumo efectivo de cereales y granos .....	54
Gráfico 10: Frecuencia efectiva de los cereales y granos .....	55
Gráfico 11: Consumo de frutas en compradores efectivos.....	57
Gráfico 12: Consumo de hortalizas en compradores efectivos.....	59
Gráfico 13: Consumo de granos y cereales en compradores efectivos.....	60
Gráfico 14: Medios de comunicación más usados en compradores efectivos.....	61
Gráfico 15: Sectores donde habitan consumidores potenciales .....	62
Gráfico 16: Consumo potencial.....	63
Gráfico 17: Disposición a pagar adicional por una lechuga orgánica .....	64
Gráfico 18: Características deseadas en productos.....	65
Gráfico 19: Frecuencia de consumo de frutas en compradores potenciales .....	66
Gráfico 20: Frecuencia de consumo de cereales y granos en compradores potenciales .....	67
Gráfico 21: Frecuencia de consumo de hortalizas en compradores potenciales .....	69
Gráfico 22: Uso de medios de comunicación en compradores potenciales.....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama.....	27
Figura 2: Ciclo de vida del producto.....	80
Figura 3: Matriz BCG .....	82
Figura 4: Matriz de expansión del mercado/producto.....	84
Figura 5: Matriz para formulación de estrategias FO-FA-DO-DA .....	88
Figura 6: Análisis de PORTER.....	89
Figura 7: Macro-segmentación .....	99
Figura 8: Logo de la cadena de minimarkets .....	104
Figura 9: Diagrama de proceso de venta .....	116
Figura 10: Diagrama de proceso de abastecimiento .....	118
Figura 11: Diseño de local de la Alborada .....	124
Figura 12: Diseño de local de la Av. 25 de Julio .....	125
Figura 13: Diseño de local de Urdesa.....	126

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Sectores donde habitan los consumidores efectivos .....	46
Tabla 2: Conocimiento de los productos de los consumidores efectivos .....	47
Tabla 3: Consumo efectivo .....	48
Tabla 4: Inconvenientes al momento de consumir .....	49
Tabla 5: Consumo efectivo de frutas.....	50
Tabla 6: Frecuencia del consumo efectivo de frutas .....	51
Tabla 7: Consumo efectivo de hortalizas .....	52
Tabla 8: Frecuencia del consumo efectivo de hortalizas .....	53
Tabla 9: Consumo efectivo de cereales y granos.....	54
Tabla 10: Frecuencia efectiva de los cereales y granos.....	55
Tabla 11: Gasto mensual por categoría .....	56
Tabla 12: Consumo de frutas en compradores efectivos .....	57
Tabla 13: Consumo de hortalizas en compradores efectivos .....	58
Tabla 14: Consumo de granos y cereales en compradores efectivos .....	60
Tabla 15: Uso de medios de comunicación en compradores efectivos .....	61
Tabla 16: Sectores donde habitan consumidores potenciales .....	62
Tabla 17: Consumo potencial .....	63
Tabla 18: Disposición a pagar adicional por una lechuga orgánica.....	64
Tabla 19: Características deseadas en productos .....	65
Tabla 20: Frecuencia de consumo de frutas en compradores potenciales.....	66
Tabla 21: Frecuencia de consumo de cereales y granos en compradores potenciales.....	67
Tabla 22: Frecuencia de consumo de hortalizas en compradores potenciales.....	68
Tabla 23: Uso de medios de comunicación en compradores potenciales .....	70
Tabla 24: Precios de hortalizas orgánicas .....	107
Tabla 25: Precios de granos y cereales orgánicos.....	108
Tabla 26: Precios de hortalizas agroecológicas .....	109
Tabla 27: Precios de frutas agroecológicas .....	110
Tabla 28: Precios de granos y cereales agroecológicos .....	110
Tabla 29: Balance de equipos.....	120
Tabla 30: Calendario de reinversiones.....	121
Tabla 31: Balance de personal de los locales.....	122
Tabla 32: Balance de personal administrativo.....	122
Tabla 33: Activos fijos.....	127
Tabla 34: Capital de trabajo.....	128
Tabla 35: Estructura de capital .....	129
Tabla 36: Tabla de amortización e intereses.....	129
Tabla 37: Gastos de promoción.....	133
Tabla 38: Flujo de caja normal.....	139
Tabla 39: Flujo de caja pesimista.....	140
Tabla 40: Flujo de caja optimista .....	141
Tabla 41: Punto de equilibrio del flujo de caja normal .....	142
Tabla 42: Payback flujo de caja normal .....	143
Tabla 43: Payback del flujo de caja optimista .....	143
Tabla 44: Flujo de caja social .....	156

## **CAPÍTULO I : INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de inversión busca analizar la viabilidad de la creación de una cadena de minimarkets especializada en la venta de alimentos orgánicos y agroecológicos en la ciudad de Guayaquil. Esta propuesta se presenta como una alternativa a la hora de consumir alimentos que sean producidos de una manera más sustentable desde el punto de vista ecológico, económico y social.

La empresa se enfoca en la oferta de dos tipos de productos, los orgánicos y los agroecológicos. Se realiza esta diferenciación ya que normas nacionales e internacionales exigen certificaciones por los productos orgánicos con el objetivo de garantizar al consumidor que los mismos se encuentran libres de químicos y son productos de calidad. Mientras que los alimentos agroecológicos son los que provienen de una agricultura que preserva los recursos naturales sin la utilización de insumos peligrosos y fomenta la identidad cultural campesina, careciendo los pequeños agricultores de los recursos para obtener una certificación.

Según estudios propios y uno realizado por VECO ECUADOR, Guayaquil posee un mercado potencial de productos orgánicos y agroecológicos (Andrade, Flores, 2008), siendo éste un mercado en crecimiento en la ciudad y una oportunidad de inversión.

## **1.1 Reseña histórica: mundial, regional y local**

### **1.1.1 Mundial**

A nivel internacional, el tamaño de los mercados para productos orgánicos está creciendo. El crecimiento anual está entre el 5 al 20 % dependiendo de cada país (Suquilanda, 2011). En el 2009, el mercado mundial de bebidas y alimentos orgánicos certificados se estimó en 54.9 millones de dólares estadounidenses (Sahota 2011).

El mercado de productos orgánicos presenta una diversidad de más de 1.500 productos, que van desde productos frescos agrícolas de origen vegetal y animal, donde se destacan: café, té, azúcar, cítricos, frutas tropicales, hortalizas, cereales, algodón, carnes, leche, miel, condimentos, entre otros, hasta productos agroindustriales y propiamente industriales, como: vinos, salsas, galletas, productos lácteos, chocolates. (Cussianovich, IICA 2005).

### **1.1.2 Regional**

Según un estudio realizado en el año 2002 existían alrededor de 18 millones de hectáreas manejadas orgánicamente en 139 países, de los cuales 34 (24%) eran latinoamericanos. De estos, 13 tenían un nivel de desarrollo de agricultura orgánica relativamente avanzado, mientras que en 21 de ellos, el nivel de desarrollo era incipiente. El país con el mayor área dedicada a la producción orgánica era Argentina (García, 2002).

De acuerdo con PROCOMER (2001) y S.L (2001) los productos orgánicos en Latinoamérica son distribuidos por varios canales internos, como los supermercados, que han comenzado a vender productos orgánicos, en especial, vegetales y frutas. También en la mayoría de los países existen

tiendas especializadas en la venta de estos productos; no obstante, las ferias locales son la forma más popular del comercio de estos productos y a pesar de su pequeño tamaño, estas representan un importante porcentaje del mercado orgánico. Otro tipo de canal de distribución es la entrega "puerta a puerta", el cual consiste en la entrega semanal directa de productos. En muchos casos, el éxito de este esquema ha propiciado el desarrollo de asociaciones y tiendas especializadas.

### **1.1.3 Local**

A través de la intervención de las ONGs, grupos ambientalistas, organizaciones de indígenas y de campesinos en la década de los 80s la agricultura orgánica retomó importancia en Ecuador. El estado reconoce este tipo de producción, por ejemplo se evidencia la existencia de una normativa que promueve y regula la producción orgánica, con su respectivo reglamento y manual de procedimientos. Según la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad), el área certificada como orgánica en el país es de 59.762 hectáreas (2010).

Ecuador carece de tiendas especializadas en la venta de productos agroecológicos y orgánicos, pero se puede encontrar estas variedades en supermercados y en bioferias, algunos certificados y otros no, pero por su mayor precio y poco conocimiento de las bondades de estos productos tienen poco mercado.

La producción orgánica certificada que cumple con los parámetros de calidad, va a los mercados internacionales, mientras que la producción que no tiene esta característica, queda en el país para consumo local. Hay pequeños productores de alimentos agroecológicos que no tienen la certificación

internacional, cuya producción se expende en los mercados locales. (Suquilanda 2008).

Según Suquilanda (2008) la actividad de los pequeños productores se presenta en formas asociativas. Las organizaciones de pequeños productores deben cumplir con algunas funciones básicas para concretar los negocios en productos orgánicos. Estas organizaciones facilitan el acopio de volúmenes importantes de pequeñas producciones individuales, apoyan para el mejoramiento de la calidad de los productos y cumplen una función preponderante para el pago de los costos de la certificación y el mantenimiento de los sistemas internos de control exigidos por las certificadoras. En la actualidad el movimiento orgánico ecuatoriano, está trabajando para que el estado permita la puesta en marcha de un sistema de certificación local, que permita abaratar los elevados costos de las certificadoras internacionales.

Los productos orgánicos tradicionales así como las frutas tropicales se cultivan en la costa mientras que en la sierra se destacan las hortalizas, hierbas y especias. Entre los productos no tradicionales destacan los hongos, cereales (quinua) y hortalizas, pimienta y achiote. En el grupo de hierbas, especias y vegetales están las plantas aromáticas, condimentos, etc. Además existe producción en cautiverio de camarón orgánico que esta abriéndose mercado (Garrido, 2006).

## 1.2 Descripción del Problema

Ecuador posee 59.762 hectáreas de producción orgánica certificada y un número no cuantificado aún de superficie agroecológica (Agrocalidad, 2010). Gran porcentaje de los productos orgánicos certificados tienen como destino final el mercado internacional, razón por la cual queda por explotar las tierras fértiles del Ecuador y satisfacer la demanda interna de estos productos.

La escasa publicidad y canales de distribución de productos orgánicos y agroecológicos, ocasiona que sólo 2.3% de la población ecuatoriana conozca lo que es un producto agroecológico y un 4.8% lo que son productos orgánicos (Andrade, Flores, 2008). Estas circunstancias limitan el acceso a una alternativa de alimentación libre de pesticidas, fertilizantes, hormonas y transgénicos.

“La crónica exposición de productos con alto contenido químico causa daños a corto y largo plazo a nivel del sistema nervioso, en los riñones, en el hígado y en el cerebro, ya que esos alimentos contienen elevadas dosis de pesticidas y de metales pesados, como mercurio y plomo” (Iturralde, 2011). Por estas razones los productos de origen orgánico son la mejor opción para favorecer la salud de los consumidores y mantener un ecosistema estable.

Adicionalmente, los agricultores al ser víctimas de los comerciantes intermediarios no tienen las mismas oportunidades que los grandes inversionistas para llevar sus productos a las cadenas de supermercados y por ende a los consumidores finales.

Dadas estas situaciones, la creación de una cadena de minimarkets de venta de alimentos orgánicos y agroecológicos es una buena opción para solucionar en gran parte los problemas descritos.

### **1.3 Importancia del Estudio**

La creación de una cadena de minimarkets de alimentos agroecológicos y orgánicos busca que la gente conozca las ventajas de estos productos en comparación a los alimentos convencionales. Estos productos, además de beneficiar la salud del consumidor final, evitan que los agricultores estén expuestos a los efectos secundarios de los plaguicidas.

Mediante esta propuesta no sólo se busca el bienestar del consumidor sino que se apoya a la producción agrícola alternativa de la región a través de alianzas con los pequeños agricultores por medio de las Organizaciones a las que estos pertenecen, brindándoles una vía segura para que sus productos lleguen a la población local.

Ecuador cuenta con pocos puntos de venta de productos agroecológicos y orgánicos, por lo general éstos se los encuentra en supermercados a costos muy elevados y con poca variedad ó en bioferias realizadas con poca frecuencia. Sería una ventaja y estrategia de posicionamiento, ser los primeros en ofrecer una cadena de tiendas de expendio de alimentos agroecológicos y orgánicos en la ciudad de Guayaquil.



## 1.4 Marco Teórico

### 1.4.1 Definiciones básicas

**Productos orgánicos:** Son aquellos productos alimenticios (vegetales y animales) obtenidos sin el uso de sustancias químicas (pesticidas, herbicidas, fertilizantes sintéticos) ni el uso de OGM (organismos genéticamente modificados) y que tienen un reconocimiento por tal manejo (Andrade, Flores, 2008).

**Productos agroecológicos:** Son los que provienen de una agricultura que preserva los recursos naturales, no utiliza insumos externos peligrosos y provienen de sistemas de cultivo diversificados que respetan el conocimiento local; tienen como primera función la alimentación y su práctica respeta y fomenta la identidad cultural campesina (Andrade, Flores, 2008).

El Reglamento de la Normativa de la producción orgánica agropecuaria en el Ecuador con Registro Oficial No. 384 de miércoles 25 de octubre de 2006 define los siguientes términos:

**Agricultura convencional:** Sistema de producción agropecuario caracterizado por la utilización de insumos, generalmente de síntesis química, externos a la finca, granja o unidad productiva y dislocada de su entorno natural.

**Agricultura orgánica:** Sistema holístico de gestión y producción que fomenta y mejora la salud del agro ecosistema y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo. Los sistemas de producción orgánica se basan en normas de producción específicas y precisas

cuya finalidad es lograr agro ecosistemas óptimos que sean sostenibles desde el punto de vista social, ecológico y económico.

**Agricultura tradicional:** Sistema de producción agropecuario de subsistencia, con conocimientos ancestrales. Se caracteriza por lo regular, en no depender de la tecnología convencional y aprovecha los recursos que dispone en la finca.

#### **1.4.2 Manejo agroecológico de plagas y enfermedades en la agricultura**

Consiste en la utilización armónica de una serie de prácticas que sin deteriorar el medio ambiente, pretenden evitar que los insectos perjudiquen los cultivos y por ende la economía de los agricultores.

Entre las medidas curativas aplicadas una vez que la planta ha sido infestada por la plaga o enfermedad son:

- ✓ La destrucción manual de insectos, la recolección a base de aspiradoras, el manejo del agua, la implementación de barreras.
- ✓ El uso de enemigos naturales, insectos benéficos y agentes microbiológicos, pero con la intervención del hombre o que se encuentren en el medio.
- ✓ Utilización de dispositivos químicos o físicos que afectan el comportamiento de los insectos tales como fermentos, luz, colores y feromonas.
- ✓ El uso de cultivos resistentes o tolerantes a plagas.

- ✓ El uso de los principales químicos que se encuentran presentes en los extractos de plantas y algunas sales permitidas, con principios insecticidas, fungicidas y nemátocidas.

### **1.4.3 Fertilizantes orgánicos y sintéticos**

La diferencia que existe entre los fertilizantes químicos-sintéticos y los abonos orgánicos es que los primeros son altamente solubles y son aprovechados por las plantas en menor tiempo, pero generan un desequilibrio del suelo (acidificación, destrucción del sustrato, etc.). Mientras que los orgánicos actúan de forma indirecta y lenta, pero con la ventaja que mejoran la textura y estructura del suelo y se incrementa su capacidad de retención de nutrientes, liberándolos progresivamente en la medida que la planta los demande.

Los principales y más recomendados abonos o enmiendas orgánicas que ayudan a reactivar al suelo son:

- Lombricultura
- Abono Bocashi
- Compost
- Biol
- Té de estiércol
- El fosfoestiércol
- El abono verde

#### 1.4.4 La certificación Orgánica

La certificación orgánica se caracteriza por:

- Un nivel bajo del uso de insumos externos (a la unidad productora), los mismos que básicamente deben provenir de orígenes naturales.
- El no uso de químicos de síntesis como fertilizantes y plaguicidas.
- La no modificación genética de las plantas.

Previo a la certificación se realiza la inspección de la unidad de producción (incluye el proceso de elaboración, empaque, de importación o exportación, si fuese el caso). Los métodos empleados van desde controles físicos de campos, almacenamiento y unidades de transformación, una encuesta sistemática según un programa obligatorio de control (aprobado por la autoridad de supervisión/acreditación) y el chequeo de la contabilidad.

El proceso de certificación tiene una duración y un costo variable, dependiendo del tipo de producto, del tipo de organización y del número de las no-conformidades encontradas en la primera visita de inspección. Al final del proceso la certificación obtenida tiene una validez de un año (Lazzarini, 2009).

Los productos orgánicos deberán estar respaldados por un certificado extendido por una agencia certificadora acreditada en el Ecuador (**Ver anexo 1.1 y 1.2**).

#### **1.4.5 AGROCALIDAD-Entidad de Control**

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad –antes SESA), institución adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP), es la Autoridad Nacional competente encargada del control de los procesos de producción y comercialización de productos orgánicos, recepción de denuncias y resolución en caso de incumplimiento o fraude contra las normativas que regulan los procesos orgánicos. Todo operador de productos orgánicos deberá registrarse ante Agrocalidad; y obtener la certificación orgánica a través de una agencia certificadora registrada ante Agrocalidad. Están exentos de esta disposición los comercializadores que expenden directamente al consumidor final.

#### **1.5 Característica del producto y servicio**

El proyecto busca la implementación de una cadena de minimarkets que comercialice alimentos orgánicos y agroecológicos en la ciudad de Guayaquil. En las tiendas se venderán alimentos de origen vegetal producidos de una manera sustentable, libres de pesticidas, herbicidas, hormonas y fertilizantes sintéticos.

Entre los productos a ofrecer se encuentran las siguientes categorías: hortalizas, frutas, granos y cereales. Todas las variedades serán ofrecidas en un ambiente acogedor, limpio y a la temperatura adecuada para preservar los alimentos.

El nombre comercial de la cadena será “Terra Market”, la cual estará conformada de tres minimarkets localizados en los sectores de Urdesa, Alborada y en la Av. 25 de Julio.

Se contará con personal capacitado para la atención al cliente, el horario de atención de las tres tiendas será de lunes a domingo de 9h00 a 18h00. El ambiente de los locales será alusivo a la temática ecológica, la misma que se resaltarán mediante afiches y colgantes que contienen fotos de los productos e información básica de los mismos. Los alimentos estarán exhibidos en autoservicios refrigerantes y neutros para la comodidad de los clientes.

## **1.6 Objetivo General y objetivos específicos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Evaluar la viabilidad económica, financiera y social de la creación de una cadena de minimarkets para la comercialización de alimentos orgánicos y agroecológicos en la ciudad de Guayaquil.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Buscar proveedores de productos orgánicos y agroecológicos.
- ✓ Elaborar entrevistas a profundidad a proveedores y consumidores para conocer las preferencias.
- ✓ Investigar en las instituciones pertinentes los requisitos necesarios para implementar el negocio.
- ✓ Desarrollar una encuesta que permita estimar la demanda, disposición al pago, alimentos demandados, entre otras variables.
- ✓ Realizar un análisis para determinar la localización adecuada de los locales.
- ✓ Realizar cotizaciones con los proveedores.
- ✓ Elaborar un estudio financiero para determinar la rentabilidad del proyecto.

## **1.7 Estudio organizacional**

En el estudio organizacional se presentan los aspectos legales y administrativos concernientes a la creación de la empresa.

### **1.7.1 Razón social**

La razón social de la empresa será ORGANICOLÓGICOS S.A., la misma que será establecida en los libros del Registro Mercantil siguiendo los respectivos requerimientos.

### **1.7.2 Nombre comercial**

Se eligió el nombre “TERRA MARKET”, cuyo significado en español es “Tierra”. Este nombre representa la esencia del negocio ya que los productos a ofertar provienen de los suelos fértiles del Ecuador y además se resalta la naturalidad de los mismos.

### **1.7.3 Eslogan**

*¡Come sano, Vive sano!*

Se desea lograr que los clientes creen una cultura alimenticia donde se incluyen alimentos sanos y amigables con el medio ambiente es por eso que se decidió incluir este eslogan.

### **1.7.4 Misión**

Promover la producción agrícola alternativa y el consumo de alimentos agroecológicos y orgánicos, buscando siempre la satisfacción de los consumidores, el desarrollo de los productores y el cuidado del medio ambiente.

### **1.7.5 Visión**

Convertirse en una importante cadena de ventas de productos orgánicos y agroecológicos. Ser reconocidos por la contribución al cuidado del medio ambiente, mejora de la calidad de vida y a comprometer a los agricultores en su labor.

### **1.7.6 Objetivos**

#### **1.7.6.1 General**

Convertirse en una empresa sólida que se ubique entre las líderes en comercialización de productos orgánicos y agroecológicos y motivar a las personas a mejorar su calidad de vida mediante el consumo de estos alimentos.

#### **1.7.6.2 Específicos**

- Brindar a los clientes alimentos orgánicos y agroecológicos de excelente calidad, a un precio competente para satisfacer sus necesidades de consumo de los mismos.
- Determinar la rentabilidad de crear una cadena de minimarkets de productos orgánicos y agroecológicos en la ciudad de Guayaquil.

### **1.7.7 Planes**

- Utilizar los recursos de la empresa de manera eficiente.
- Crecer anualmente en un 5% hasta tener la oportunidad de implementar más minimarkets a nivel local y nacional inclusive.
- Buscar rentabilidad y reconocimiento para que a largo plazo, lograr ser una cadena de supermercados de mayor extensión.



### **1.7.8 Metas**

- Trabajar constantemente para mantener satisfechos a los clientes y proveedores.
- Estar siempre conscientes que se trabaja para fomentar un estilo de vida más saludable, contribuir al desarrollo de la producción de las comunidades agrícolas y el cuidado del medio ambiente.
- Relacionarse con proveedores capaces de ofrecer productos en óptimo estado para lograr satisfacer la demanda.
- Gestionar las actividades necesarias para obtener una empresa rentable que sea capaz de generar empleo.
- Fomentar una cultura eco-amigable en todas las personas que estén involucradas directamente en el negocio y en el exterior.
- Determinar un equilibrio entre el precio que se pagará a los proveedores y el precio que se cobrará a los consumidores para que las relaciones comerciales se lleven a cabo de forma justa.

### **1.7.9 Valores corporativos**

**PULCRITUD:** Es la práctica constante de la limpieza, la higiene y el orden tanto en las personas como en todas las áreas de los minimarkets.

**ORDEN:** Se refiere a la forma y el método utilizado de cada una de las personas en su puesto de trabajo y su forma de hacer las cosas, teniendo en cuenta los aspectos inherentes a sus funciones.

**RESPECTO:** Es la base de la convivencia dentro de la empresa reconociendo las reglas básicas por cumplir, encontrando en este valor una forma de reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás por el

conocimiento, la experiencia y lo más importante por el valor de cada uno como persona.

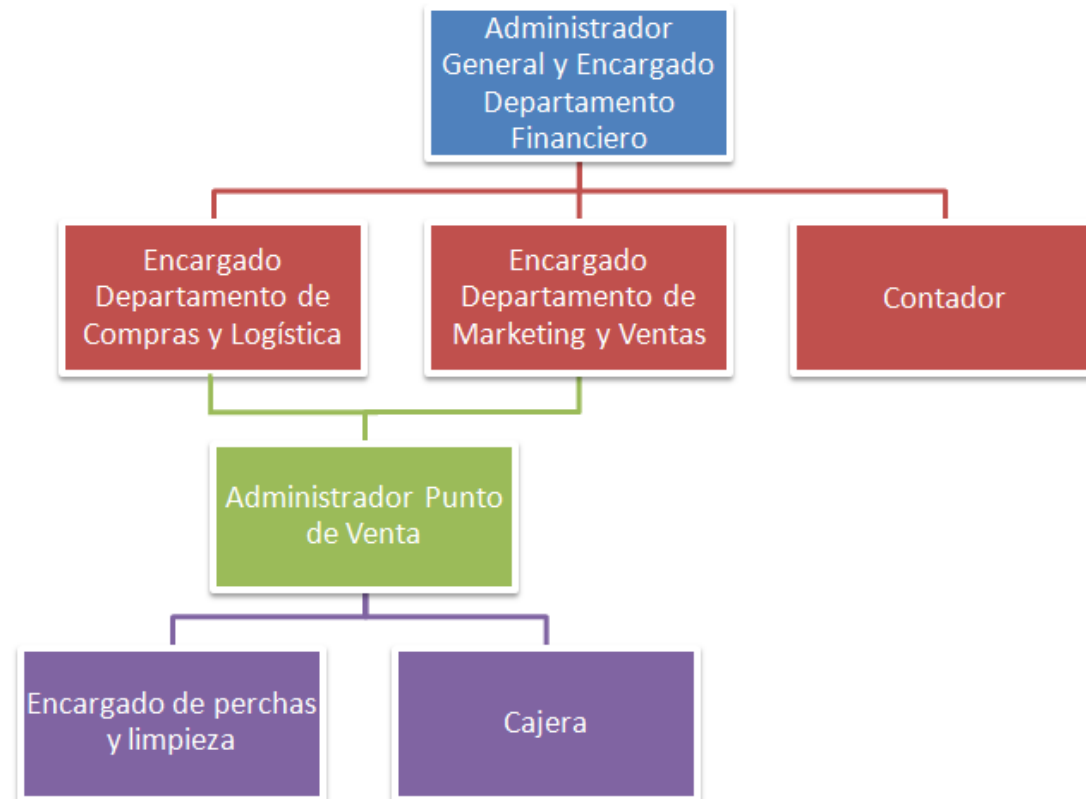
**RESPONSABILIDAD:** Hace referencia a la obligación tanto moral como material del cumplimiento de los deberes dentro de la empresa y de la sociedad, generando así dentro del grupo de trabajo un ambiente de confianza por los demás.

**UNIDAD:** Entendida como la concurrencia de ideas para lograr un bien común, donde el trabajo en equipo es fundamental para lograr hacer realidad las metas y objetivos de la empresa.

**SERVICIO:** Principalmente hacia los clientes que son quienes dan vida y continuidad al negocio.

### 1.7.10 Organigrama

Figura 1: Organigrama



## **Descripción**

Es un organigrama vertical, en el cual se pueden apreciar los diferentes niveles empezando desde la jerarquía del nivel superior, descendiendo hasta los inferiores y/o subordinados de otros niveles.

El administrador general manda a todos los niveles siguientes, luego se encuentran los encargados de cada departamento y el contador, los cuales coordinarán sus actividades correspondientes y rendirán cuentas al administrador general. Continuando con la jerarquía se encuentran los administradores de cada uno de los puntos de venta del negocio, los mismos que serán uno en Urdesa, uno en La Alborada y uno en el sector sur Avenida 25 de Julio; ellos tendrán la obligación de informar a los encargados de los departamentos todas las novedades surgidas en la semana en cada local. Finalmente se encuentran los encargados del área de limpieza y cajeros, quienes serán los que estén en contacto directo con los clientes de cada uno de los locales mencionados.

### **1.7.11 Manual de funciones**

#### **Administrador General y Encargado del Departamento financiero**

- El Administrador General tiene a su cargo la planificación y dirección de todas las actividades de la empresa.
- Es responsable de la buena marcha de la empresa, dentro del marco de objetivos, metas y presupuestos establecidos.
- Planifica y supervisa las actividades de los diferentes departamentos que componen la empresa
- Se mantiene al tanto de las exigencias generales del mercado.
- Contrata al personal adecuado.

- Diseña, propone y aplica las políticas, normas e instrucciones relacionadas con dotaciones, remuneraciones, reclutamiento, selección, evaluación del personal y desvinculación
- Planifica, dirige y controla la gestión financiera, contable y presupuestaria, de tesorería y control de activos.
- Programa, adquiere, abastece, custodia y controla los materiales necesarios, para el buen funcionamiento.
- Provee de información Financiera y del personal para la gestión interna y externa.

### **Encargado de logística y compras**

- Encargado de llevar a cabo el cumplimiento del plan de entrega de la mercadería, así como de reportar al Administrador General los indicadores de cumplimiento de entregas a tiempo.
- Controla los gastos de logística y hace un seguimiento continuo al presupuesto anual de la sección.
- Dirige al personal de manera que se hagan los despachos de productos en la cantidad, calidad, tiempo y lugar solicitado.
- Planifica junto con el Departamento de Ventas el plan de ventas anuales.
- Responsable de la adquisición de productos y materiales necesarios en la empresa para desarrollar la actividad normal.
- Mantiene los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
- Emite los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.

- Controla los plazos de entrega, estado de los productos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.
- Se encarga de la búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.
- Vigila la situación del inventario.

### **Encargado de Marketing y Ventas**

- Diseña e implementa estrategias y planes de marketing.
- Diseña e implementa las campañas de marketing y de difusión.
- Coordina con el Administrador General para buscar los mejores nichos del mercado.
- Verifica que los clientes estén satisfechos con la presentación de los productos y los lugares en percha.
- Elabora informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas.
- Control de carácter de clientes (atención especial: fidelización).
- Analiza la efectividad de las campañas promocionales, para descartar aquellas con menos impacto.

### **Contador**

- Colabora, analiza y propone los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.

### **Administrador de punto de venta**

- Se encarga de tratar con clientes en aspectos relacionado a reclamos en ventas y necesidades no satisfechas.

- Lleva un control de las ventas diarias.
- Es capaz de resolver problemas e inquietudes de los clientes.
- Vigila que sus subordinados cumplan con su labor.

### **Cajera**

- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero por concepto de ventas.
- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Realiza arqueos de caja.
- Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.

### **Encargado de percha y limpieza**

- Es responsable de la limpieza de pasillos, ventanas, sanitarios, etc.
- Se encarga del control del reciclaje de desechos.
- Acomoda los productos en las perchas.
- Es responsable de la recepción de la mercadería en los locales.

### **1.7.12 Perfil de los cargos**

#### **Administrador general y encargado del departamento financiero.**

- Estudios superiores: Universidad completa.  
Títulos: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.  
Estudios complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.
- Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía, etc.

- Debe tener atención auditiva y visual.
- Tener don de mando y tener capacidad de solucionar problemas.
- Tener conocimiento de la elaboración de proyectos.

### **Contador**

- Estudios superiores: Universitarios.  
Títulos: Contador Público Autorizado.
- Estudios complementarios: Computación, finanzas, contabilidad.
- Capacidad numérica, de lenguaje y conocimientos contables, tributarios y financieros.
- Debe tener atención auditiva y visual.
- Habilidad manual.
- Honradez. Facilidad de trato y relación. Dinamismo.

### **Encargado de Logística y Compras**

- Graduado en Ingeniería en Logística y Transporte.
- Capacidad para resolver problemas relacionados con la distribución.
- Estudios complementarios sobre Gestión de Compras y Stocks.
- Habilidades de negociación altas.
- Honradez. Facilidad de trato y relación. Dinamismo.
- Seriedad. Gran capacidad de comunicación. Simpatía.

### **Encargado de Marketing y Ventas**

- Título ingeniero en marketing o carreras afines.
- Cursos de especialización en ventas.
- Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- Capacidad de respuesta a la demanda del cliente.



- Capacidad de toma de decisiones liderazgo.
- Conocimientos de Marketing y desarrollo de planes de negocios.

### **Cajera**

- Bachiller Mercantil, más curso de contabilidad general de por lo menos seis meses de duración.
- Conocimientos generales en Contabilidad
- Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora, calculadora etc.
- Procedimientos de caja.
- Tratar en forma amable y efectiva con el público en general.
- Habilidad numérica.
- Capacidad de conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.
- Honradez. Facilidad de trato y relación. Dinamismo.

### **Encargado de Limpieza y Perchas**

- Bachiller.
- Preferiblemente hombre.
- Habilidad para realizar limpieza de forma rápida.

## **CAPÍTULO II : INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **2.1 Perspectiva de la investigación**

Dado que el proyecto se desarrollará en la ciudad de Guayaquil es importante conocer las preferencias y el comportamiento del consumidor con el fin de saber si la creación de una cadena de minimarkets de alimentos orgánicos y agroecológicos tendrá aceptación o no en el mercado local.

En caso que el proyecto tenga acogida, es importante el estudio de variables como frecuencia de compra, predisposición al pago, preferencia de alimentos, localización, entre otras. La correcta investigación de mercado permitirá identificar y desarrollar estrategias de mercado más certeras.

## **2.2 Planteamiento del problema**

Se busca analizar las preferencias de consumo de los hogares que en la actualidad adquieren alimentos orgánicos y agroecológicos y los que estarían dispuestos a consumirlos en la ciudad de Guayaquil.

El propósito de este capítulo es conocer si existe oportunidad de aplicar el proyecto, es decir, si existirán consumidores efectivos y potenciales que sustenten el negocio en el futuro.

Específicamente se pretende identificar el grado de conocimiento que los hogares guayaquileños tienen acerca de estos alimentos, grado de aceptación, la frecuencia de compra, ubicación idónea de los locales, predisposición al pago, aspectos que le darían valor agregado a los productos, preferencia de alimentos y medios de comunicación idóneos para llegar al cliente.

## **2.3 Objetivos de la investigación**

### **2.3.1 Objetivo general**

Conocer la información necesaria del mercado de productos orgánicos y agroecológicos desde la perspectiva del consumo para la elaboración de estrategias de mercadeo y promoción.

### **2.3.2 Objetivos específicos del capítulo**

- Saber si existe interés en el mercado Guayaquileño en adquirir alimentos orgánicos y agroecológicos en tiendas especializadas.

- Conocer la valoración del consumidor por estos alimentos y si están dispuestos a pagar un valor adicional por los atributos de estos productos.
- Entender el comportamiento del consumidor al momento de elegir los alimentos de preferencia.
- Recopilar la información necesaria para segmentar el mercado.
- Estimar la demanda esperada de los alimentos orgánicos y agroecológicos.

## **2.4 Fuentes de información**

### **2.4.1 Fuentes de información Secundaria**

Para el estudio de las preferencias del consumidor se usó como fuente secundaria una investigación realizada por VECO Ecuador. El método de recolección de información aplicado fue la elaboración de encuestas durante el mes de septiembre de 2007 a nivel nacional. La muestra aleatoria fue de 3285 hogares distribuidos en las 15 ciudades con mayor densidad poblacional. En Guayaquil fueron realizadas 491 encuestas, de un universo de 526,815 hogares.

Entre los resultados obtenidos se encuentran:

- En la ciudad de Guayaquil, sólo el 3.4% de los encuestados conoce los productos orgánicos y el 1.8% los productos agroecológicos.

- El nivel de consumo de alimentos orgánicos y agroecológicos en Guayaquil es del 4.3%. De los hogares que no consumen, el 53.3% indicó que podría hacerlo en el futuro convirtiéndose en consumidores potenciales.
- De los encuestados que contestaron consumir productos orgánicos y agroecológicos a nivel nacional, el 29.3% corresponde a la ciudad de Guayaquil.
- A nivel nacional la composición de la canasta de compras orgánicas y agroecológicas está representada por frutas (19.2%), hortalizas (21.9%), tubérculos (13.2%) y cereales (11.9%).
- El hogar consumidor efectivo a nivel nacional gasta en promedio USD 24.74 mensualmente en frutas orgánicas y agroecológicas, USD 20.82 en hortalizas y USD 20 en cereales, estas son las tres principales categorías de productos. Las raíces y tubérculos ocupan el cuarto lugar con USD 15.32, mientras que el azúcar ocupa el quinto con USD 12.33. La categoría de plantas aromáticas ocupa el último lugar con USD 8 mensuales de gasto promedio.
- El gasto mensual promedio de los hogares potenciales es de USD 31.79 en frutas, USD 23.07 en hortalizas, USD 18 en cereales y USD 16 en raíces y tubérculos, como las cuatro principales categorías e orden de importancia. Gastan USD 6.78 en plantas aromáticas y USD 8.04 en azúcar. En total, para estas categorías de alimentos, un hogar potencial típico gasta en promedio USD 103.81 mensualmente.
- Los consumidores efectivos consideran que los atributos más relevantes de los alimentos orgánicos y agroecológicos son salud (23.9%), sabor (11.6%), frescura (10.1%) y la no presencia de químicos (6.9%). La salud y nutrición es un atributo que valorarían el 24.6% de los consumidores potenciales, además de que los alimentos sean económicos.

- El 43.3% de los hogares encuestados indica que la disponibilidad fue el inconveniente más común al momento de consumir los productos. Esto se debe a los pocos canales de distribución y venta, lo que contribuye a que el consumidor final se le dificulte la compra de estos productos.
- El medio de comunicación más usado por los hogares de consumo efectivo, para enterarse de temas de salud y nutrición, es la televisión (31.5%) seguido por las revistas (17.4%) y la prensa escrita (17.1%).

Para estimar la muestra se utilizó los resultados obtenidos en el censo 2010 realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Se usó el internet como fuente secundaria de libre acceso para obtener información sobre la lista de proveedores, quienes fueron contactados personalmente para cotizar productos.

#### **2.4.2 Fuentes de información Primaria**

Para obtener parte de la información primaria se utilizó el método de observación directa en los locales de Megamaxi y Mi Comisariato de la ciudad de Guayaquil, donde se analizaron la variedad de productos orgánicos ofrecidos, precios y localización en perchas. Además se asistió a la feria agroecológica “Bona-Terra” realizada el día sábado 14 de abril en las instalaciones del colegio “Cruz del Sur”, organizada por la Federación de Centros Agrícolas y Organizaciones Campesinas del Litoral (FECAOL).

Además como método principal se utilizaron entrevistas por encuestas a una muestra representativa de 181 hogares. Las mismas se realizaron fuera de supermercados y centros comerciales.

## 2.5 Plan de muestreo

### 2.5.1 Definición de la población objetivo

El universo considerado para el cálculo de la muestra son los hogares urbanos de la ciudad de Guayaquil. Según datos del Censo 2010, la población de Guayaquil es de 2.291.158 habitantes y el promedio de personas por hogar en Guayas es de 3.8; lo que da como resultado una población conformada por 618.662 hogares.

### 2.5.2 Definición de la muestra

La determinación del tamaño de la muestra se basa en tres factores principales:

1. El porcentaje que se supone existe en la población,  $p$ .
2. El nivel de confianza o fiabilidad que se desea,  $Z$ .
3. El margen de error aceptado,  $e$ .

El cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2_{B,NC}) \left[ \frac{(P \times Q)}{e^2} \right]$$

Para esta investigación los datos que se utilizan serán los siguientes:

Para  $p$ , se tomó la proporción de hogares que estarían dispuestas a consumir alimentos orgánicos y agroecológicos (58.5%) más los que consumen actualmente (5.2%) (Andrade, Flores, 2008).

Para  $Z$ , el nivel de confianza es del 95% y este en tabla de distribución normal equivale a 1.96.

Para  $e$ , el máximo margen de error que aceptará será del 7%.

Reemplazando estos valores dentro de la fórmula antes mencionada el resultado sería el siguiente:

$$n = (1,96^2_{B,NC}) \left[ \frac{(0,637 \times 0,363)}{0,07^2} \right]$$

n = 181 hogares.

Por lo tanto la cantidad de personas de la población objetivo a ser encuestadas sería 181 hogares.

## 2.6 Metodología

Con el objetivo de sondear de forma rápida las preferencias y obtener las principales variables que debían ser usadas en la encuesta principal, se realizaron entrevistas cualitativas cortas a 10 personas. **(Ver anexo 2.1).**

Una vez obtenidos los resultados de la mini encuesta, se estructuró el cuestionario principal. La encuesta fue realizada de forma personal en los exteriores de los supermercados del norte, centro y sur de la ciudad de Guayaquil. Las encuestas fueron realizadas de forma proporcional en el norte, centro y sur de la ciudad de acuerdo a los siguientes datos:

Sector	Proporción de viviendas por sector	Número de encuestas
Norte	45,84%	83
Centro	7,95%	14
Sur	46,21%	84
<b>Total</b>	100%	181

*Fuente: INEC*



Adicionalmente se consideró encuestar a personas de acuerdo al siguiente perfil:

- Hombres y mujeres mayores de edad que hayan realizado compras en los supermercados y cuya forma de vestir denote pertenecer a una clase social media o alta.

## 2.7 Diseño de la encuesta



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



El objetivo de esta encuesta es realizar un estudio de mercado que permitirá determinar la factibilidad de crear una cadena de minimarkets para la comercialización de alimentos orgánicos y agroecológicos en la ciudad de Guayaquil. Gracias por su gentil colaboración.

#### 1. ¿En qué sector de la ciudad de Guayaquil vive usted?

Norte  Centro  Sur

#### 2. ¿Cuáles de los siguientes productos conoce usted?

Orgánicos  Agroecológicos  Ninguno

#### \*El encuestador explica los siguientes conceptos para aclarar las dudas:

\* **Orgánicos:** son aquellos productos alimenticios obtenidos sin el uso de sustancias químicas y de organismos genéticamente modificados y que poseen un certificado por tales características.

\* **Agroecológicos:** son aquellos que provienen de una agricultura que conserva los recursos naturales porque no utiliza insumos peligrosos que afecten el ecosistema ni la salud de los agricultores.

#### 3. ¿Consume usted en su hogar este tipo de alimentos? (Si la respuesta es SI saltar a la pregunta 5)

Si  →→→ Orgánicos   
Agroecológicos

No

#### 4. ¿Estaría dispuesto a consumir alimentos orgánicos o agroecológicos en el futuro? (Si la respuesta es NO termina la encuesta, si es SI saltar a la pregunta 7).

Si

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. **¿Cuáles son los inconvenientes que usted encuentra al momento de consumir alimentos orgánicos o agroecológicos? (escoger máximo 3)**

- Difíciles de encontrar (disponibilidad)
- Son más costosos
- Pocos locales están abastecidos con estos productos
- Falta propaganda
- No encuentra ningún inconveniente
- Otros

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. **¿Qué categoría de productos orgánicos o agroecológicos de las mencionadas a continuación es la que más compra en su hogar, con qué frecuencia y cuánto gasta? (Una vez respondido saltar a la pregunta 9)**

	Org. / Agr.	Frecuencia	Gasto (\$)
Frutas			
Hortalizas			
Cereales y Granos			
Otro producto			

**FRECUENCIA:**

1. Diaria
2. Entre 2 y 3 veces por semana
3. Semanal
4. Quincenal
5. Mensual
6. Más de una vez por mes
7. Otro

**CÓDIGO**

1. Orgánico
2. Agroecológico
3. Ambos

7. **¿Qué características deberían tener los productos orgánicos o agroecológicos para que usted decida consumirlos? (escoger máx. 3)**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ser saludables y nutritivos | <input type="checkbox"/> Amigables con el Ambiente |
| <input type="checkbox"/> No costosos                 | <input type="checkbox"/> Fáciles de encontrar      |
| <input type="checkbox"/> Certificado                 | <input type="checkbox"/> Tener buen sabor          |

**8. Si una lechuga que compra habitualmente cuesta \$0,40 ¿estaría usted dispuesto a pagar más una lechuga orgánica?**

- Si  → ¿Cuánto más?  \$ 0.10-0.15  0.15-0.20  
No   \$ 0.20-0.25  0.25-0.30

**9. ¿Qué alimento orgánico o agroecológico consume actualmente o le gustaría consumir en el futuro?**

**Frutas:** (escoger máximo 5)

Naranja	Mora	
Mango	Uva	
Papaya	Pera	
Piña	Manzana	
Guineo	Frutilla	
Plátano		

**Granos y cereales:** (escoger máximo 3)

Arroz	Lenteja	
Maíz	Habas	
Frejol		

**Hortalizas:** (escoger máximo 8)

Cebolla	Acelga	
Pimiento	Apio	
Tomate	Espinaca	
Zanahoria	Culantro	
Lechuga	Albahaca	
Papa	Yuca	
Brócoli	Nabo	
Coliflor	Perejil	

**10. ¿Podría indicar cuáles medios usted generalmente utiliza para informarse acerca de temas de salud y nutrición?**

Revistas

Diarios

Radio

Televisión

Internet

Otros \_\_\_\_\_

## 2.8 Presentación y análisis de los resultados

### 2.8.1 Consumidores Efectivos

#### Sector

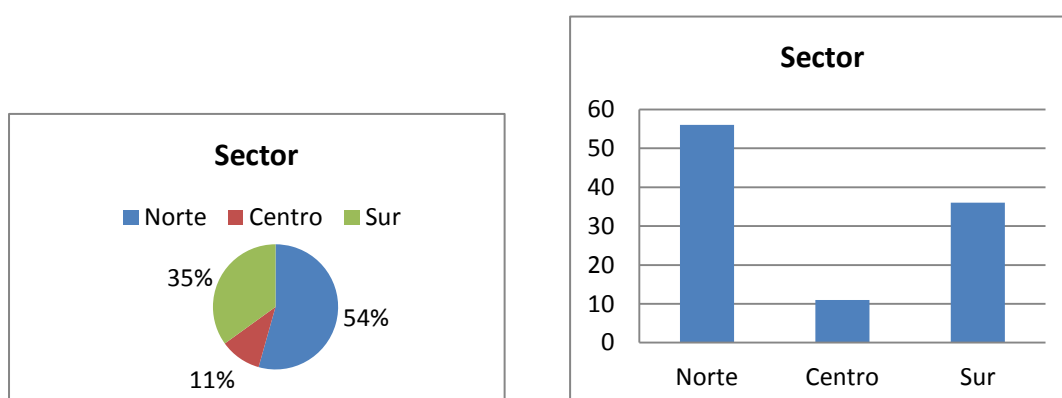
El consumidor efectivo se refiere a la persona que actualmente consume alimentos orgánicos o agroecológicos. De los 181 hogares encuestados, el 56.91% mencionó que consumían estos alimentos. Los siguientes datos mostrados corresponden a los consumidores efectivos.

**Tabla 1: Sectores donde habitan los consumidores efectivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Norte	56	54,4	54,4	54,4
	Centro	11	10,7	10,7	65,0
	Sur	36	35,0	35,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Más de la mitad de los hogares que consumen alimentos orgánicos y agroecológicos viven en el norte de la ciudad de Guayaquil. El 35% de los consumidores efectivos vive en el sur de la urbe. Esta observación es de gran importancia al momento de decidir la ubicación idónea de los locales.

**Gráfico 1: Sectores donde habitan los consumidores efectivos**



## Conocimiento

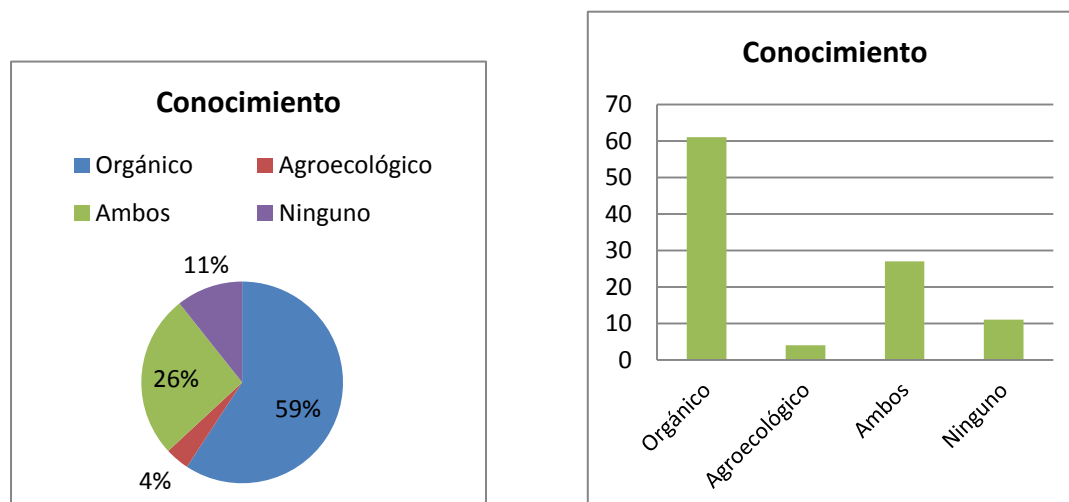
**Tabla 2: Conocimiento de los productos de los consumidores efectivos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Orgánico	61	59,2	59,2	59,2
Agroecológico	4	3,9	3,9	63,1
Ambos	27	26,2	26,2	89,3
Ninguno	11	10,7	10,7	100,0
Total	103	100,0	100,0	

El 85.44% conoce lo que son los alimentos orgánicos mientras que sólo el 30.10% conoce los alimentos agroecológicos. Esto se debe a que ciertos productos orgánicos se los encuentra en los supermercados en zonas específicas, mientras que los productos agroecológicos no.

El 10.7% de las personas que consumen algunos de estos alimentos mencionaron desconocerlos antes de explicarles las definiciones, con lo que se concluye que existen personas que compran productos sin conocerlos previamente.

**Gráfico 2: Conocimiento de los productos de los consumidores efectivos**



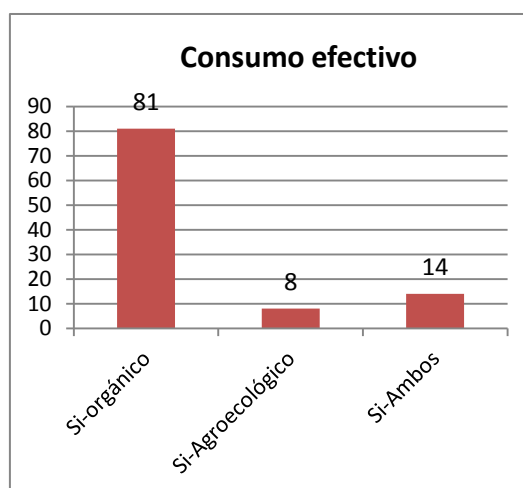
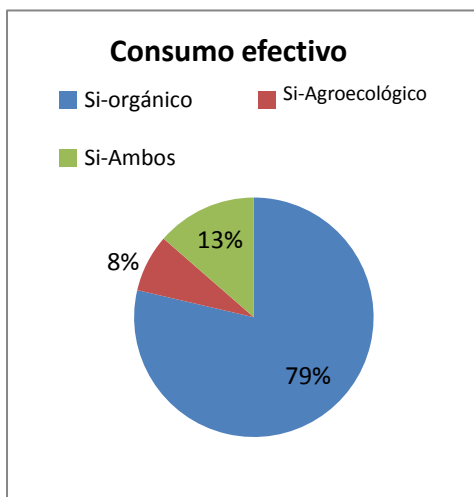
## Consumo

**Tabla 3: Consumo efectivo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si-orgánico	81	78,6	78,6	78,6
	Si-Agroecológico	8	7,8	7,8	86,4
	Si-Ambos	14	13,6	13,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

En los resultados se obtuvo que el 92.23% de los consumidores efectivos compran alimentos orgánicos mientras que el 21.36% alimentos agroecológicos. La mayor compra de alimentos orgánicos puede deberse a que existen más puntos de venta de estos productos, sobre todo en los supermercados como Megamaxi, Supermaxi y Mi Comisariato. En Guayaquil existe escasez de bioferias donde se expendan alimentos agroecológicos.

**Gráfico 3: Consumo efectivo**





## Inconvenientes

**Tabla 4: Inconvenientes al momento de consumir**

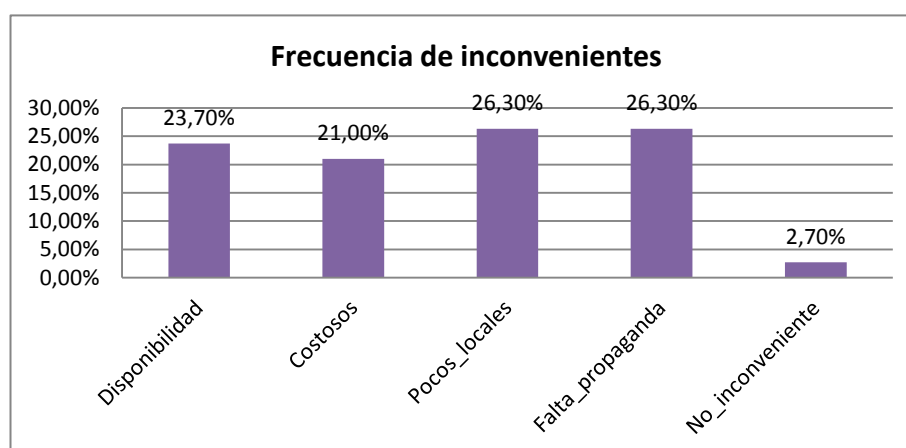
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Inconvenientes para Disponibilidad consumo <sup>a</sup>	53	23,7%	51,5%
Costosos	47	21,0%	45,6%
Pocos_locales	59	26,3%	57,3%
Falta_propaganda	59	26,3%	57,3%
No_inconveniente	6	2,7%	5,8%
Total	224	100,0%	217,5%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

A pesar que los productos orgánicos son más caros que los convencionales, sólo el 21% de los consumidores efectivos lo considera un inconveniente. Claramente los resultados demuestran que los factores más comunes son el hecho de que existen pocos locales que vendan estos alimentos y la falta de publicidad de los mismos. Los alimentos orgánicos se los encuentra con mayor frecuencia en los supermercados, mientras que los alimentos agroecológicos en bioferias que son más comunes en la Sierra.

Estas necesidades generan una gran oportunidad para la creación de tiendas especializadas en la venta de estos alimentos.

**Gráfico 4: Inconvenientes al momento de consumir**



## Consumo y frecuencias de consumo

### Frutas

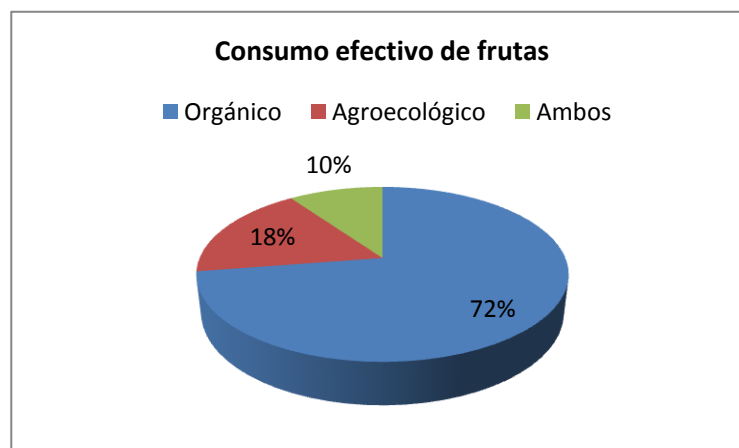
De los 103 consumidores efectivos el 50.49% alegó no consumir frutas orgánicas o agroecológicas, razón por la cual no fueron considerados para el análisis de la frecuencia y el gasto promedio en consumo de frutas.

Consecuentemente, el 49,51% corresponde a los consumidores efectivos de frutas. De este porcentaje, el 82.35% manifestó comprar frutas orgánicas, mientras que la diferencia correspondiente al 27.45% consumen frutas agroecológicas.

**Tabla 5: Consumo efectivo de frutas**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Orgánico	37	72,55%
Agroecológico	9	17,65%
Ambos	5	9,80%
Total	51	100%

**Gráfico 5: Consumo efectivo de frutas**

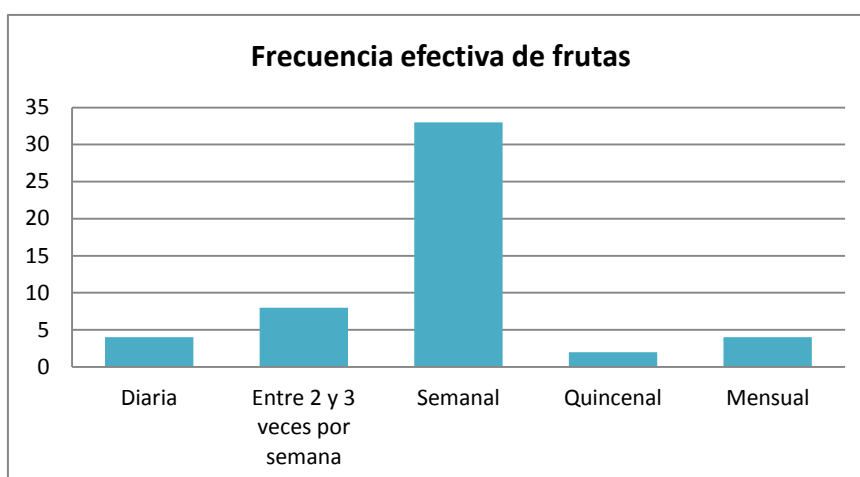


Con respecto a la frecuencia de compra, el 65% de los hogares que consumen alimentos agroecológicos y/u orgánicos asisten semanalmente a los puntos de venta para comprar estos productos, mientras que un 16% lo realiza dos o tres veces por semana. Por lo que se estima que la asistencia a los minimarkets sería semanal. El hecho de que el consumidor promedio de frutas vaya semanalmente a la tienda podría indicar que realiza un alto volumen de compras (para abastecerse de lo que consumirá en la semana).

**Tabla 6: Frecuencia del consumo efectivo de frutas**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Diaria	4	7,84%
Entre 2 y 3 veces por semana	8	15,69%
Semanal	33	64,71%
Quincenal	2	3,92%
Mensual	4	7,84%
Total	51	100,00%

**Gráfico 6: Frecuencia del consumo efectivo de frutas**



## Hortalizas

De los 103 consumidores efectivos el 33.01% manifestó no consumir hortalizas orgánicas o agroecológicas, razón por la cual no fueron considerados para el análisis de la frecuencia y el gasto promedio en consumo de hortalizas.

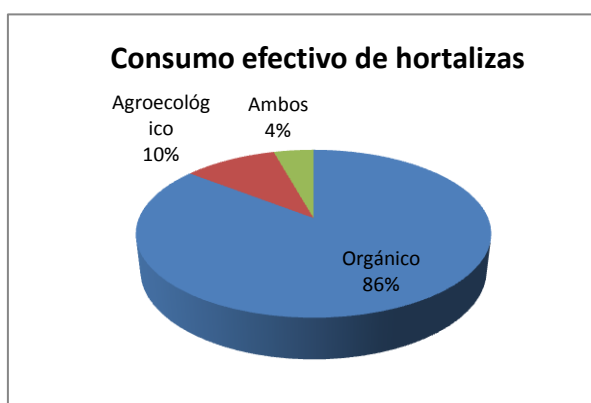
Consecuentemente, el 66.99% corresponde a los consumidores efectivos de hortalizas. De este porcentaje, el 89.86% afirmó que consume hortalizas orgánicas obtenidas en los supermercados y sólo el 14.49% compra hortalizas agroecológicas.

Así mismo se observa que el consumo de hortalizas orgánicas y agroecológicas es mayor que el de frutas de este tipo, posiblemente porque a las primeras se las encuentra fácilmente en los supermercados.

**Tabla 7: Consumo efectivo de hortalizas**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Orgánico	59	85,51%
Agroecológico	7	10,14%
Ambos	3	4,35%
Total	69	100,00%

**Gráfico 7: Consumo efectivo de hortalizas**

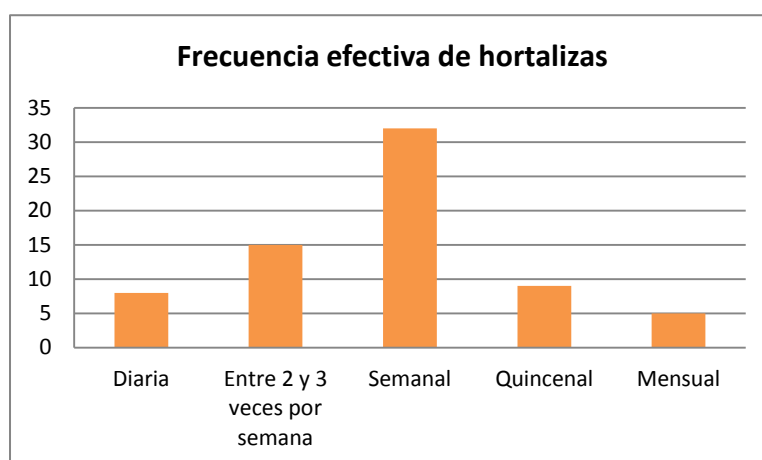


En relación a la frecuencia de consumo, gran porcentaje de hogares (68.12%) realizan compras de hortalizas orgánicas y/o agroecológicas entre una a tres veces por semana. La frecuencia diaria es menos común posiblemente por la lejanía de los hogares de los supermercados.

**Tabla 8: Frecuencia del consumo efectivo de hortalizas**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Diaria	8	11,59%
	Entre 2 y 3 veces por semana	15	21,74%
	Semanal	32	46,38%
	Quincenal	9	13,04%
	Mensual	5	7,25%
	Total	69	100,00%

**Gráfico 8: Frecuencia del consumo efectivo de hortalizas**



## Granos y cereales

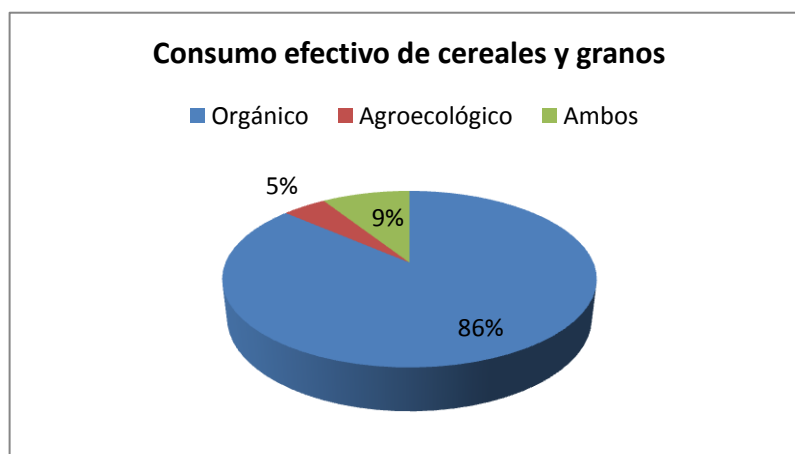
De los 103 consumidores efectivos el 78.64% manifestó no consumir granos y cereales orgánicas o agroecológicas, razón por la cual no fueron considerados para el análisis de la frecuencia y el gasto promedio en consumo de granos y cereales.

Consecuentemente, el 21.36% corresponde a los consumidores efectivos de granos y cereales. De este porcentaje, el 13.64% manifiesta consumir cereales o granos agroecológicos mientras que el 95.45% consume estos alimentos de tipo orgánico.

**Tabla 9: Consumo efectivo de cereales y granos**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Orgánico	19	86,36%
Agroecológico	1	4,55%
Ambos	2	9,09%
Total	22	100,00%

**Gráfico 9: Consumo efectivo de cereales y granos**

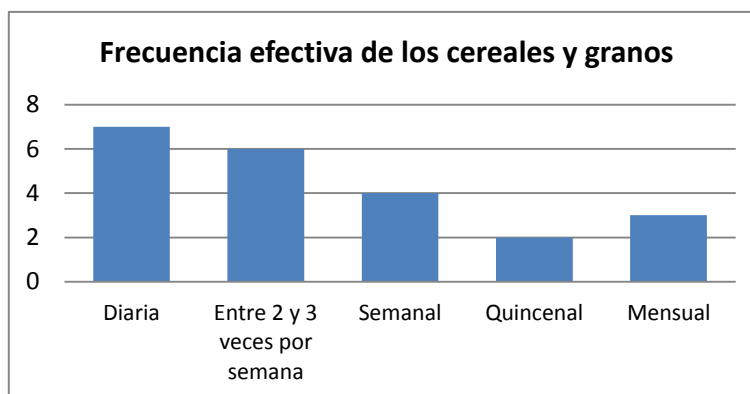


En relación con la frecuencia de consumo, el 31.82% realiza compras diarias de estos productos. Los resultados no concuerdan con la realidad, ya que al ser productos no tan perecederos como las frutas y hortalizas, deberían tener una frecuencia de compra mayor. Una explicación, es que dentro de esta categoría se encuentra el arroz, producto indispensable en la mesa de los ecuatorianos y que se compra en las tiendas de barrio.

**Tabla 10: Frecuencia efectiva de los cereales y granos**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Diaria	7	31,82%
	Entre 2 y 3 veces por semana	6	27,27%
	Semanal	4	18,18%
	Quincenal	2	9,09%
	Mensual	3	13,64%
	Total	22	100,00%

**Gráfico 10: Frecuencia efectiva de los cereales y granos**



## Gasto mensual

**Tabla 11: Gasto mensual por categoría**

	Gast_mens_frutas	Gast_mens_hortalizas	Gast_mens_cerealgranos
N Válidos	51	69	22
Perdidos	0	0	0
Media	\$38,72	\$42,62	\$46,75
Desv. Típ.	\$25,56	\$39,87	\$41,67
Suma	\$1.974,50	\$2.940,50	\$1.028,50

Para el análisis del gasto mensual en frutas, hortalizas, granos y cereales orgánicos o agroecológicos se tomó en cuenta sólo al número de hogares que consumen efectivamente cada categoría, obteniendo como gasto promedio en frutas \$38.72, en hortalizas \$42.62 y en granos \$46.75. El valor de la desviación estándar es alto con lo que se determina que existe una variación considerable en el gasto de los hogares efectivos en estos productos que puede deberse al número de personas por hogar o al uso que se le da a estos alimentos.



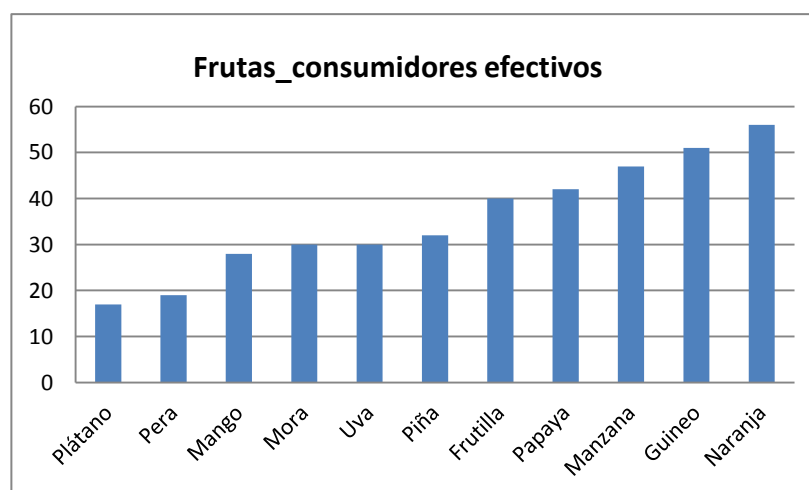
## Frutas más consumidas

**Tabla 12: Consumo de frutas en compradores efectivos**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Frutas mas consumidas <sup>a</sup>	Naranja	56	14,3%	59,6%
	Mango	28	7,1%	29,8%
	Papaya	42	10,7%	44,7%
	Piña	32	8,2%	34,0%
	Guineo	51	13,0%	54,3%
	Plátano	17	4,3%	18,1%
	Mora	30	7,7%	31,9%
	Uva	30	7,7%	31,9%
	Pera	19	4,8%	20,2%
	Manzana	47	12,0%	50,0%
	Frutilla	40	10,2%	42,6%
Total		392	100,0%	417,0%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

**Gráfico 11: Consumo de frutas en compradores efectivos**



Las frutas de mayor preferencia entre los hogares que actualmente compran alimentos orgánicos o agroecológicos están la naranja, guineo, manzana, papaya y frutilla.

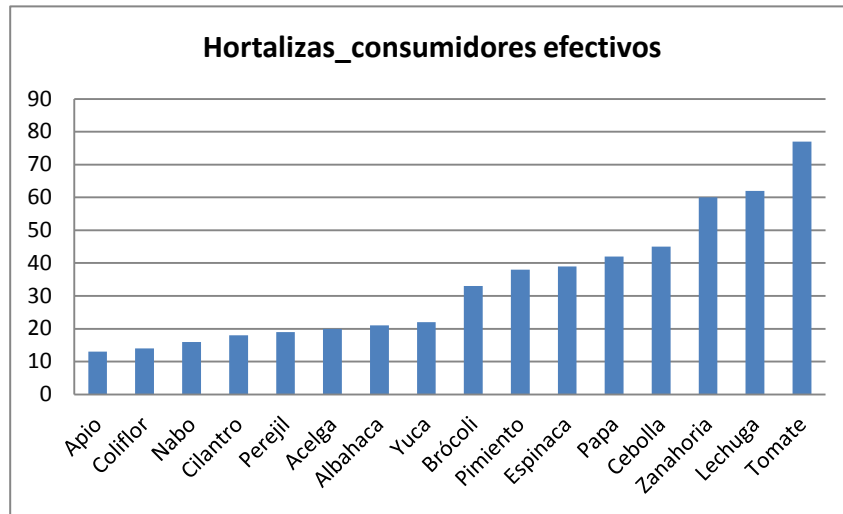
## Hortalizas más consumidas

Las hortalizas de mayor uso por los hogares que actualmente compran alimentos orgánicos o agroecológicos están el tomate, lechuga, zanahoria, cebolla, papa, espinaca, pimiento y brócoli.

**Tabla 13: Consumo de hortalizas en compradores efectivos**

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Hortalizas mas consumidas <sup>a</sup>			
Cebolla	45	8,3%	46,4%
Pimiento	38	7,1%	39,2%
Tomate	77	14,3%	79,4%
Zanahoria	60	11,1%	61,9%
Lechuga	62	11,5%	63,9%
Papa	42	7,8%	43,3%
Brócoli	33	6,1%	34,0%
Coliflor	14	2,6%	14,4%
Acelga	20	3,7%	20,6%
Apio	13	2,4%	13,4%
Espinaca	39	7,2%	40,2%
Cilantro	18	3,3%	18,6%
Albahaca	21	3,9%	21,6%
Yuca	22	4,1%	22,7%
Nabo	16	3,0%	16,5%
Perejil	19	3,5%	19,6%
Total	539	100,0%	555,7%

**Gráfico 12: Consumo de hortalizas en compradores efectivos**



## Cereales y granos más consumidos

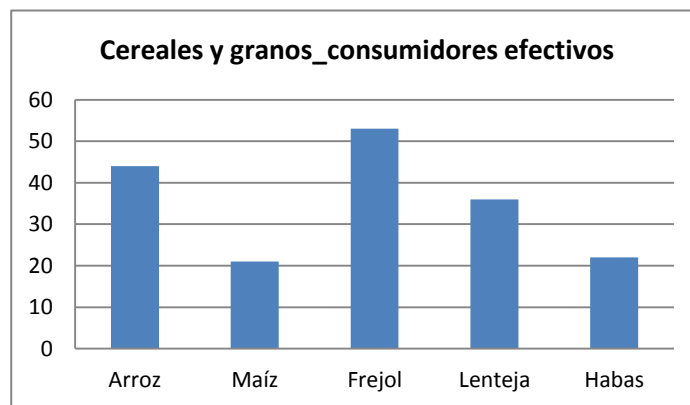
Entre los granos y cereales más consumidos se encuentra los frijoles, el arroz y la lenteja.

**Tabla 14: Consumo de granos y cereales en compradores efectivos**

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Cereales y granos mas Arroz consumidos <sup>a</sup>	44	25,0%	57,1%
Maíz	21	11,9%	27,3%
Frijol	53	30,1%	68,8%
Lenteja	36	20,5%	46,8%
Habas	22	12,5%	28,6%
Total	176	100,0%	228,6%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

**Gráfico 13: Consumo de granos y cereales en compradores efectivos**



## Medios de comunicación

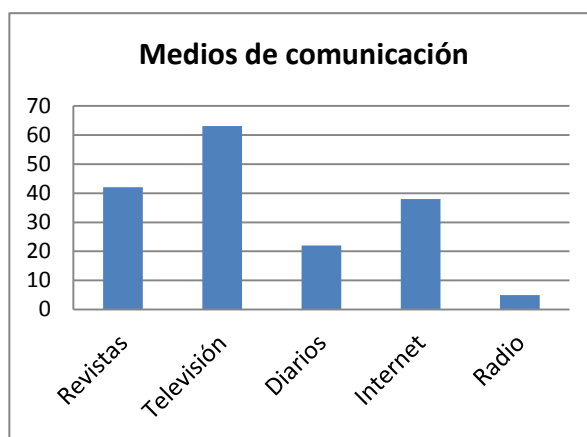
El 37% prefiere usar la televisión para enterarse de temas de salud y nutrición. Sin embargo existe una tendencia al uso de revistas y del internet, que cada vez es más empleado por gente de todas las edades y será el medio que predomine en el futuro.

**Tabla 15: Uso de medios de comunicación en compradores efectivos**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Medios usados <sup>a</sup>	Revistas	42	24,7%	40,8%
	Televisión	63	37,1%	61,2%
	Diarios	22	12,9%	21,4%
	Internet	38	22,4%	36,9%
	Radio	5	2,9%	4,9%
Total		170	100,0%	165,0%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

**Gráfico 14: Medios de comunicación más usados en compradores efectivos**



## 2.8.2 Consumidores Potenciales

### Sector

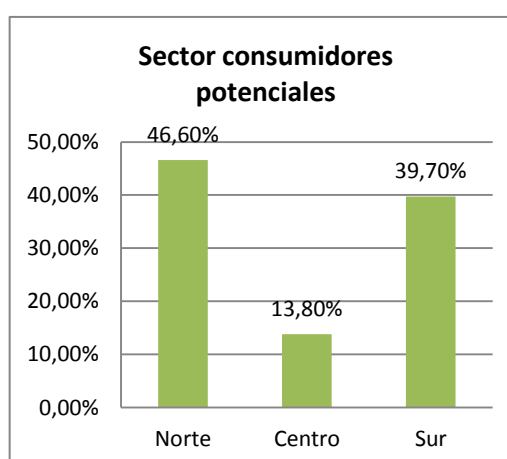
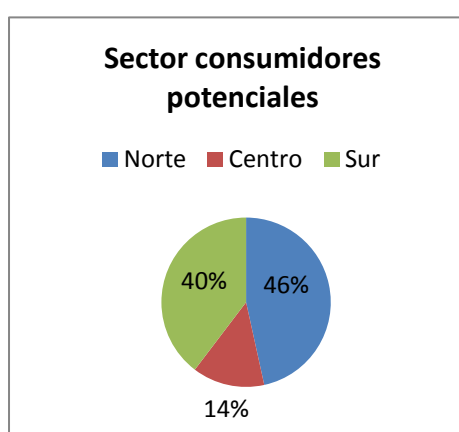
Los consumidores potenciales son las personas que no consumen actualmente alimentos orgánicos o agroecológicos pero estarían dispuestos a hacerlo en el futuro bajo ciertos parámetros.

**Tabla 16: Sectores donde habitan consumidores potenciales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Norte	27	46,6	46,6	46,6
Centro	8	13,8	13,8	60,3
Sur	23	39,7	39,7	100,0
Total	58	100,0	100,0	

La mayor proporción de hogares potenciales se concentran en el sector norte y sur de la ciudad, siendo los lugares idóneos para ubicar los minimarkets.

**Gráfico 15: Sectores donde habitan consumidores potenciales**



## Conocimiento

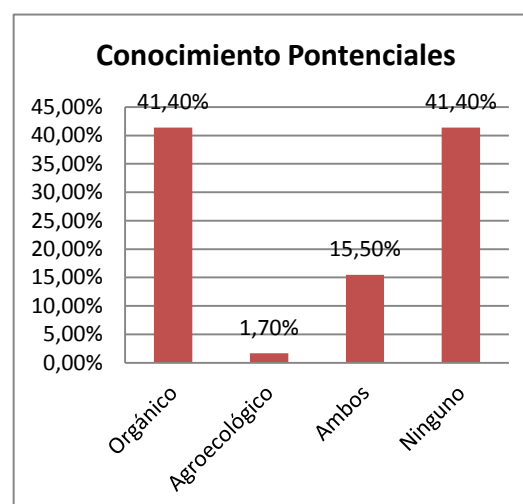
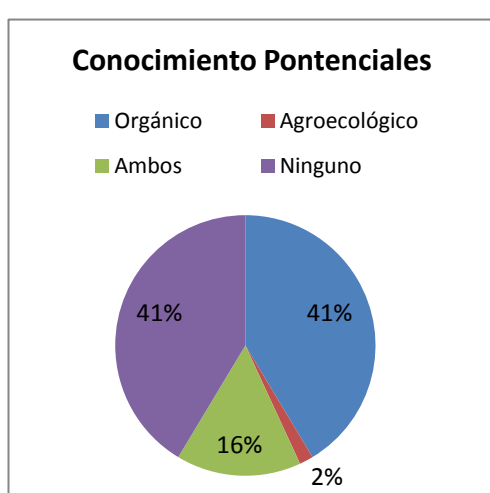
El 41.4% desconocía lo que era alimentos orgánicos y agroecológicos antes de explicarles sus significados. Las campañas de marketing a instaurar para dar a conocer las características y beneficios de estos productos serán de gran importancia para tener participación en el mercado.

A pesar de aquello, el 56.9% conoce los alimentos orgánicos por la mayor oferta de estos bienes en contraste a los agroecológicos.

**Tabla 17: Consumo potencial**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Orgánico	24	41,4	41,4	41,4
	Agroecológico	1	1,7	1,7	43,1
	Ambos	9	15,5	15,5	58,6
	Ninguno	24	41,4	41,4	100
	Total	58	100	100	

**Gráfico 16: Consumo potencial**



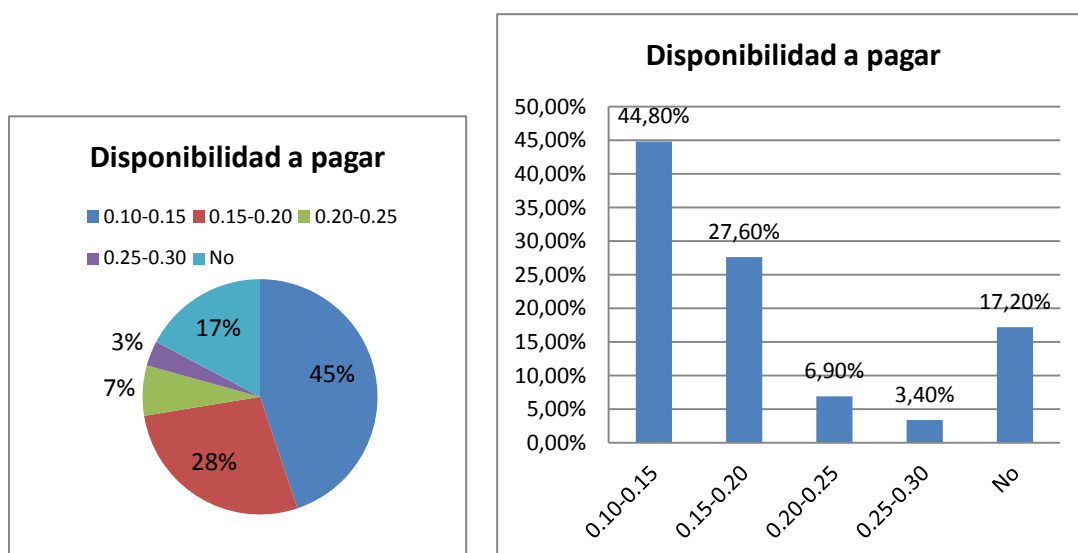
## Disposición a pagar adicional

El 44.8% está dispuesto a pagar de manera adicional hasta \$0.15 por la compra de una lechuga orgánica, es decir 37.5% más del valor de una lechuga convencional. El 27.6% estaría dispuesto a pagar hasta \$0.20 por una lechuga caracterizada como orgánica. Sólo al 17.2% no le genera un valor agregado el consumo de productos orgánicos, pero tendrían la opción a los alimentos agroecológicos.

**Tabla 18: Disposición a pagar adicional por una lechuga orgánica**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0.10-0.15	26	44,8	44,8	44,8
	0.15-0.20	16	27,6	27,6	72,4
	0.20-0.25	4	6,9	6,9	79,3
	0.25-0.30	2	3,4	3,4	82,8
No		10	17,2	17,2	100,0
Total		58	100,0	100,0	

**Gráfico 17: Disposición a pagar adicional por una lechuga orgánica**





## Características deseadas

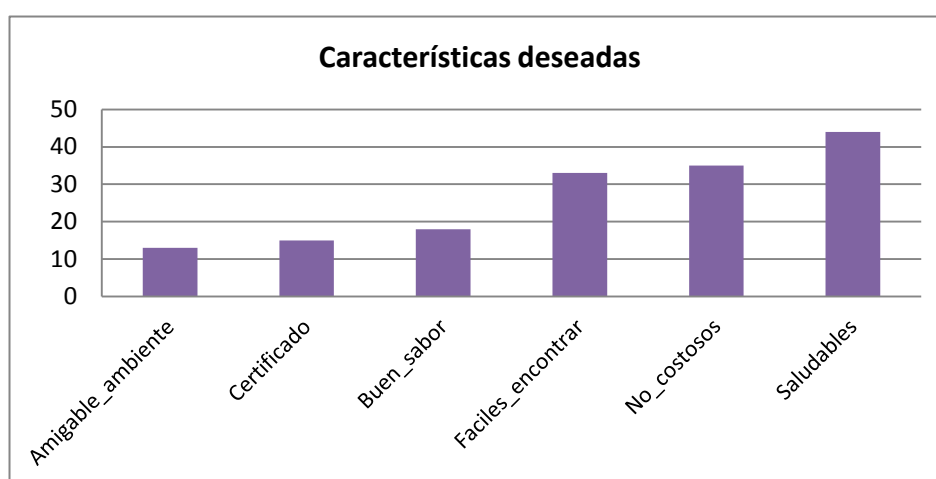
Entre las características deseadas a la hora de decidir si comprar o no alimentos orgánicos y agroecológicos se destacan ser saludables y nutritivos, que no sean costosos y que sean fáciles de encontrar. Sólo el 9.5% considera la certificación como una característica valiosa, por lo que la gente podría valorar más los productos agroecológicos (por su menor costo) que los productos orgánicos.

**Tabla 19: Características deseadas en productos**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Características deseadas en alimentos <sup>a</sup>	Saludables	44	27,8%	77,2%
	No_costosos	35	22,2%	61,4%
	Certificado	15	9,5%	26,3%
	Amigable_ambiente	13	8,2%	22,8%
	Faciles_encontrar	33	20,9%	57,9%
	Buen_sabor	18	11,4%	31,6%
Total		158	100,0%	277,2%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

**Gráfico 18: Características deseadas en productos**



## Frutas más consumidas

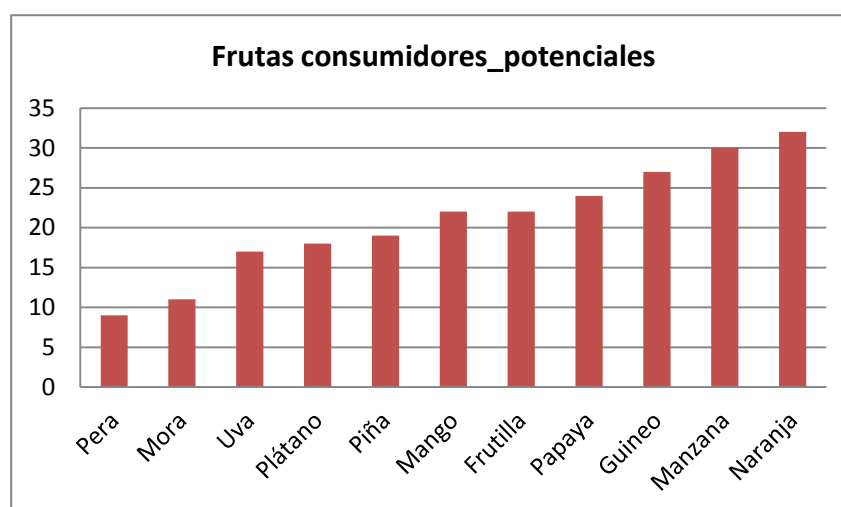
Entre las frutas de mayor preferencia entre los hogares potenciales se encuentran la naranja, guineo, manzana, papaya, frutilla y mango. Se observa que los gustos se asemejan al de los consumidores efectivos.

**Tabla 20: Frecuencia de consumo de frutas en compradores potenciales**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Frutas mas consumidas <sup>a</sup>	Naranja	32	13,9%	57,1%
	Mango	22	9,5%	39,3%
	Papaya	24	10,4%	42,9%
	Piña	19	8,2%	33,9%
	Guineo	27	11,7%	48,2%
	Plátano	18	7,8%	32,1%
	Mora	11	4,8%	19,6%
	Uva	17	7,4%	30,4%
	Pera	9	3,9%	16,1%
	Manzana	30	13,0%	53,6%
	Frutilla	22	9,5%	39,3%
Total	231	100,0%	412,5%	

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

**Gráfico 19: Frecuencia de consumo de frutas en compradores potenciales**



## Cereales y granos más consumidos

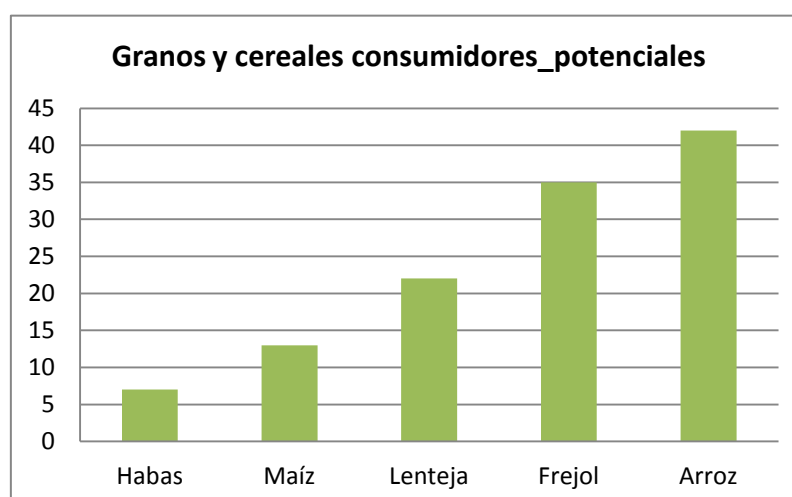
Entre los granos y cereales más consumidos se encuentra el arroz, frejol y lenteja. A pesar de que el arroz es consumido por el ecuatoriano corriente en porciones diarias, sólo al 35.3% le gustaría consumirlo de manera orgánica o agroecológica. Se observa que los gustos se asemejan al de los consumidores efectivos.

**Tabla 21: Frecuencia de consumo de cereales y granos en compradores potenciales**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Cereales y granos mas consumidos <sup>a</sup>	Arroz	42	35,3%	82,4%
	Maíz	13	10,9%	25,5%
	Frejol	35	29,4%	68,6%
	Lenteja	22	18,5%	43,1%
	Habas	7	5,9%	13,7%
Total		119	100,0%	233,3%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

**Gráfico 20: Frecuencia de consumo de cereales y granos en compradores potenciales**



## Hortalizas más consumidas

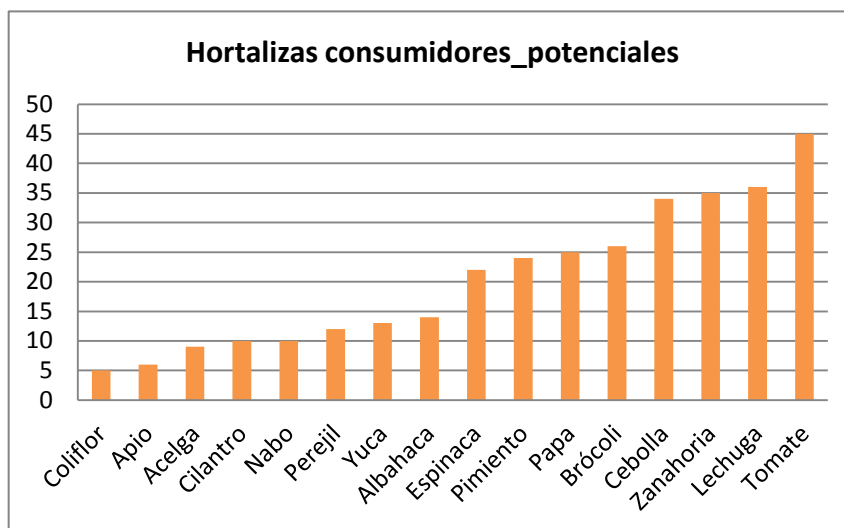
Las hortalizas de mayor uso por los hogares potenciales son el tomate, lechuga, zanahoria, cebolla, papa, espinaca, pimiento y brócoli. Se observa que los gustos se asemejan al de los consumidores efectivos.

**Tabla 22: Frecuencia de consumo de hortalizas en compradores potenciales**

	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje		
Hortalizas mas consumidas <sup>a</sup>				
	Cebolla	34	10,4%	58,6%
	Pimiento	24	7,4%	41,4%
	Tomate	45	13,8%	77,6%
	Zanahoria	35	10,7%	60,3%
	Lechuga	36	11,0%	62,1%
	Papa	25	7,7%	43,1%
	Brócoli	26	8,0%	44,8%
	Coliflor	5	1,5%	8,6%
	Acelga	9	2,8%	15,5%
	Apio	6	1,8%	10,3%
	Espinaca	22	6,7%	37,9%
	Cilantro	10	3,1%	17,2%
	Albahaca	14	4,3%	24,1%
	Yuca	13	4,0%	22,4%
	Nabo	10	3,1%	17,2%
	Perejil	12	3,7%	20,7%
	Total	326	100,0%	562,1%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

**Gráfico 21: Frecuencia de consumo de hortalizas en compradores potenciales**



## Medios de comunicación

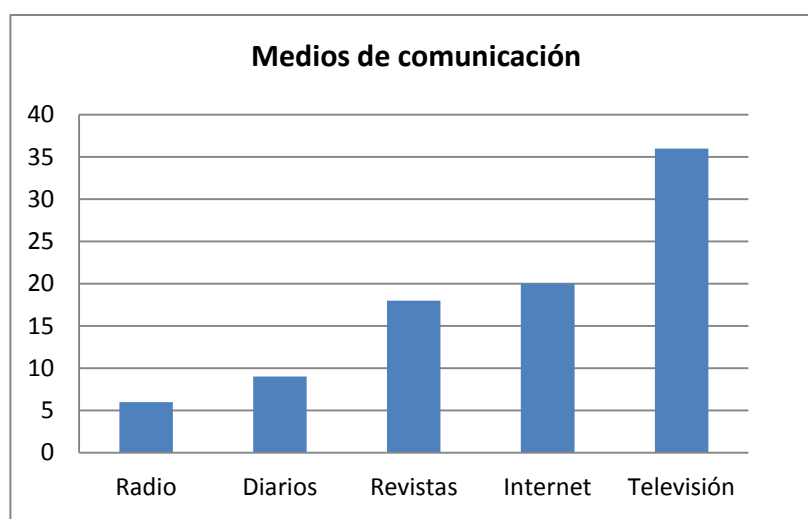
El 40.4% usa la televisión para enterarse de temas de salud y nutrición, otros de los medios más utilizados son las revistas y el internet. Tanto para los consumidores efectivos como potenciales estos medios son idóneos para la publicidad.

**Tabla 23: Uso de medios de comunicación en compradores potenciales**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Medios mas usados <sup>a</sup>	Revistas	18	20,2%	31,6%
	Televisión	36	40,4%	63,2%
	Diarios	9	10,1%	15,8%
	Internet	20	22,5%	35,1%
	Radio	6	6,7%	10,5%
Total		89	100,0%	156,1%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

**Gráfico 22: Uso de medios de comunicación en compradores potenciales**



## 2.9 Discusión y análisis

- ✓ El 56.91% de los hogares encuestados dijo consumir productos orgánicos y/o agroecológicos en el presente, estos fueron catalogados como consumidores efectivos. El 32.04% manifestó no consumir estos tipos de alimentos pero estaría dispuesto a hacerlo en el futuro siempre y cuando sean saludables, no costosos y fáciles de encontrar. Estos tipos de consumidores fueron catalogados como potenciales.
- ✓ Los consumidores efectivos y potenciales viven generalmente en el norte y sur de la ciudad de Guayaquil, los cuales serían los sectores idóneos para ubicar los minimarkets.
- ✓ Las frutas más consumidas son naranja, guineo, manzana, papaya y frutilla.
- ✓ Las hortalizas más consumidas son el tomate, lechuga, zanahoria, cebolla, papa, espinaca, pimiento y brócoli.
- ✓ Los cereales y granos más consumidos son los frejoles, el arroz y la lenteja.
- ✓ Los medios de comunicación más usados por los consumidores potenciales y efectivos para enterarse de temas de salud y nutrición son la televisión, las revistas y el internet.
- ✓ El 19.34% de los encuestados desconocía la definición y características de los alimentos orgánicos y agroecológicos, punto importante para tomar en cuenta al momento de realizar las estrategias de marketing.
- ✓ Los alimentos orgánicos son los más populares y comprados debido a que estos se encuentran en ciertas categorías en los principales supermercados del país.
- ✓ Los consumidores efectivos consideran que entre los inconvenientes para adquirir estos productos radica la escasez de locales y la poca publicidad.

- ✓ El hecho que entre el 30% al 70% no consuma determinada categoría no es justamente por gustos y preferencias sino por la poca oferta de estos bienes al consumidor final.
- ✓ El 82.8% de los consumidores potenciales está dispuesto a pagar un valor adicional por los alimentos orgánicos.



## **CAPÍTULO III : PLAN DE MARKETING**

### **3.1 Antecedentes**

#### **3.1.1 Producción orgánica y agroecológica en Ecuador**

La producción orgánica es una tendencia que surgió en el Ecuador a inicios de los 90's y ha venido creciendo a tasas superiores al 10% anual, principalmente en rubros de exportación y en parte a un todavía pequeño pero potencial mercado interno.

En los últimos diez años, Ecuador registra un crecimiento importante de las hectáreas agrícolas que cuentan con certificación orgánica o también denominada "sello verde". De acuerdo con información de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad), hasta el 2010 existían 59.762 hectáreas con certificación de este tipo, lo que representa un crecimiento en comparación con la cifra de 2002, cuando apenas había un poco más de 16.300 hectáreas. (Lara Fausto, 2012).

Un estudio sobre el consumo de productos orgánicos y agroecológicos en el mercado ecuatoriano (Andrade, Flores, 2008) demuestra que el 7% de los ecuatorianos conocen los productos orgánicos y/o agroecológicos, apenas el 5% afirmaron haberlos consumido. Sorprendentemente, los datos también

muestran que a pesar de este bajo nivel de conocimiento, el 58,5% de los encuestados respondieron estar interesados en consumir estos productos siempre y cuando exista información y no sean muy costosos.

El estudio de mercado realizado en este proyecto revela que en la ciudad de Guayaquil el 56.91% de los hogares encuestados alega consumir productos orgánicos y/o agroecológicos en el presente y estos fueron catalogados como consumidores efectivos, mientras el 32.04% manifestó no consumir estos tipos de alimentos pero estarían dispuestos a hacerlo en el futuro siempre y cuando sean saludables, no costosos y fáciles de encontrar. Estos tipos de consumidores fueron catalogados como potenciales.

En base a lo expuesto, se observa que existe un nicho de mercado muy importante por explotar, por un lado el de los productos orgánicos, que aunque ya existen perchas en ciertos supermercados que los exhiben, todavía no hay una cultura de consumidores de productos sanos; y por otro lado el de los productos agroecológicos a los que el Estado y la empresa privada poco han hecho para promocionar su consumo local.

### **3.1.2 Alcance del producto y mercado**

Factores como precios elevados, disponibilidad limitada, estilo de vida de las personas y escasa promoción, causan que el consumo de alimentos orgánicos y agroecológicos en el mercado local sea inferior en comparación con el consumo de los alimentos convencionales.

En el caso de los alimentos orgánicos las normas nacionales e internacionales exigen certificaciones con el objetivo de garantizar al consumidor que los mismos se encuentran libres de químicos y que son productos de calidad; mientras que los alimentos agroecológicos son los que

proviene de una agricultura que preserva los recursos naturales sin la utilización de insumos peligrosos y fomenta la identidad cultural campesina, careciendo los pequeños agricultores de los recursos para obtener una certificación. Por estas causas, los alimentos orgánicos se comercializan a un precio mayor en comparación a los alimentos agroecológicos y tradicionales.

El estudio de mercado realizado a consumidores efectivos y potenciales de alimentos orgánicos y agroecológicos en Guayaquil demuestra que más de la mitad de estas personas viven en el Norte de la ciudad. La mayoría de estos consumidores pertenecen a las clases sociales media y alta que en la búsqueda de alternativas de alimentación más saludables se inclinan principalmente hacia los alimentos orgánicos, permitiéndoles su poder adquisitivo acceder a ellos por medio de los supermercados locales.

El estudio de mercado también demostró que aunque solo un 30.10% de las personas encuestadas conoce los alimentos agroecológicos, existe un mercado potencial interesado en consumirlos, pero por ser productos difíciles de encontrar en la ciudad se ocasiona pérdida de interés, a pesar que su precio es menor al de los alimentos orgánicos. Se debe recordar que los alimentos orgánicos se los encuentra con mayor frecuencia en los supermercados, mientras que los alimentos agroecológicos en bioferias que son más comunes en la Sierra.

Estas necesidades generan una gran oportunidad para la creación de tiendas especializadas en la venta de alimentos orgánicos y agroecológicos en la ciudad de Guayaquil en donde se aplique la diferenciación de precios entre ambas categorías de productos, lo que permitirá cubrir una mayor demanda, dejando al cliente tomar la decisión de elección según su valoración, necesidades y poder adquisitivo.

### **3.1.3 Necesidades que satisface**

La creación de una cadena de minimarkets para la comercialización de alimentos agroecológicos y orgánicos en Guayaquil logrará que la gente conozca las múltiples ventajas que estos alimentos ofrecen a la salud, al medio ambiente y a la economía nacional.

Mediante esta propuesta no sólo se busca el bienestar del consumidor sino que se apoya a la producción agrícola orgánica de la región a través de alianzas con los pequeños agricultores brindándoles una vía segura para que sus productos lleguen a la población local. Adicionalmente se busca incentivar el consumo de alimentos agroecológicos mediante la reducción de los intermediarios y reemplazar el uso de costosas certificadoras convencionales por otro tipo de certificación alternativo como por ejemplo los Sistemas Participativos de Garantías (SPG's). En el país existen ejemplos de esto sistemas, dos de ellos son PROBIO (certificación participativa) y ECOVIDA.

La creación de este negocio también busca que haya una mayor disponibilidad de alimentos orgánicos y agroecológicos en Guayaquil, ya que el estudio de mercado puso en evidencia que entre los problemas que los consumidores efectivos deben enfrentar están la poca disponibilidad de los productos y también su escasa publicidad. Por lo general éstos se los encuentra en supermercados a costos muy elevados y con poca variedad, o en bioferias realizadas con poca frecuencia; por lo tanto sería una ventaja y estrategia de posicionamiento, ser los primeros en ofrecer una cadena de tiendas de expendio de alimentos agroecológicos y orgánicos en la ciudad de Guayaquil y de esta forma acercar más a los consumidores efectivos y atraer a los consumidores potenciales.

## 3.2 Ciclo de vida

Para el análisis de este proyecto se considera necesario dividir el mercado en dos: el mercado de los alimentos orgánicos y el mercado de los alimentos agroecológicos.

### 3.2.1 El mercado de los alimentos orgánicos

Se considera que el mercado de los alimentos orgánicos se encuentra en etapa de **Crecimiento** ya que desde que surgió la tendencia de la producción orgánica en el Ecuador a inicios de los 90's, se registra un incremento de las hectáreas agrícolas que cuentan con certificación orgánica. De acuerdo con Agrocalidad, hasta el 2010 existían 59.762 hectáreas con certificación de este tipo, lo que representa un importante aumento en relación a la cifra del 2002, cuando apenas había un poco más de 16.300 hectáreas. (Lara Fausto, 2012).

A pesar de la creciente producción de alimentos orgánicos en el país, el consumo en el mercado local es limitado ya que la mayor parte de estos bienes están destinados a la exportación. Sin embargo, existen cada vez más experiencias de agricultores y de empresas nacionales que orientan su producción al mercado interno. Actualmente se pueden encontrar productos orgánicos en los principales supermercados del país, pero tienen poca demanda debido a factores como su mayor precio, el escaso conocimiento de las bondades de estos alimentos y la inexistencia de una cultura de consumidores de productos sanos. (Andrade, Flores, 2008).

A nivel mundial los alimentos orgánicos mueven más de USD 40.000 millones anuales y crecen a tasas superiores al 15%; el crecimiento del consumo de los productos orgánicos se está convirtiendo en un estilo de

vida, principalmente en Estados Unidos y Europa. En Latinoamérica, Argentina registra los mayores niveles de consumo de alimentos orgánicos en la región, pues mientras que en el año 2007 se consumieron 320 toneladas de alimentos orgánicos, en el año 2010 el consumo alcanzó las 5.000 toneladas, tras el aumento del volumen de vegetales orgánicos destinado al mercado interno. (Sainz, Diario La Nación, Argentina 2010).

Las diferentes organizaciones mundiales especializadas en el análisis de la producción y el consumo de productos orgánicos como la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (INFOAM), el Instituto Internacional de Agricultura Orgánica (FIBL) y Organic Monitor han determinado que el consumo de productos orgánicos crece constantemente en todo el mundo. Entre las causas que provocan dicho crecimiento resalta la tendencia a inclinarse hacia lo ecológico, porque es recomendable para la salud y responsable con el medioambiente. En informes publicados en el año 2010 se destacan las siguientes cifras:

- El mercado orgánico creció en ventas totales alrededor de 5% entre 2008 y 2009, con una cifra de USD 54.7 billones a nivel mundial.
- Al año 2009, la agricultura orgánica se practica en 160 países, comparado con 154 países en 2008 y 86 países en el año 2000.
- Del área de producción orgánica total, el 33% se encuentra en Oceanía mientras el 25% se encuentra en Europa y 23% en América Latina.
- En Estados Unidos las ventas de productos orgánicos se han triplicado desde el año 2.000, de 1.2% de las ventas totales de alimentos a 3.7% en el 2.010, que corresponden a USD 24 mil millones.

### 3.2.2 El mercado de los alimentos agroecológicos

Al igual que los alimentos orgánicos, se considera que el mercado de los agroecológicos se encuentra en etapa de **Crecimiento**. En un estudio realizado por CEA (Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología) en el 2009, se menciona que desde hace varios años en diferentes provincias existen iniciativas de comercialización directa de productores agroecológicos, sin embargo, no se había logrado un nivel de articulación entre ellas que potencie la capacidad de gestión de los pequeños productores. A la medida que se ha ido extendiendo la agroecología en el país, los pequeños agricultores organizados han empezado a incursionar en la venta directa de productos agroecológicos en los mercados locales, principalmente a través de la modalidad de ferias libres. En el año 2002 se iniciaron las ferias agroecológicas en la zona del Austro y desde allí se extienden a otros lugares de la sierra y unas pocas en la costa. (Macas, Echarry, 2009).

En un reportaje que *Clarín.com* de Argentina publicó en el 2010, Federico Arce, coordinador de la Asociación Agroecológica Mutual Sentimiento, expresó: *“Es un espacio de economía social. Trabajamos el precio justo, el productor vende sin intermediarios. Son más de 300 familias que viven del mercado que ya nos quedó chico porque más productores se quieren sumar al proyecto. Y en un año creció un 60% la cantidad de compradores”*, refiriéndose a la feria denominada “El Galpón” en el barrio de Chacarita - Lacroze en la ciudad de Buenos Aires.

En base a los análisis de ambas categorías de productos, se demuestra que se encuentran en etapa de crecimiento a nivel nacional. A pesar de la existencia de supermercados, comisariatos y ferias donde venden estos bienes, no se tienen registros sobre negocios especializados que se dediquen exclusivamente a la comercialización de alimentos orgánicos y agroecológicos en la ciudad de Guayaquil, por lo que la empresa se situará

en la etapa de **Introducción**. Esta etapa representa un desafío, ya que las estrategias de marketing deben ser las adecuadas y suficientemente buenas para poder introducir al mercado más que un negocio, un nuevo estilo de vida.

Se espera que la creciente tendencia global hacia el consumo de productos beneficiosos para la salud y amigables con el ecosistema, favorezca a la demanda local de alimentos orgánicos y agroecológicos en los países donde aun no existe una cultura de consumo saludable, como lo es el caso de Ecuador. Si en el país, se informa debidamente a las personas sobre todos los beneficios de los alimentos orgánicos y agroecológicos y se destina un mayor porcentaje de la producción total hacia el mercado interno, se creará una conciencia colectiva respecto al concepto de estos alimentos lo que podría generar una demanda masiva en el mercado.

Si se siguen tendencias parecidas a las de Argentina, la demanda por alimentos orgánicos y agroecológicos podría incrementarse en un corto plazo, por lo que se estima que el negocio a implementar puede pasar de la etapa de introducción a la etapa de crecimiento dentro de un período de 2 años.

**Figura 2: Ciclo de vida del producto**





### **3.3 Objetivos del plan de marketing**

#### **3.3.1 Objetivos financieros**

- ✓ Generar un nivel de ventas que permita cubrir la inversión inicial en un período máximo de cinco años.
- ✓ Lograr que las ventas sean superiores a los costos y gastos generados, para así poder obtener utilidades.
- ✓ Analizar semestralmente las estrategias de marketing que tuvieron mejor resultado y fortalecerlas, y cambiar aquellas que no generen beneficios para establecer un presupuesto anual destinado a las campañas de publicidad efectivas.

#### **3.3.2 Objetivos de mercadotecnia**

- ✓ Introducir una nueva cadena de minimarkets en la ciudad de Guayaquil para la venta de alimentos orgánicos y agroecológicos con un concepto de sostenibilidad ambiental, servicio eficiente y productos de excelente calidad que brindan bienestar.
- ✓ Lograr que las campañas publicitarias implementadas durante los primeros 12 meses informen a los consumidores efectivos y potenciales sobre las diferencias entre los alimentos orgánicos y agroecológicos, sus beneficios y para que conozcan las alternativas que pueden elegir según sus necesidades.
- ✓ Impulsar el consumo de estos alimentos en la ciudad.
- ✓ Al tercer año de funcionamiento, ser reconocidos como la primera y principal cadena de minimarkets de Guayaquil dedicada a vender alimentos sanos y eco amigables.
- ✓ Con las estrategias propuestas en el presente plan de marketing, se espera lograr un crecimiento del 1% anual en ventas en el flujo de caja optimista a partir del tercer año.

### 3.4 Análisis estratégico

Para la realización del análisis estratégico se presentarán una serie de matrices que se utilizarán para conocer las características de los productos y el mercado en el que se desenvuelven, estas matrices también servirán de ayuda para la elaboración de estrategias óptimas para el plan de mercadeo.

#### 3.4.1 Matriz Boston Consulting Group

Figura 3: Matriz BCG



● Bioferias

Tomando en consideración las características del mercado en el que se encuentra “**Terra Market**” se sitúa dentro del cuadrante de “**Interrogantes**” ya que es un negocio relativamente nuevo y durante la introducción del mismo es de esperar que cuente con una pequeña participación en el mercado. Sin embargo, la ascendente tendencia actual por el consumo de productos ecológicos a nivel mundial alcanza una tasa de 15% anual, hecho que genera grandes expectativas de crecimiento para este tipo de negocio.

En cuanto a los productos orgánicos, los dos principales competidores “Supermaxi” y “Mi Comisariato” se sitúan en el cuadrante de “Estrella” ya que estos negocios tienen gran participación en el mercado y actualmente son los principales comercializadores de productos orgánicos a los que más acuden las personas. A pesar que el área destinada en sus perchas para exhibir alimentos orgánicos es mínima en comparación con las de los alimentos convencionales, los consumidores acuden a estos supermercados antes que a cualquier otro lugar cuando quieren comprar alimentos orgánicos.

En el estudio sobre el consumo de productos orgánicos y agroecológicos en el mercado ecuatoriano realizado por VECO Ecuador, se determinó que el 69% de los hogares ecuatorianos que actualmente adquieren estos alimentos tienen a los supermercados como lugar preferido de compras, seguido por los mercados y ferias libres que ocupan el segundo lugar de preferencia con el 26,7%; luego por las tiendas especializadas con el 8% y finalmente por las ferias ecológicas con el 2,9%. (Andrade, Flores, 2008).

En referencia a los alimentos agroecológicos, el principal competidor lo constituye las bioferias en donde se expenden este tipo de alimentos y que se realizan ocasionalmente en la ciudad. Dentro de la matriz BCG se ubican en el cuadrante de “Dilema”, ya que las posibilidades de crecimiento de las bioferias dependen de la capacidad económica y financiera de las Organizaciones que las dirigen, que por ser grupos sin fines de lucro promueven la comercialización de productos agroecológicos bajo el concepto de precios justos. Adicionalmente, los recursos limitados de los pequeños productores, como la falta de herramientas tecnológicas, afectan al nivel de producción de los alimentos agroecológicos y por lo tanto limitan la oferta.

La meta es lograr que el negocio llegue al cuadrante **ESTRELLA**, para ello se requiere una estrategia de marketing, que implicaría una fuerte inversión, principalmente en la promoción del mismo durante los primeros años, para darlo a conocer y así poder obtener una mayor aceptación en el mercado de alimentos orgánicos y agroecológicos en la ciudad de Guayaquil.

### 3.4.2 Matriz oportunidades producto-mercado Ansoff

*Figura 4: Matriz de expansión del mercado/producto*

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

*Elaborado por los autores*

La cadena de minimarkets a implementar comercializará productos tradicionales como lo son los alimentos orgánicos y agroecológicos, en un mercado tradicional, ya que según los resultados de la investigación de mercados realizada, en la ciudad de Guayaquil ya existen personas que al momento de comprar alimentos optan por la opción orgánica y/o agroecológica, por ende la estrategia que se seguirá es **Penetración en el mercado**.

### **3.4.3 Análisis FODA**

#### **Fortalezas:**

- ✓ Primera cadena de minimarkets que expende exclusivamente alimentos orgánicos y agroecológicos en la ciudad de Guayaquil.
- ✓ Se fomenta la cultura de llevar una vida más saludable y una mentalidad ecoamigable.
- ✓ Se brinda una mayor accesibilidad a estos alimentos mediante minimarkets ubicados en los sectores de la ciudad en donde se encuentran la mayoría de los consumidores efectivos y potenciales.
- ✓ Al ser una tienda especializada, habrá mayor diversidad y disponibilidad constante de alimentos orgánicos y agroecológicos.
- ✓ Además de generar un beneficio económico se genera un beneficio social en el aspecto ambiental y humano.
- ✓ Se sostienen buenas relaciones con los proveedores.
- ✓ Se cuenta con personal capacitado en las áreas más importantes del negocio.
- ✓ Los minimarkets cuentan con la infraestructura adecuada para la conservación de los productos y la comodidad de los clientes.
- ✓ Se atiende todos los días de la semana de 9h00 a 18h00.

#### **Oportunidades:**

- ✓ Crecimiento del número de personas interesadas en mejorar su calidad de vida a través del consumo de este tipo de alimentos, principalmente ahora con el boom de los productos ecológicos y el aumento del desarrollo de productos orgánicos, la tecnología sustentable y amigable con el medio ambiente.
- ✓ El grupo de consumidores hacia el cual se dirige el proyecto, conformado por personas de estrato social medio y alto, tienen el poder adquisitivo

para dedicar parte de su renta al consumo de alimentos orgánicos y agroecológicos.

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado de VECO Ecuador en el segmento de consumidores efectivos por nivel de ingresos, se resalta la participación de hogares de ingreso alto con 51.9%, seguido por ingreso medio con 35.3% y finalmente los de ingreso bajo con 12,8%. (Andrade, Flores, 2008)

- ✓ Existencia de poca competencia local directa en la actualidad.
- ✓ La gran fertilidad de la tierra en el país que permite obtener productos de excelente calidad.
- ✓ Existencia de varias asociaciones conformadas por agricultores que serán los principales proveedores, se convierte en una mejor vía para que ellos puedan vender su producción y lograr desarrollo económico.
- ✓ La población extranjera que reside en la ciudad de Guayaquil, en especial de Estados Unidos y Europa, constituyen clientes potenciales del negocio ya que estas personas tienen una cultura de consumo orgánico.

#### **Debilidades:**

- ✓ La gran falta de conocimiento de los ciudadanos sobre los productos orgánicos y agroecológicos junto al desinterés por llevar una vida más saludable y cuidar el medio ambiente.
- ✓ Precios altos en comparación con sustitutos (alimentos convencionales) y con respecto a la competencia directa.
- ✓ Carencia de un sistema logístico propio que nos obliga a depender de transportación externa para la distribución de los productos.
- ✓ Fuerte dependencia de los proveedores.
- ✓ Es probable que los primeros años el negocio no genere ingresos altos debido a los costos en los que se incurrirá (fijos y variables) y al bajo posicionamiento en el mercado.

- ✓ Solo se cuenta con tres locales, dejando a una parte de la población de la ciudad fuera del alcance de los productos.
- ✓ La mayoría de los alimentos son perecibles, y si no se venden en poco tiempo, se obtendrían pérdidas.
- ✓ El negocio no cuenta con servicio a domicilio.

#### **Amenazas:**

- ✓ El negocio tiene que enfrentarse a las fuerzas que operan en su macroambiente: cultura, sociedad, política, naturaleza, tecnología; factores incontrolables que deben ser monitoreados en forma constante.
- ✓ Los precios de estos productos fluctúan en el año, lo que podría influir en la decisión de compra del consumidor.
- ✓ Economías de escala que permite a la competencia directa ofrecer productos similares a un menor precio.
- ✓ Imputación de normas políticas que afecten a la producción y comercialización de productos orgánicos y agroecológicos en el país.
- ✓ Existencia de la intermediación, sobre todo en la comercialización de alimentos agroecológicos.
- ✓ Probable ingreso de competidores potenciales que cuenten con sistemas logísticos de transportación propios, mayor capital y capacidad de abastecimiento.

### 3.4.4 Matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas

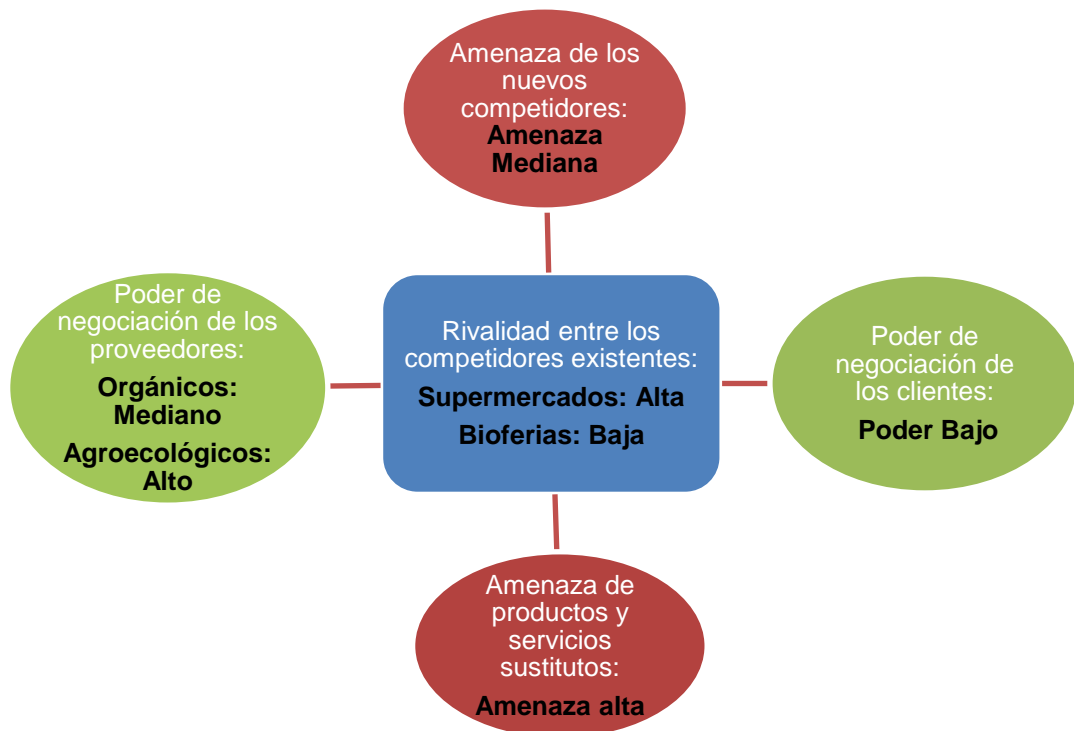
Figura 5: Matriz para formulación de estrategias FO-FA-DO-DA

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS – F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primera cadena de minimarkets que expende este tipo de alimentos en Guayaquil, generando un beneficio social en el aspecto ambiental y humano.</li> <li>2. Ubicados en los sectores en donde se encuentran la mayoría de los consumidores efectivos y potenciales.</li> <li>3. Mayor variedad de productos respecto a la competencia.</li> <li>4. Sostenimiento de buenas relaciones con los proveedores.</li> <li>5. Infraestructura adecuada para la conservación de los productos y la comodidad de los clientes.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES – D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conocimiento de los alimentos orgánicos y agroecológicos en el mercado.</li> <li>2. Precios altos en comparación con sustitutos y competencia.</li> <li>3. Carencia de un sistema logístico propio.</li> <li>4. Fuerte dependencia de los proveedores.</li> <li>5. Productos perecibles.</li> <li>6. Poco número de locales en la ciudad.</li> <li>7. Altos costos y gastos en los que se incurrirá durante los primeros años.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia creciente por mejorar la calidad de vida.</li> <li>2. Capacidad de compra de los consumidores potenciales.</li> <li>3. Existencia de poca competencia local directa actual.</li> <li>4. Existencia de asociaciones agroecológicas que serán los principales proveedores.</li> <li>5. La gran fertilidad de la tierra en el país que permite obtener productos de excelente calidad.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear campañas publicitarias agresivas que informen sobre los beneficios de estos alimentos para la salud y el medio ambiente. (F1, O1)</li> <li>2. Establecer alianzas económicas con las asociaciones para eliminar intermediación y obtener beneficios mutuos. (F4, O4)</li> <li>3. Posicionarse en el mercado como la principal cadena de ventas de alimentos orgánicos y agroecológicos. (F1, O3)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usar la tendencia actual de vida saludable para informar sobre la existencia de alimentos orgánicos y agroecológicos. (D1,O1)</li> <li>2. Usar estrategia de discriminación de precios para cada categoría de alimentos. (D2, O2)</li> <li>3. Potenciar las ventas al máximo durante los primeros años aprovechando la escasa competencia y obtener ingresos que permitan diseñar un sistema logístico propio de distribución. (D3, O2, O3)</li> <li>4. Mantener contacto con las asociaciones agroecológicas en caso de necesitar un mayor número de proveedores. (D4,O4)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS – A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constante monitoreo de Fuerzas del macroambiente.</li> <li>2. Economías de escala permiten a la competencia directa ofrecer productos similares a un menor precio.</li> <li>3. Fluctuación de los precios de los alimentos durante el año influye en decisión de compra del consumidor.</li> <li>4. Existencia de la intermediación, sobre todo en la comercialización de alimentos agroecológicos.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprar la mayor parte de la producción de las asociaciones agroecológicas para disminuir intermediación. (F1, F4, A4)</li> <li>2. Destacar el propósito social del negocio para que los consumidores prefieran los productos de Terra Market antes que los productos de la competencia. (F1, A2)</li> <li>3. Mantener los mejores niveles de calidad en los alimentos y en los locales. (F5, A5)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificar productos para en el futuro ofertar no sólo alimentos orgánicos y agroecológicos, sino otros productos del mismo tipo. (D1, A2)</li> <li>2. Regulación de precios de los productos para que no sean muy inferiores o superiores en comparación a la competencia. (D2, A2)</li> <li>3. Análisis permanente del mercado y de las preferencias de los consumidores para poder mejorar y crecer cada día. (D3, A5)</li> </ol>



### 3.5 Análisis de PORTER

*Figura 6: Análisis de PORTER*



#### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es mediana, se deduce esto ya que en este tipo de negocio la inversión inicial es poca comparada con otras clases de negocios dedicados a expender productos alimenticios; adicionalmente no existe diferenciación de productos ya que cualquier persona o competidor puede adquirirlos mediante los proveedores.

El problema radica en que la mayor parte de las áreas de cultivo del país son destinadas a la producción de alimentos convencionales, dejando un pequeño porcentaje para la producción orgánica y agroecológica, esto limita la oferta y por más que la demanda crezca, sino no ocurre igual con la

oferta, la entrada de nuevos competidores se dificulta ya que se tiene la ventaja de ser los primeros en el mercado guayaquileño que trabajarán mediante alianzas con proveedores.

Adicionalmente es posible que los proveedores vendan sus productos a mayor precio, situación que aumentaría los costos, pero se debe considerar que a mayor competencia existente, los precios al consumidor tienden a bajar; esto ocasionaría que el margen de ganancia disminuya y que las empresas tengan menos incentivos para entrar al mercado.

La oferta disponible de alimentos orgánicos y agroecológicos es el factor determinante de las posibles situaciones antes mencionadas, lo más probable es que aumente, pero solo hasta cierto límite considerando que el proceso de certificación orgánica requiere un período de tiempo de tres años aproximadamente y que los productores deben enfrentar barreras de entrada más fuertes.

En relación a las barreras legales de ingreso al mercado que deberían enfrentar los nuevos competidores, la única es el permiso que se debe obtener de Agrocalidad, el cual no requiere de un trámite complejo ni de certificaciones, en caso de que la actividad del negocio sea solo la comercialización de alimentos orgánicos y agroecológicos.

## **2. Rivalidad entre los competidores existentes**

En el caso del mercado de los alimentos orgánicos y agroecológicos en Guayaquil, se han identificado los siguientes principales competidores:

## **Supermercados**

Los productos orgánicos se pueden encontrar en pocas cantidades en los locales de las dos principales cadenas de supermercados del país, Supermaxi (o Megamaxi) de la Corporación Favorita C.A y Mi Comisariato de Corporación El Rosado C.A.

Entre los vegetales ofertados están la bio-rúcula, sábila, perejil, hierba buena, albahaca, cebollín, zanahoria, lechuga y vainitas, con precios desde los \$0.80 hasta \$4. Además se ofertan alimentos orgánicos procesados como chocolates Pacari y café de distintas marcas como Juan Valdez. Se observó la nula oferta de frutas orgánicas. Estas empresas venden los productos orgánicos como una opción alternativa de alimentación, pero les resultaría muy costoso reemplazar totalmente a sus proveedores tradicionales por proveedores de alimentos orgánicos.

Muchos de los proveedores actuales tienen poder de mercado y alianzas con los supermercados. Además estos últimos realizan grandes volúmenes de ventas anualmente, que les permiten aprovechar sus economías de escala y vender a precios bajos, demanda que no alcanzaría ser abastecida con productos orgánicos. Entre las dos cadenas manejan entre el 50 % y 60% del mercado, situación que ha provocado que los fabricantes los consideren como los principales canales para sus ventas y les han dado mucho poder de negociación.

Según la revista Vistazo, en su edición 1.058 del 22 de septiembre de 2011, el volumen de ventas en el año 2012 de Corporación Favorita fue de \$1.284,04 millones, mientras que Corporación El Rosado obtuvo \$766,13 millones en ventas en el mismo año.

La amenaza de los supermercados, como competencia de los alimentos orgánicos es alta. Estas empresas poseen alto poder de mercado al tener una gran concentración (alto nivel de participación); abarcan todas las clases sociales “Gran Aki” (clase baja), “Supermaxi” (media) y “Megamaxi” (alta) en referencia a Corporación Favorita; además estas cadenas comerciales poseen economías de escala, y frente a la amenaza de entrada de nuevas empresas, pueden reducir el precio de venta del producto, afectándonos considerablemente.

### **Bioferias en Guayaquil**

La Federación de Centros Agrícolas y Organizaciones Campesinas del Litoral (FECAOL) es la encargada de organizar actualmente dos bioferias en la ciudad de Guayaquil. Una de ellas es la que se realiza en Monte Sinaí en la escuela “Sebitas” una vez por mes, y busca que los habitantes de este sector tengan la opción a una alimentación sana y asequible. La otra se realiza el tercer sábado de cada mes en el colegio Balandra Cruz del Sur ubicado en la vía Perimetral Km. 17. Esta información se obtuvo mediante una entrevista realizada al Ing. Richard Intriago, Presidente de esta Organización. **(Ver Anexo 3.1)**

Los principales productos encontrados en las bioferias son las hortalizas, frutos, lácteos y elaborados como mermeladas y dulces orgánicos, a precios iguales o menores que los alimentos convencionales. En la feria de Monte Sinaí se realizan actos recreativos como teatro, bailes y amor finos que rescatan la identidad montubia.

Se evidencia que en las bioferias existe una relación directa entre el consumidor final y el productor, es decir carece de intermediación. El problema de estas bioferias es que se realizan con poca frecuencia y

atienden a sectores de los estratos sociales bajo y alto, más no a la clase media.

El poder de mercado de las bioferias es bajo, estas son organizadas por federaciones sin fines de lucro que trabajan con fines sociales más que con fines económicos; como el caso de La Federación de Centros Agrícolas y Organizaciones Campesinas del Litoral (FECAOL).

### **Tiendas especializadas**

En la ciudad de Guayaquil no existen tiendas especializadas en la venta de productos orgánicos o agroecológicos. En la Sierra son más comunes debido a factores culturales y logísticos. Un ejemplo de esta es la tienda “Organicatessen” ubicado en la ciudad de Quito. Se exhiben lechugas, chocolates, galletas de arroz, vinos, entre otros productos.

### **3. Poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza podrá ser moderada ya que el número de proveedores que pueden vender a la empresa alimentos orgánicos y agroecológicos actualmente es el adecuado para abastecer los minimarkets. Como se consideró desde el inicio, el negocio mantiene un importante fin social el cual es evitar la intermediación y lograr que los pequeños productores agrícolas puedan vender sus productos por medio de las tiendas, por lo que se ha considerado tenerlos a ellos como los principales proveedores.

La desventaja es que la mayoría de proveedores se encuentran ubicados en la región Sierra del país, y el negocio estará ubicado en la ciudad de Guayaquil, lo que representa un costo por transportación que debe ser cubierto y puede ser una debilidad importante para la empresa.

En la elección de proveedores se ha considerado tener tres de alimentos orgánicos y dos para alimentos agroecológicos, los cuales serán:

ALIMENTOS ORGÁNICOS	ALIMENTOS AGROECOLÓGICOS
GOOD FOOD DEL ECUADOR FONDO ECUATORIANO POPOLORIUM PROGRESIO RANDIMPAK - FUNDAMYF	PROBIO  FECAOL

El poder de negociación de los proveedores de alimentos orgánicos es mediano. Según datos de Agrocalidad, para el mes de abril de 2012, tienen registrados a 17 operadores de hortalizas orgánicas, 110 operadores de frutas orgánicas, 7 operadores de cereales y granos orgánicos. Estas empresas, a diferencia de los productores agroecológicos, trabajan con monocultivos, por lo que la producción se concentra de 1 a 3 alimentos en gran escala.

Estas empresas exportan su producción, y el hecho que prefieran la venta externa en lugar de la interna por los mayores precios de venta, genera una amenaza.

En una entrevista realizada al Ingeniero Héctor Aguilar, gerente general de la certificadora orgánica ECOCERT, expresó lo siguiente con respecto a la intervención del Estado para fomentar la producción y consumo de productos orgánicos: *“Para fomentar la oferta interna se tiene pensado exigir una certificación nacional a la producción en Ecuador, aparte de la certificación europea y estadounidense. Es decir que si por la certificación europea y estadounidense el productor pagaba USD 2.000, por la certificación europea, estadounidense y nacional pagará lo mismo.”*

Respecto al poder de negociación de los proveedores agroecológicos, este se considera alto. Actualmente existen aproximadamente diez Organizaciones agroecológicas en el Ecuador formadas por grupos de pequeños agricultores. A pesar de que estas Organizaciones se han creado sin fines de lucro, el hecho de que sean los principales proveedores de alimentos agroecológicos para Terra Market, genera amenazas ya que podrían decidir no abastecer al negocio con sus productos, aumentar el costo e imponer precios de venta.

#### **4. Poder de negociación de los clientes**

Se debe considerar que según los resultados del estudio de mercado realizado el 44.8% de los consumidores potenciales encuestados estaría dispuesto a pagar hasta 37% más por la compra de un alimento orgánico, lo que demuestra que existe interés por consumir estos alimentos.

Adicionalmente esto implica que para lograr preferencia por un alimento orgánico y/o agroecológico en lugar de uno convencional es necesario utilizar campañas de marketing efectivas para destacar las múltiples bondades de estos productos las cuales justificarían su mayor precio en comparación a los demás alimentos.

El poder de negociación de los clientes es bajo. No es el caso de un monopsonio u oligopsonio, ya que el negocio es de venta al detalle al por menor, y se busca satisfacer al consumidor final, que en este caso son las personas que habitan en Guayaquil. Esto implica la presencia de una baja concentración de clientes, debido a la inexistencia de asociaciones de consumidores o similares que influyan en los precios.

Adicionalmente, el número de posibles compradores es significativo, no existe un comprador en especial que abarque gran porcentaje de las ventas.

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado efectuado en este proyecto, el gasto promedio de una familia de Guayaquil en frutas, hortalizas y granos y cereales orgánicos o agroecológicos es \$38,72; \$42,62 y \$46,75 respectivamente.

## **5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

En este caso, los alimentos convencionales son los principales sustitutos reales para los productos de Terra Market, se entiende por alimentos convencionales a todos aquellos que no son orgánicos o agroecológicos; es decir todos los alimentos que la mayoría de la población consume y que son vitales para el diario vivir de las personas.

Las ventajas principales de los alimentos convencionales es que se pueden encontrar fácilmente, son de gran accesibilidad, son más económicos que los alimentos orgánicos y además forman parte importante de la canasta alimenticia básica de la comunidad.

En el mercado local, existe un gran número de lugares donde se expenden alimentos convencionales, siendo los más importantes los mercados, los supermercados y las tiendas de barrio. En el caso particular de Guayaquil, las personas acuden preferentemente a los mercados a la hora de hacer compras, aunque los supermercados han ido ampliando su cobertura y brindan cada vez más y mejores productos por lo que en ellos se concentran cada vez más las preferencias en cuanto a lugares de compra. Así mismo, las tiendas de barrio, a pesar del desarrollo de otros formatos, no han perdido su preponderancia gracias a un factor fundamental: la cercanía.

Por estos motivos ganar participación en el mercado de alimentos en la ciudad es tarea compleja, los alimentos convencionales presentan una importante amenaza para Terra Market, ya que el grado de sustitución es



alto, sobre todo por motivos relacionados al estilo de vida de las personas, ya que no existe una cultura de consumo de alimentos saludables y ecoamigables. Además por motivos prácticos, las personas tienden a consumir todo aquello que le represente menor gasto e inversión de tiempo; lo que obliga diariamente a los productores y comercializadores ser más competitivos en sus costos y más agresivos en sus ventas.

De acuerdo a este análisis se determina que la amenaza de productos sustitutos es alta. Es evidente la existencia de una alta elasticidad de sustitución, es decir, si los precios de los alimentos agroecológicos u orgánicos vendidos en los minimarkets aumentan considerablemente, los costos de sustitución serán bajos, por lo tanto la gente regresaría a consumir los alimentos convencionales.

### **3.6 Mercado Meta**

Es el segmento resultante de la segmentación de mercados al cual se dirigen la totalidad de los esfuerzos y acciones de marketing, con la finalidad de que todos los consumidores se conviertan en clientes reales del producto.

#### **3.6.1 Macro-Segmentación**

El análisis de macro-segmentación permite tomar un mercado referencial desde el punto de vista del consumidor, considerando tres dimensiones: Funciones o necesidades, tecnología y los grupos de compradores.

### **Funciones o necesidades: ¿Qué necesidades satisfacer?**

- ✓ Exender alimentos producidos de una manera sustentable libres de agroquímicos perjudiciales para la salud.
- ✓ Implementar un tipo de negocio hasta ahora inexistente en Guayaquil, en lugares estratégicos donde se encuentra la mayoría de consumidores efectivos.
- ✓ Mejorar la calidad de vida de las personas y fomentar la conservación del medio ambiente.
- ✓ Acercar los alimentos orgánicos y agroecológicos al consumidor para que pueda encontrarlos fácilmente.

### **Tecnología: ¿Cómo satisfacer las necesidades existentes?**

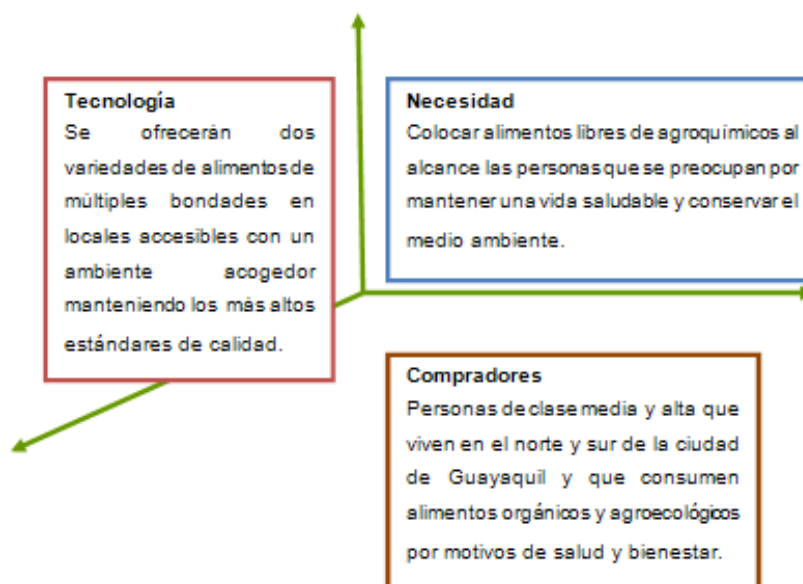
- ✓ Se ofrecerán dos variedades de alimentos. Los productos orgánicos certificados por empresas para garantizar la calidad y la veracidad de la precedencia orgánica del producto. Y los alimentos agroecológicos que provienen de una agricultura que preserva los recursos naturales sin la utilización de insumos peligrosos y fomenta la identidad cultural campesina.
- ✓ Todas las variedades serán ofrecidas en un ambiente acogedor, limpio y a la temperatura adecuada para preservar los alimentos.
- ✓ Se contará con personal capacitado para la atención al cliente.

### **Grupos de compradores: ¿A quién satisfacer?**

- ✓ Población objetivo: Personas de clase media y alta que viven en el norte y sur de la ciudad de Guayaquil que consumen alimentos orgánicos y agroecológicos para gozar de buena salud y bienestar.

En resumen:

*Figura 7: Macro-segmentación*



*Elaborado por los autores*

### 3.6.2 Micro-Segmentación

Para segmentar el mercado se analizan variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

#### Segmentación geográfica

- **Ciudad:** La cadena de minimarkets para la comercialización de alimentos orgánicos y agroecológicos estará ubicada en la ciudad de Guayaquil en donde habitan 618.662 hogares aproximadamente.

- **Zona:** Norte y sur.

## **Segmentación demográfica**

- **Edad:** No debe ser específica, los productos orgánicos y agroecológicos pueden ser consumidos por personas de cualquier edad, ya que son alimentos, los mismos que son necesarios para la subsistencia de todo ser humano.

- **Ingresos:** Personas con nivel de ingreso medio y alto que gozan de solvencia para costear un tipo de alimentos que tienen un mayor precio que los alimentos convencionales.

## **Segmentación psicográfica**

- **Estilo de vida:** Personas que procuran mantener una buena salud en base al consumo de alimentos que contengan la menor cantidad posible de químicos. Personas que se interesan por el cuidado y preservación de los recursos de la naturaleza y están a favor del desarrollo sostenible y sustentable.

- **Clase social:** Personas de estrato social medio y alto.

## **Segmentación conductual**

- **Beneficios que se buscan:** Personas que quieren mantenerse saludables y que necesitan más acceso a los alimentos orgánicos y agroecológicos, que necesiten tener cerca un lugar confiable donde adquirir rápidamente estos productos y no tengan dificultades para encontrarlos.

- **Ocasión de la compra:** Personas que consideren adquirir alimentos orgánicos y agroecológicos cada vez que realizan las compras para la subsistencia de sus hogares.

### 3.7 Selección de Mercado Meta

El objetivo es entrar a todos los segmentos de mercado especificados en el punto anterior para satisfacer necesidades diferentes. Pero dentro de cada segmentación se encuentran aspectos que se podrían establecer como los más importantes, estos son los segmentos correspondientes a zona, estilo de vida, clase social y beneficios que se buscan.

El mercado al cual la cadena de minimarkets “Terra Market” va a atacar es el siguiente:

***Personas que viven en el norte y sur de la ciudad de Guayaquil, de todas las edades, de clase social media y alta, preocupados por consumir alimentos sanos y ecoamigables de fácil acceso para mantener una buena salud y preservar el medio ambiente.***

#### 3.7.1 Estimación de Mercado Meta

En este caso, según los resultados del estudio de mercado, de los 181 hogares representativos encuestados en Guayaquil, el 56.91% mencionó que consumían alimentos orgánicos o agroecológicos en la actualidad, convirtiéndose de esta forma en consumidores efectivos.

Una vez definido el mercado meta, para estimar el mercado efectivo se consideró al número de hogares de clase social media y alta del norte y sur de la ciudad de Guayaquil y se lo multiplicó por el porcentaje correspondiente a los consumidores efectivos. El procedimiento efectuado se presenta a continuación:

## Estratificación de la población de Guayaquil por clase social

Según la encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011, presentando por el INEC en diciembre del 2011, en la cual se eligieron muestras poblacionales de las principales ciudades de las cinco provincias más importantes del Ecuador y en donde también se consideró a Guayaquil, esta es la estratificación de la población por clase social:

Clase social	Porcentaje de la población
Clase Alta – Nivel A	1,9%
Clase Media Alta – Nivel B	11,2%
Clase Media – Nivel C+	22,8%
Clase Media Baja – Nivel C-	49,3%
Clase Baja – Nivel D	14,9%

Fuente: INEC

# de habitantes Guayaquil	2'350.915 personas
Promedio de personas por hogar	3,8 personas
# de hogares promedio Guayaquil	618.661,84 hogares
% total de hogares de clase media a clase alta	35,9%
# de hogares en GYE de clase media a clase alta	222.099,6 hogares
% de consumidores efectivos (encuesta)	56,91%
# de hogares efectivos	126.396,88 hogares
% de hogares del norte y sur de consumidores Efectivos (encuesta)	89,40%
# de hogares efectivos que habitan en el norte y sur de Guayaquil, de clase media y alta	112,998.81 hogares
Cuota de mercado	2%
<b>Demanda del proyecto</b>	<b>2.260 hogares</b>

Mediante esta estimación se observa que actualmente en Guayaquil se tiene un mercado efectivo conformado por 2.260 hogares.

### 3.8 Posicionamiento

Se trata de la posición que ocupa una marca en la mente del consumidor. Los consumidores sitúan los productos en su mente en función de un atributo o unos pocos atributos fundamentales.

#### 3.8.1 Estrategia de posicionamiento

La estrategia que se usará para “Terra-Market” será la del ***posicionamiento en relación con los atributos***. Para llegar al mercado meta se destacarán los múltiples beneficios de los alimentos orgánicos y agroecológicos tanto para la salud como para la naturaleza, buscando la forma de que el cliente esté consciente de las ventajas que se le brindan al ubicar minimarkets cercanos a él.

De esta manera se resalta la novedad de tener minimarkets modernos al estilo Europeo, donde puede adquirir alimentos sanos y frescos y el aporte que se brinda a la sostenibilidad del medio ambiente, lo que motivará al mercado meta a consumir el producto porque posee las características de un alimento que ellos necesitan y que es vendido en un lugar que cumple todas las normas de calidad y de limpieza.

Para la campaña de posicionamiento de los minimarkets “Terra Market” se ha estimado dos años de trabajo, el primer año será dedicado exclusivamente a la introducción de la cadena de tiendas en Guayaquil, el segundo año se destinará a un reforzamiento de la introducción y empezará a preparar para la etapa de crecimiento. Cuando ya se llegue a este período se implementarán campañas de recordatorio de marca y producto que se mantendrán activas durante el mayor tiempo posible.

### 3.9 Marketing Mix

A continuación se desarrolla la estrategia a utilizar para lograr el reconocimiento y aceptación de la cadena de minimarkets “Terra Market” en la ciudad de Guayaquil.

#### 3.9.1 Producto

*Figura 8: Logo de la cadena de minimarkets*



*Elaborado por los autores*

Los colores escogidos para el logo fueron el rojo y verde puesto que el rojo es un color brillante que llama la atención contrastándolo con el verde que representa a los alimentos ecológicos. El dibujo a lado del logo representa una fruta en forma de corazón para resaltar que los alimentos a comercializar son beneficiosos para la salud.

##### 3.9.1.1 Propiedades de los productos

La nueva cadena de minimarkets llamada “Terra Market” es un negocio dedicado a la comercialización de alimentos orgánicos y agroecológicos en la ciudad de Guayaquil.



Como se ha mencionado en los antecedentes del presente proyecto, ambos tipos de productos poseen múltiples propiedades beneficiosas para la salud de quienes los consumen y los producen, además su producción y cultivo libre de agroquímicos permite mantener un ecosistema estable. Por estos motivos fundamentales, estos alimentos constituyen la mejor opción de alimentación para las personas.

Entre los atributos principales que tendrán los alimentos orgánicos y agroecológicos expendidos en Terra Market y los beneficios que los mismos brindan al ecosistema, son los siguientes:

- ✓ Valor Nutritivo
- ✓ Sabor
- ✓ Garantía de Salud
- ✓ Suelo Fértil
- ✓ Biodiversidad
- ✓ Revitalización de las comunidades rurales y pequeños productores
- ✓ Generación de Empleo

### **3.9.1.2 Estrategias de producto**

Diferenciar los productos que se van a expender en los Minimarkets, es decir discriminar su clasificación por categoría de la siguiente manera:

<b>Orgánicos</b>	<b>Agroecológicos</b>
Hortalizas Granos y cereales	Hortalizas Frutas Granos Y cereales

Esta estrategia es de ayuda para la ubicación de los alimentos en las perchas de los autoservicios refrigerantes y neutros.

- Los autoservicios refrigerantes y neutros para cada categoría de alimentos serán divididos en dos niveles respectivamente: el primero está a la altura de las manos y el segundo a nivel de los ojos. En el segundo nivel se ubicarán todos los productos que según el estudio de mercado se consumen en mayor volumen por las familias, al estar más cercanos a la vista de los consumidores estos podrán encontrarlos rápidamente. En el primer nivel se ubicaran los demás alimentos.
- Se aprovechará el colorido y aroma de los alimentos en ambas categorías para ubicarlos en las perchas de manera armoniosa y llamativa.

### **3.9.2 Precio**

Los precios que se presentan en las siguientes tablas, han sido fijados tomando en cuenta los precios de la competencia, los costos unitarios promedio para cada producto y margen de ganancia sobre estos (20% sobre el costo por Kilogramo incluido transportación).

Adicionalmente se consideró el resultado del estudio de mercado realizado, donde el 44.8% de los consumidores potenciales indicaron que estarían dispuestos a pagar de manera adicional hasta \$0.15 del precio de un alimento convencional por la compra de un alimento orgánico. Este valor representa el 37.5% más del valor del producto convencional en cuestión.

### 3.9.2.1 Precios de hortalizas orgánicas

*Tabla 24: Precios de hortalizas orgánicas*

<b>Producto</b>	<b>Presentación (Gramos/Funda)</b>	<b>P.V.P</b>
Acelga	400	\$ 1.06
Albahaca	50	\$ 0.29
Apio	400	\$ 1.03
Brócoli	200	\$ 0.60
Cebolla blanca/puerro	1000	\$ 2.59
Cebolla perla/paiteña	200	\$ 0.77
Coliflor	200	\$ 0.61
Espinaca	250	\$ 0.72
Lechuga romana	200	\$ 0.62
Nabo	450	\$ 1.04
Perejil normal	100	\$ 0.34
Pimiento amarillo/ rojo	200	\$ 0.50
Tomate cereza	500	\$ 1.26
Zanahoria chantenay	300	\$ 0.91

### 3.9.2.2 Precios de granos y cereales orgánicos.

*Tabla 25: Precios de granos y cereales orgánicos*

<b>Producto</b>	<b>Presentación (Gramos/Funda)</b>	<b>P.V.P</b>
Arroz integral	500	\$ 0.77
Arveja	450	\$ 1.18
Frejol canario	500	\$ 1.50
Frejol negro	500	\$ 1.14
Frejol rojo	500	\$ 1.37
Frejol panamito	500	\$ 1.31
Lenteja	500	\$ 1.22

### 3.9.2.3 Precios de hortalizas agroecológicas

*Tabla 26: Precios de hortalizas agroecológicas*

Producto	Presentación	P.V.P
Acelga	1 Atado	\$ 0.61
Albahaca	1 atado 100 gr	\$ 0.37
Apio	1 atado 250 gr	\$ 0.50
Brócoli	Grande (2 lb)	\$ 0.84
Cebolla blanca	Atado (3,5 lb)	\$ 0.59
Cebolla colorada	Libra	\$ 0.60
Espinaca	400 gr	\$ 0.39
Lechuga criolla	Unidad (427 gr)	\$ 0.60
Papa	1 libra	\$ 0.42
Pimiento	Libra	\$ 0.85
Tomate	Libra	\$ 0.60
Yuca	2 medianas (1260 gr)	\$ 0.60
Zanahoria	700 gr	\$ 0.41
Culantro	Atado (70 gr)	\$ 0.36
Coliflor	1,5 Libra	\$ 0.60
Nabo	Atado	\$ 0.61
Hierba buena	Atado (150 gr)	\$ 0.30
Vainitas	Atado (1 lb)	\$ 0.42
Zapallo	Mediano (10 lb)	\$ 0.60
Col	Unidad (427 gr)	\$ 0.60

### 3.9.2.4 Precios de frutas agroecológicas

*Tabla 27: Precios de frutas agroecológicas*

Producto	Presentación	P.V.P
Banano	5 unidades	\$ 0.60
Fresa	Libra	\$ 1.20
Mango de chupar	11 unidades (55 gr)	\$ 1.20
Naranja	10 unidades	\$ 0.40
Papaya	Mediana (3000 gr)	\$ 1.80
Mora	Libra	\$ 1.20
Limón	25 (500 gr)	\$ 1.20
Mandarinas	10 unidades	\$ 0.19
Tomate de árbol	5 unidades	\$ 1.20
Plátano	8 unidades (150 gr)	\$ 1.20

### 3.9.2.5 Precios de granos y cereales agroecológicos

*Tabla 28: Precios de granos y cereales agroecológicos*

Producto	Presentación	P.V.P
Arroz	Libra	\$ 0.48
Arveja	Libra	\$ 1.80
Frejol cargabello	500 g.	\$ 0.94
Frejol negro	Libra	\$ 0.85
Frejol tierno	Funda pequeña (1 lb)	\$ 0.60
Haba	Libra	\$ 0.57
Maíz	Unidad (0,5 lb)	\$ 0.30

### 3.9.3 Plaza

La comercialización de los alimentos orgánicos y agroecológicos se llevará a cabo a través del *Servicio directo* a los consumidores, en los locales ubicados en las siguientes direcciones:

- **Matriz:** Urdesa Central, Víctor Emilio Estrada y Ébanos.
- **Sucursal 1:** Alborada VIII Etapa, Av. Rodolfo Baquerizo Nazur entre Av. Benjamín Carrión y Av. Demetrio Aguilera Malta.
- **Sucursal 2:** Av. 25 de Julio, diagonal a Mall del Sur

Para la determinación de estas ubicaciones se consideraron los resultados de las encuestas efectuadas en el mercado Guayaquileño, la misma que demostró que el mayor porcentaje de consumidores efectivos y potenciales de alimentos orgánicos y agroecológicos se encuentra en el Norte y Sur de la ciudad, con el 54,4% y 35% respectivamente. En el norte se escogieron Alborada y Urdesa porque constituyen dos de los sectores de mayor crecimiento económico en la ciudad. En el sur se eligió la Av. 25 de Julio por la cercanía a dos centros comerciales de la zona que permite la afluencia de personas.

### 3.9.4 Promoción

La promoción de un producto incluye las actividades de: Publicidad y merchandising.

### 3.9.4.1 Publicidad

Dados los resultados de las encuestas, donde se muestran las preferencias de los consumidores por los diferentes medios de comunicación masivos para informarse sobre temas de salud y bienestar se ha planificado la publicidad en tres períodos, considerando los objetivos de marketing según el crecimiento del negocio.

**a) Período 1: Año 1-2 de funcionamiento.** Este período de tiempo está destinado para la introducción del negocio en la ciudad. La publicidad en este período debe ser agresiva ya que el objetivo es informar a las personas sobre los múltiples beneficios de los alimentos orgánicos y agroecológicos e impulsarlos al consumo de los mismos. Es un proceso de adaptación para que los consumidores cambien su estilo de vida. En esta etapa se utilizarán los siguientes medios:

- **Televisión**

**Nombre del medio:** Ecuavisa.

**Tipo de publicidad:** Paquete comercial mensual en Programa *“Hacia un nuevo estilo de vida”*. Transmitido los domingos a las 08h30 y presentado por el Dr. Marco Albuja.

**Detalle del paquete:** Despedida del segmento con coetilla comercial de 5" + 2 claquetas de 15" cada una + 1 sobreimposición de 120px largo por 100 px ancho de 7".

- **Revista**

**Nombre del medio:** Revista Hogar.

**Tipo de publicidad:** Anuncios publicitarios mensuales.

**Detalle del anuncio:** En página derecha a color de medidas 10x12 cm. en la sección "Guía comercial Nacional".



- **Radio**

**Nombre del medio:** Radio Fuego 106.5 FM.

**Tipo de publicidad:** Tres menciones diarias en programa “Que Pasa...” con Mariela Viteri que se transmite de lunes a viernes de 10h00 a 12h30.

**Detalle del anuncio:** Menciones de hasta 30” en cada programa de lunes a viernes.

- **Periódico:**

**Nombre del medio:** Diario El Universo.

**Tipo de publicidad:** Anuncios semanales de octavo de página horizontal, en suplemento dominical “La Revista”.

**Detalle del anuncio:** Aviso de 9,42 cm x 5,43 cms. a color en pagina derecha interior.

- **Internet:**

**Nombre del medio:** Google - Google Adwords / Redes sociales Twitter y Facebook.

**Tipo de publicidad:** Se publican anuncios para personas que realizan búsquedas en Google. Se paga solo cuando los usuarios hacen clic en el anuncio. Estos links redireccionan a las redes sociales de la compañía.

**b) Período 2: Años 3-5 de funcionamiento.** En esta etapa se espera que el negocio esté posicionado en el mercado y que inicie su crecimiento. Se implementarán las mismas campañas de publicidad del período anterior, pero se prescindirá de la publicidad en el suplemento “La Revista” de Diario “El Universo”. Estas campañas tendrán como objetivo reforzar el concepto del producto, recordar sus atributos, beneficios y propiedades.

**c) Período 3: Año 6 de funcionamiento en adelante.** Como se espera que en esta etapa el producto ya haya tenido un gran alcance en el

mercado y esté fuertemente posicionado, se disminuirá considerablemente la publicidad y su frecuencia. Los medios a utilizar serán los siguientes:

- **Televisión**

**Nombre del medio:** Ecuavisa.

**Tipo de publicidad:** Paquete comercial en Programa “*Hacia un nuevo estilo de vida*”. Transmitido los domingos a las 08h30 y presentado por el Dr. Marco Albuja.

**Detalle del paquete:** Despedida del segmento con coetilla comercial de 5" + 2 claquetas de 15" cada una + 1 sobreimposición de 120px largo por 100 px ancho de 7". Se publicará cada dos programas, es decir dos veces al mes.

- **Radio**

**Nombre del medio:** Radio Fuego 106.5 FM.

**Tipo de publicidad:** Tres menciones diarias en programa “A Mil” con Erika Segale que se transmite de lunes a viernes de 17h00 a 19h00.

**Detalle del anuncio:** Menciones de hasta 30” en cada programa de lunes a viernes.

- **Internet:**

**Nombre del medio:** Redes sociales Twitter y Facebook.

### **3.9.4.2 Merchandising**

Se utilizarán los siguientes recursos para el merchandising de Terra-Market:

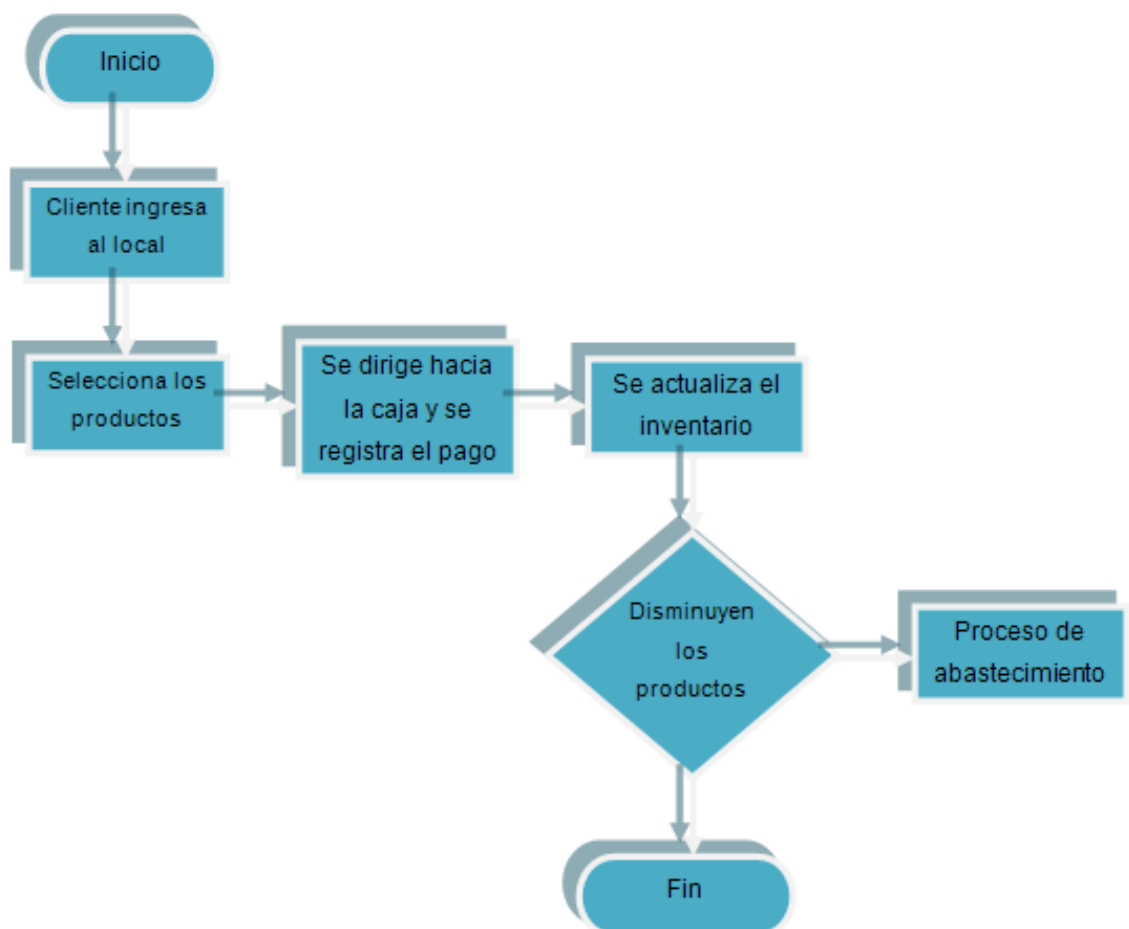
- **Colgantes en los techos:** Colgantes de cartulina couché de 120 gramos, formato A6 de medidas 105 x 148 mm con imágenes de los alimentos y descripción de sus características y beneficios. Serán colocados en los techos de cada local a modo de decoración.  
Número de colgantes a elaborar por año: 100
- **Afiches en las paredes:** Afiches de cartulina couché de 120 gramos, formato A3 de medidas 297 x 420 mm con imágenes de paisajes del Ecuador y de los agricultores trabajando la tierra. Serán ubicados en las paredes de los locales a modo de decoración.  
Número de afiches a elaborar por año: 100
- **Eventos de cocina en vivo:** Se harán trimestralmente shows de cocina en vivo para degustaciones de platos preparados con alimentos orgánicos y agroecológicos en el local principal ubicado en Urdesa. Para esto se contratarán los servicios de un Chef profesional, el mismo que se encarga de llevar los implementos necesarios para cada evento.  
Número de shows de cocina en vivo por año: 4

Todo el estudio previo realizado brinda el optimismo de que “Terra-Market” será un éxito en el mercado y que las ganancias y utilidades que generará harán que su etapa de madurez sea prolongada y por lo tanto su declinación será difícil lo que brinda la oportunidad de mantener a “Terra-Market” como un negocio estable y lograr que se convierta en un producto estrella y tradicional y que no muera su ciclo de vida.

## CAPÍTULO IV : ESTUDIO TÉCNICO

### 4.1 Proceso de venta

*Figura 9: Diagrama de proceso de venta*

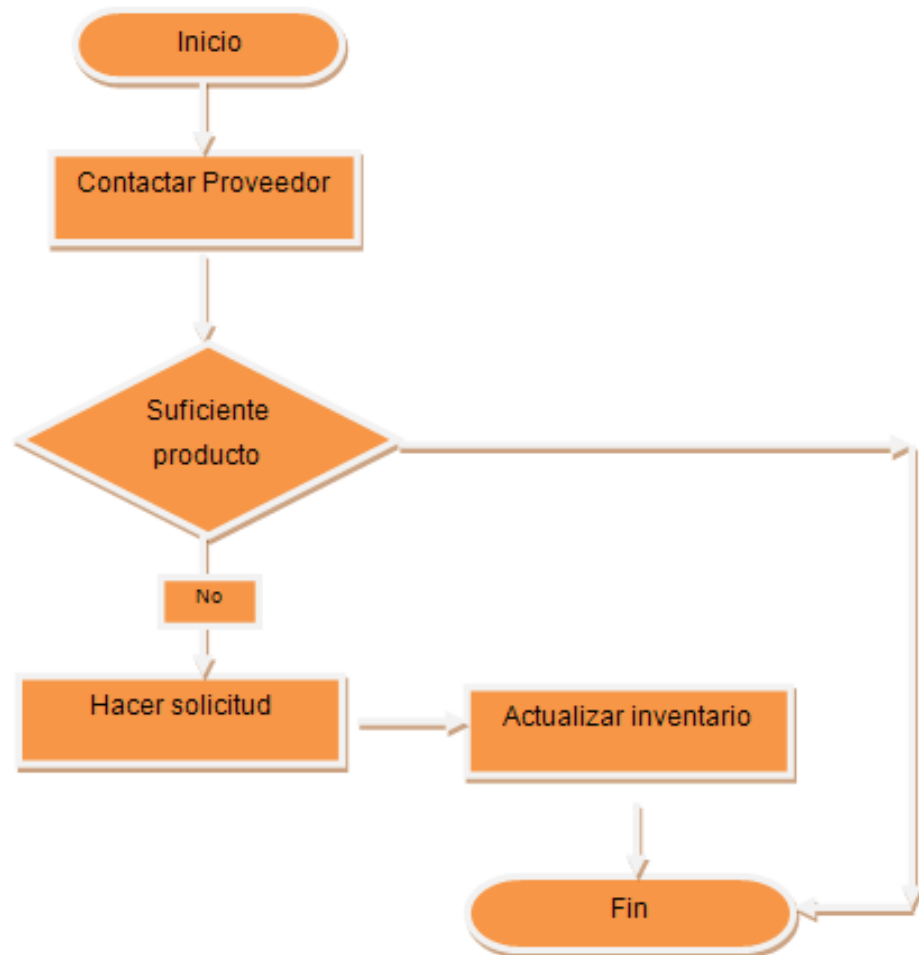


En el diagrama de proceso de venta se detallan los pasos a seguir para realizar la venta de los productos a los clientes:

1. El cliente ingresa al local, toma una canastilla si desea y busca lo que necesita.
2. Luego procede a seleccionar los productos que desea comprar de acuerdo a su necesidad.
3. Se dirige a la caja registradora donde se realizará y se registrará el pago de los productos obtenidos en el paso anterior.
4. Se actualiza el inventario con la salida del mismo producto de la compra.
5. Se obtiene una disminución del inventario. Si hay escasez, se contactan a los proveedores y comienza el proceso de abastecimiento.
6. Finalmente, el cliente termina el proceso de compra transportando sus productos hacia la salida.

## 4.2 Proceso de abastecimiento

*Figura 10: Diagrama de proceso de abastecimiento*



En el diagrama de proceso de abastecimiento se detallan los pasos a seguir para realizar la compra de los productos a los proveedores:

1. Se realizan cotizaciones para escoger a los mejores proveedores y contactarlos. Se busca mantener una relación comercial sólida con los proveedores.
2. Se revisa si efectivamente existe escasez de inventario.

3. Si no hay suficiente inventario se procede a realizar la solicitud al proveedor con lo necesario para poder continuar con la actividad, en caso contrario termina el proceso.
4. Se realiza una actualización del inventario donde se adicionan las unidades compradas y se procede a obtener el inventario total.
5. Finaliza el proceso de abastecimiento.

### 4.3 Balance de maquinarias y equipos

*Tabla 29: Balance de equipos*

<b>Equipos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>Vida útil</b>
Vehículo	1	21390,00	21390,00	5
Autoservicios refrigerantes	3	3050,00	9150,00	10
Autoservicios neutros	12	360,00	4320,00	10
Aire acondicionado	4	1200,00	4800,00	10
Carro sacapaquetes	3	260,00	780,00	10
Pasillos de revisión	3	790,00	2370,00	10
Góndolas	3	140,00	420,00	10
Mesa de trabajo	3	400,00	1200,00	10
Balanza electrónica	3	90,00	270,00	3
Caja registradora	3	350,00	1050,00	3
Escritorio	4	200,00	800,00	10
Cámara de seguridad	3	1200,00	3600,00	3
Canastillas	60	19,5	1170,00	5
Silla de escritorio	4	40,00	160,00	10
Computadora	4	500,00	2000,00	3
Sillas de espera	4	8,00	32,00	10
Impresora multiuso	1	250,00	250,00	3
Teléfono	1	15,00	15,00	10
Minicentral telefónica	1	400,00	400,00	10
Báscula de recibo	3	580,00	1740,00	3
Cámara fría para vegetales	3	8125,00	24375,00	10
Archivador	2	50,00	100,00	10
Batería UPS	3	950,00	2850,00	3
Extintor	3	33,00	99,00	10
<b>INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPOS</b>			<b>\$ 83.341,00</b>	

*Elaborado por los integrantes del grupo.*



Dentro de las inversiones en maquinarias y equipos se encuentran todas las unidades necesarias para el correcto funcionamiento de los tres locales comerciales y del departamento administrativo. **(Ver anexo 4.1)**

El cálculo de la vida útil se basó en el método contable, tomando como referencia el Reglamento para la Aplicación de La Ley de Régimen Tributario Interno en su Art. 28.

#### 4.4 Calendario de reinversiones

**Tabla 30: Calendario de reinversiones**

<b>Años</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
Vehículo		21390		
Balanza electrónica	270		270	270
Caja registradora	1050		1050	1050
Cámara de seguridad	3600		3600	3600
Computadora	2000		2000	2000
Impresora multiuso	250		250	250
Báscula de recibo	1740		1740	1740
Batería UPS	2850		2850	2850
Canastillas		1170		
<b>TOTAL</b>	11760	22560	11760	11760

*Elaborado por los integrantes del grupo.*

La vida útil de los equipos se calculó según el criterio contable, el cual indica que los activos deben ser reemplazados en la misma cantidad de años en que pueden ser depreciados contablemente.

## 4.5 Balance de personal

**Tabla 31: Balance de personal de los locales**

Cargo	Número de puestos	Remuneración anual	
		Unitario	Total
Encargado de perchas y limpieza	3	4916,58	14749,74
Cajera	6	4916,58	29499,48
Administrador de punto de venta	3	5835,16	17505,48
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 61.754,69</b>

*Elaborado por los integrantes del grupo.*

**Tabla 32: Balance de personal administrativo**

Cargo	Número de puestos	Remuneración anual	
		Unitario	Total
Gerente General	1	12170,20	12170,20
Encargado de departamento de marketing y ventas	1	8210,80	8210,80
Encargado de departamento de compras y logística	1	8210,80	8210,80
Contador	1	5043,28	5043,28
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 33.635,08</b>

*Elaborado por los integrantes del grupo.*

La mano de obra constituye un costo relevante del proyecto, en el mismo se ha considerado el sueldo anual más los beneficios que exige la ley (**Ver anexo 4.2**). El área donde hay mayor concentración de personal es en las tiendas, ya que estarán en contacto directo con el cliente y se ha tomado en cuenta los turnos rotativos para satisfacer la demanda, incluso los días de descanso obligatorio.

#### 4.6 Estudio de localización

Para la selección idónea de la ubicación de los locales se usó el método cualitativo por puntos. El análisis de los locales del sector norte y sur se hizo por separado, seleccionando una lista de locales comerciales que se encontraban en alquiler.

Entre los factores determinantes para la localización, dado la naturaleza del negocio, se escogió la cercanía al mercado, imagen corporativa, dimensión del local y el costo de alquiler. **(Ver anexo 4.3)**

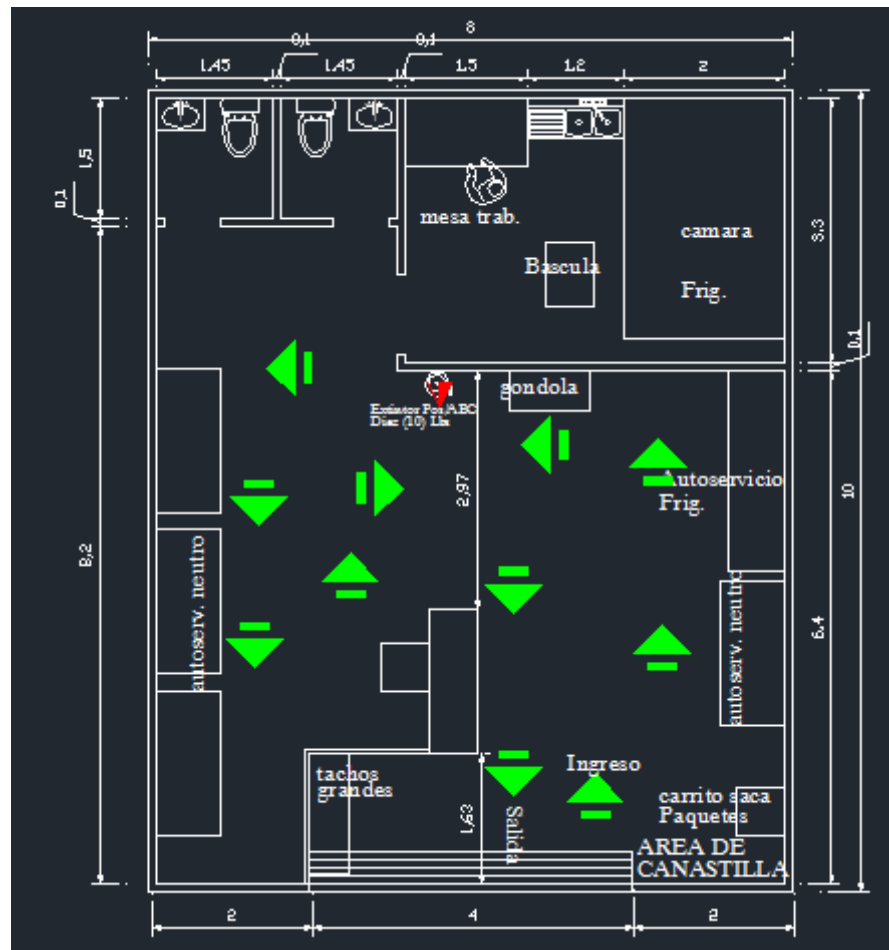
Los locales elegidos para el norte, luego del analizar y de descartar por repetición o cercanía de zonas, fueron los ubicados en Urdesa central en la Av. Víctor Emilio Estrada y Ébanos, y el ubicado en la Alborada Av. Rodolfo Baquerizo Nazur entre Benjamín Carrión y Demetrio Aguilera Malta. El Mini-market del sur estará ubicado en la Av. 25 de julio, diagonal a Mall del Sur.

Las ubicaciones de los locales elegidos se caracterizan por ser zonas comerciales de fácil acceso a través de varios medios de transporte y donde existe una alta densidad poblacional.

## 4.7 Diseño del local

### Local de la Alborada

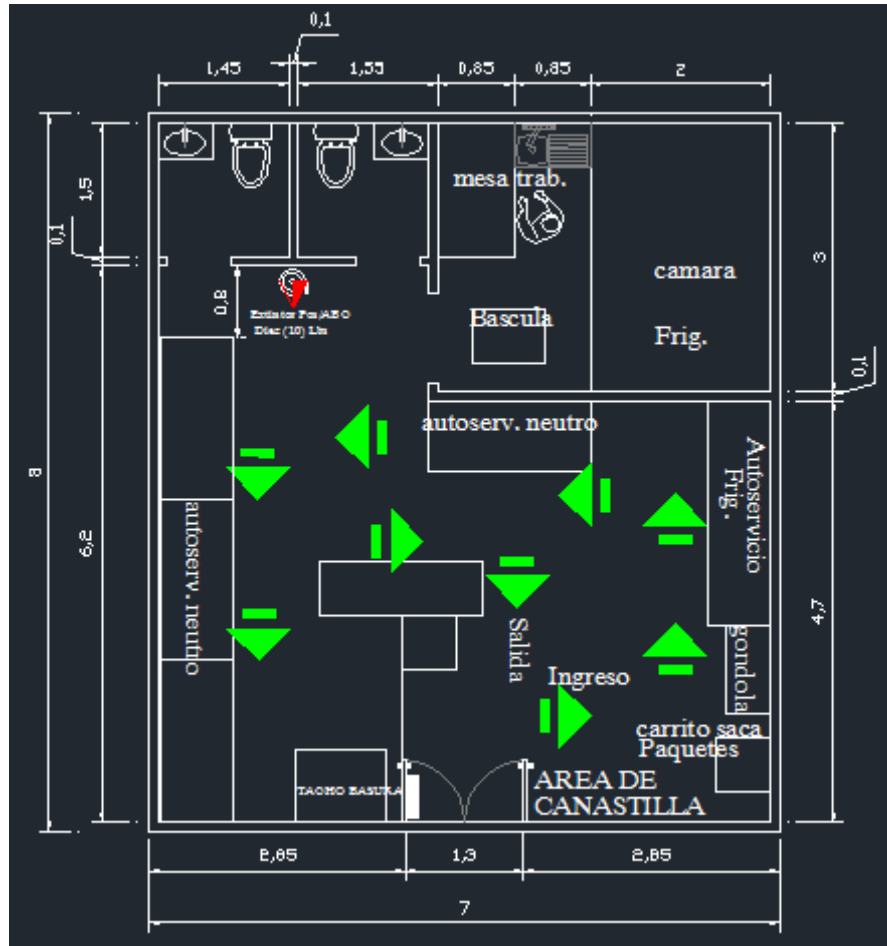
Figura 11: Diseño de local de la Alborada



El local tiene un área de 80 metros cuadrados, con dos divisiones: una bodega con un cuarto de frío y el área de ventas. Esta área tiene capacidad para 30 personas, es decir se puede atender a 480 personas por día, suponiendo un tiempo promedio de permanencia en el local de 30 minutos

## Local del sur

Figura 12: Diseño de local de la Av. 25 de Julio



El local tiene un área de 60 metros cuadrados, con dos divisiones: una bodega con un cuarto de frío y el área de ventas. Esta área tiene capacidad para 19 personas, es decir se puede atender a 304 personas por día, suponiendo un tiempo promedio de permanencia en el local de 30 minutos.

## Local de Urdesa

*Figura 13: Diseño de local de Urdesa*



El local tiene un área de 225 metros cuadrados, con tres divisiones: una bodega con un cuarto de frío, el departamento administrativo y atención al cliente, y el área de ventas. El área de ventas tiene capacidad para 75 personas, es decir se puede atender a 1.200 personas por día, suponiendo un tiempo promedio de permanencia en el local de 30 minutos.

## CAPÍTULO V : ESTUDIO FINANCIERO

### 5.1 Inversión inicial

#### 5.1.1 Activos Fijos

En el capítulo del estudio técnico se detallan los equipos en los que se debe invertir para el proyecto. Para el funcionamiento correcto de los locales es necesario invertir en autoservicios neutros y con refrigeración que conserven la calidad y frescura de los productos. La mayor inversión en activos fijos se realizará en los locales, además se invertirá en equipos de oficina y computación para el buen funcionamiento del departamento administrativo. La inversión inicial en activos fijos será la siguiente:

**Tabla 33: Activos fijos**

<b>Activos fijos</b>	<b>Valor (USD)</b>
Vehículos	21,390.00
Equipos de computación	11,760.00
Propiedad planta y equipo	40,215.00
Muebles y Enseres	4,662.00
Equipos de oficina	5,314.00
<b>Total</b>	<b>\$ 83,341.00</b>

### 5.1.2 Activos Intangibles

Entre los activos intangibles del proyecto se encuentra los gastos para la constitución jurídica de la empresa, además de los permisos municipales pertinentes que garanticen la legalidad del negocio. **(Ver anexo 5.1)**

### 5.2 Capital de trabajo

Para estimar la inversión en capital de trabajo se utilizó el método de período de desfase, puesto que se lo aplica para proyectos con ciclos de caja cortos como es el caso del presente trabajo que se estima que es de 5 días, a continuación se presentan los datos.

**Tabla 34: Capital de trabajo**

<b>Capital de trabajo</b>		
<b>Valores anuales por categoría</b>	<b>Total anual</b>	<b>Capital de trabajo inicial</b>
Costo de mercadería	(1,223,206.60)	(16,756.25)
Gastos operacionales	(229,695.40)	(3,146.51)
<b>Total</b>		<b>(19,902.77)</b>

### 5.3 Financiamiento

La inversión inicial del proyecto será financiado a través de dos fuentes: préstamo a una institución y con capital propio. La estructura del capital será la siguiente:



**Tabla 35: Estructura de capital**

	<b>Porcentaje</b>	<b>Valor (dólares)</b>
<b>Capital propio</b>	52,79%	55.901,37
<b>Préstamo Bancario</b>	47,21%	50.000,00
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>105.901,37</b>

La entidad financiera acreedora será el Banco Nacional de Fomento. El monto del préstamo es de \$50.000 a 4 años de plazo. Los pagos de la deuda son constantes y mensuales. La tasa de interés anual es de 11,23%. Los valores de de intereses y amortizaciones serán trasladados al flujo de caja. **(Ver anexo 5.2)**

**Tabla 36: Tabla de amortización e intereses**

<b>Año</b>	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>
1	1.0580,45	4.836,92
2	1.1768,69	3.648,69
3	1.3090,37	2.327,00
4	1.4560,49	856,88

#### **5.4 Estimación de la demanda y ventas**

Dado que el proyecto ofertará una diversidad de productos, se formaron canastas para las categorías de hortalizas, frutos, granos y cereales orgánicos y agroecológicos.

Para estimar la demanda se tomaron en cuenta los datos obtenidos en la estimación del mercado meta del capítulo de marketing. Dado que el grado

de sustitución por alimentos convencionales es alto y existe competencia, se asumió una cuota de mercado para el proyecto del 2%. La demanda estimada mensual se detalla a continuación:

No. de hogares efectivos que habitan en el norte y sur, de clase media y alta	112.998,81
Cuota de mercado	2,00%
<b>Demanda del proyecto</b>	<b>2.260 hogares</b>

Para determinar la demanda de canastas orgánicas y agroecológicas se usó como variable discriminadora el precio y se asume que el individuo solo tendrá preferencia por las categorías orgánicas ó agroecológicas, más no por las dos.

Según los resultados de la encuesta mostrados en el estudio de mercado, 47 de los encuestados que manifestaron consumir actualmente alimentos orgánicos o agroecológicos, indicaron que el costo de los mismos es un inconveniente. Razón por la que se espera que exista una sustitución por alimentos agroecológicos que son más baratos pero sin certificación, dando como resultado los porcentajes de consumo mostrados.

% de hogares consumo de alimentos orgánicos efectivos (encuesta)	41,03%
% de hogares consumo de alimentos agroecológicos efectivos (encuesta)	58,97%
<b>Demanda hogares consumo de alimentos orgánicos</b>	<b>927 hogares</b>
<b>Demanda hogares consumo de alimentos agroecológicos</b>	<b>1.333 hogares</b>

Para el cálculo de la demanda de canastas por categoría se tomó como fuente los resultados de la encuesta que indican el porcentaje de personas que actualmente consumen hortalizas, frutas, granos y cereales orgánicos o agroecológicos respectivamente.

<b>Demanda hogares consumo de alimentos orgánicos</b>	<b>927 hogares</b>
% Canasta de hortalizas	66,99%
% Canasta de granos y cereales	21,36%

<b>Demanda hogares consumo de alimentos agroecológicos</b>	<b>1.333 hogares</b>
% Canasta de hortalizas	66,99%
% Canasta de granos y cereales	21,36%
% Canasta de frutas	49,51%

Con esta información se estimaron las ventas anuales siguientes:

Ventas anuales de alimentos orgánicos	492.253,08
Ventas anuales de alimentos agroecológicos	975.594,84
<b>Total de ventas</b>	<b>1.467.847,92</b>

### 5.5 Costo de ventas

Los costos de venta para el proyecto serán los que se generen al momento de adquirir el inventario. Se obtendrán dos costos de ventas uno para alimentos orgánicos y otros para alimentos agroecológicos en los cuales se incluye el transporte. Estos costos son anuales, como se muestra a continuación:

Costo de venta de alimentos orgánicos	410.210,90
Costo de venta de alimentos agroecológicos	812.995,70
<b>Total</b>	<b>1.223.206,60</b>

## 5.6 Gastos operativos

Los gastos operativos se los divide por categorías:

### Gastos de servicios básicos

Donde se incluye el consumo de agua, teléfono, energía eléctrica e internet, estos costos son los estimados entre los tres locales. **(Ver Anexo 5.3)**

### Gastos de sueldos y salarios

Se consideran los sueldos tanto del personal administrativo como el que se encontrara en el área de venta. Estos valores incluyen los beneficios que exige la ley. **(Ver Anexo 5.4)**

### Gastos en suministros de oficina

Constituyen todos los suministros a utilizar a lo largo del año tanto en el área administrativa como en el área de venta. **(Ver Anexo 5.5)**

### Gastos de mantenimiento

Se incluye la estimación de los gastos necesarios para el mantenimiento de los locales y el mantenimiento respectivo de las maquinarias a lo largo del año. **(Ver Anexo 5.6)**

### **Gastos de transporte**

En los gastos de transporte se encuentran la estimación del consumo en combustible y en mantenimiento del vehículo, que se utilizará básicamente para la redistribución de la mercadería en los tres locales. **(Ver Anexo 5.7)**

### **Gastos de alquiler**

Incluye el valor del alquiler que se deberá pagar por los tres locales ubicados dos en la zona norte y uno en el sur de la ciudad de Guayaquil. **(Ver Anexo 5.8)**

### **Otros gastos operativos**

Como gastos operativos se consideraron las tasas que se pagarán anualmente a las diferentes instituciones como el municipio o a las que se encontrará inscrita la cadena de minimarkets como Agrocalidad. **(Ver anexo 5.9)**

### **Gastos de promoción**

Los gastos de promoción, incluye publicidad y merchandising. Se diferenciaron en tres etapas con diferente intensidad en los medios **(Ver Anexo 5.10)**, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 37: Gastos de promoción**

<b>Año</b>	<b>1 al 2</b>	<b>3 al 5</b>	<b>6 al 10</b>
Publicidad	70.560,00	47.520,00	33.600,00
Merchandising	2.600,00	2.600,00	2.600,00
Gasto por creatividad de Publicidad	7.200,00	7.200,00	7.200,00
<b>Total gastos de promoción</b>	<b>80.360,00</b>	<b>57.320,00</b>	<b>43.400,00</b>

## Gastos de depreciación y amortización

Se considerara como gasto la depreciación de los activos fijos y a la amortización de los activos intangibles. Si bien es cierto no representan un desembolso de dinero se los incluye en el flujo de efectivo por motivos de la carga tributaria. Los activos intangibles se han amortizado a un valor constante durante los 5 primeros años. Para la depreciación de los activos fijos se empleó el método de depreciación de línea recta. **(Ver anexo 5.11)**

### 5.7 Valor de desecho

El valor de desecho se calculó a través del método contable. El resto de activos, el valor en libros para el año 10 es de cero.

VALOR DE DESECHO						
Equipos	Valor de compra	Vida contable	Depreciación anual	Años depreciándose	Depreciación acumulada	Valor en libros
Balanza electrónica	270	3	90,00	1	90,00	180,00
Caja registradora	1.050	3	350,00	1	350,00	700,00
Cámara de seguridad	3.600	3	1200,00	1	1200,00	2.400,00
Computadora	2.000	3	666,67	1	666,67	1.333,33
Impresora multiuso	250	3	83,33	1	83,33	166,67
Báscula de recibo	1.740	3	580,00	1	580,00	1.160,00
Batería UPS	2.850	3	950,00	1	950,00	1.900,00
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 7.840,00</b>

### 5.8 Tasa de descuento (TMAR)

#### Determinación de Beta

Se determina el Beta a través del método fundamental que toma en cuenta el tipo de negocio, el apalancamiento operativo y el financiero de la empresa.

Industria	# de firmas	Beta	Beta desapalancado
Ventas al por menor de alimentos y bebidas	56	0,61	0,54*

\*Fuente: Damodaran, información recogida el 16 de abril de 2012.

El beta usado esta desapalancado, por lo que se lo debe apalancar tomando en cuenta la tasa fiscal y la estructura de capital propia del proyecto.

$$B_{\text{desapalancado}} = \frac{(1 - L)B}{(1 - LTC)}$$

Tc: Tasa de impuesto a las ganancias.

L: Nivel de endeudamiento.

B: beta apalancado.

El nivel de endeudamiento del proyecto es del 47,21% y la tasa de impuesto a la renta para el año 2012 es del 23%.

$$0.54 = \frac{(1 - 47,21\%)B}{(1 - (47,21\% * 23\%))}$$

Se obtuvo que el beta del proyecto de 0,9118. Lo que indica que el proyecto es de gran riesgo.

### **Determinación de la tasa de retorno del capital accionario**

Para estimar la tasa de retorno del capital accionario se uso modelo CAPM (Modelo de Fijación de precios de activos de capital), con el uso de la siguiente fórmula:

$$R_s = R_f + B (R_m - R_f) + \text{Riesgo país de Ecuador}$$

#### **Fórmula:**

Rs: Tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo.

B: Beta que es la cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado.

Rm-Rf: Es el exceso de rentabilidad del portafolio de mercado/ prima por riesgo de mercado.

Rm: Rendimiento de la cartera de mercado.

Rf: Rendimiento de un activo libre de riesgo.

Para el cálculo del rendimiento del activo libre de riesgo se tomo como dato la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de Estados Unidos (bonos a 10 años) a través de la página Yahoo Finance el 16 de abril de 2012, la cual es de 1,95%. Los valores del Tesoro se consideran de riesgo cero porque están respaldados por la responsabilidad del gobierno estadounidense.

El riesgo país de Ecuador para el 10 de abril de 2012 según datos del BCE es de 818,00 (8,18%).

Según Ibbotson Associates, la estimación de la prima por riesgo de participación ha promediado 8% anual (CNN, 2010).

$$R_s = 0,0195 + (0,9118)(0,08) + 0,0818$$

La tasa de retorno del capital accionario es de 17,42%.

### **Determinación del costo promedio ponderado del Capital**

A continuación se procede a calcular en costo promedio ponderado del capital para tomar en cuenta la estructura de capital de la empresa al estar financiada con capital propio y deuda.

Fórmula:

$$R_{c\text{ppc}} = \left(\frac{S}{B+S}\right)(R_s) + \left(\frac{B}{B+S}\right)(R_b)(1 - T_c)$$

Rcpc o Wacc: Costo promedio ponderado del capital.

S: Capital aportado por los accionistas

B: Deuda financiera contraída.

Rs: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas.

Rb: Costo de la deuda financiera



Tc: Tasa de impuesto a las ganancias

$$R_{cppc} = (52,79\%)(17,42\%) + (47,21\%)(11,23\%)(1 - 0,23)$$

El costo promedio ponderado del capital del proyecto es de 13,28%.

## 5.9 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja ha sido realizado a precios constantes, razón por la cual se debe utilizar la tasa real para descontar los flujos. Se empleó la ecuación de Fisher para obtener la tasa de descuento real.

Según el Banco Central del Ecuador, la inflación anual es de 6,12% (marzo 2012/marzo 2011). En el caso del proyecto la TMAR real es de 6,35%.

A pesar de que el crecimiento de las ventas mundiales de productos orgánicos es del 15%, no se ha considerado una tasa de crecimiento de la cantidad demandada. Esto se debe a que la cultura europea y estadounidense es diferente a la cultura de la gente guayaquileña. En el país el mercado aún no está desarrollado y se desconocen estadísticas sobre el tema.

Para la elaboración de los flujos de caja pesimista y optimista, se han tomado en cuenta las características que describen el análisis de FODA.

### Flujo de caja optimista

- Existe un desarrollo tecnológico que aumenta la productividad de alimentos orgánicos y permite reducir los costos en un 20%, a partir del cuarto año del proyecto.

- El consumidor típico guayaquileño se comienza a preocupar por su salud, lo que permite incrementar la cantidad demandada. Esto permite un crecimiento de las ventas del 1% anual a partir del tercer año de haber iniciado el proyecto.
- Los gastos en servicios básicos tienen un crecimiento del 2% y los salarios en 1%, por el aumento de las ventas.

### **Flujo de caja pesimista**

- En el cuarto año del proyecto ingresan nuevas empresas al mercado, lo que reduce la cantidad demandada en un 5%. Frente a esta dificultad, los gastos en servicios básicos disminuyen en un 10%.
- La fuerte temporada invernal y las sequías ocasionaron un aumento de los costos de venta en un 15%, para evitar disminución de la cantidad demandada se mantuvo los precios.

## Flujo de caja normal

**Tabla 38: Flujo de caja normal**

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+)Ventas Orgánicos		492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08
(+) Ventas Agroecológicos		975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84
<b>(=) Total ventas</b>		<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>
(-) Costo de venta Orgánicos		(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)
(-) Costo de venta Agroecológicos		(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)
<b>(=) Total Costo de venta</b>		<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>
<b>Margen de contribución</b>		<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>
Gastos operativos		(229.695,40)	(235.321,11)	(212.381,11)	(212.281,11)	(212.381,11)	(198.361,11)	(198.461,11)	(198.361,11)	(198.461,11)	(198.361,11)
(-) Intereses		(4.836,92)	(3.648,69)	(2.327,00)	(856,88)	-	-	-	-	-	-
Total Gastos no desembolsables		(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)
<b>(=) Utilidad en operación</b>		<b>(3.756,62)</b>	<b>(8.194,10)</b>	<b>16.067,59</b>	<b>17.637,71</b>	<b>18.394,59</b>	<b>32.946,11</b>	<b>32.846,11</b>	<b>32.946,11</b>	<b>32.846,11</b>	<b>32.946,11</b>
<b>(-) 15% Part. Trabajadores</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(2.410,14)</b>	<b>(2.645,66)</b>	<b>(2.759,19)</b>	<b>(4.941,92)</b>	<b>(4.926,92)</b>	<b>(4.941,92)</b>	<b>(4.926,92)</b>	<b>(4.941,92)</b>
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>(3.756,62)</b>	<b>(8.194,10)</b>	<b>13.657,45</b>	<b>14.992,05</b>	<b>15.635,40</b>	<b>28.004,19</b>	<b>27.919,19</b>	<b>28.004,19</b>	<b>27.919,19</b>	<b>28.004,19</b>
(-) Impuestos (23% año 2012), (22% años restantes)		-	-	(3.004,64)	(3.298,25)	(3.439,79)	(6.160,92)	(6.142,22)	(6.160,92)	(6.142,22)	(6.160,92)
<b>(=) Utilidad antes de reserva</b>		<b>(3.756,62)</b>	<b>(8.194,10)</b>	<b>10.652,81</b>	<b>11.693,80</b>	<b>12.195,61</b>	<b>21.843,27</b>	<b>21.776,97</b>	<b>21.843,27</b>	<b>21.776,97</b>	<b>21.843,27</b>
(-) 10% Reserva legal		-	-	(1.065,28)	(1.169,38)	(1.219,56)	(2.184,33)	(2.177,70)	(2.184,33)	(2.177,70)	(2.184,33)
<b>(=) Utilidad neta</b>		<b>(3.756,62)</b>	<b>(8.194,10)</b>	<b>9.587,53</b>	<b>10.524,42</b>	<b>10.976,05</b>	<b>19.658,94</b>	<b>19.599,27</b>	<b>19.658,94</b>	<b>19.599,27</b>	<b>19.658,94</b>
Total de ajustes por gastos no desembolsables		<b>13.865,62</b>	<b>13.865,62</b>	<b>13.865,62</b>	<b>13.865,62</b>	<b>13.865,62</b>	<b>13.334,10</b>	<b>13.334,10</b>	<b>13.334,10</b>	<b>13.334,10</b>	<b>13.334,10</b>
(-) Amortización de la deuda		(10.580,45)	(11.768,69)	(13.090,37)	(14.560,49)	-	-	-	-	-	-
(+) Préstamo	50.000,00										
(-) Inversión inicial en activos fijos	(83.341,00)										
(-) Reemplazo	-	-	-	(11.760,00)	-	(22.560,00)	(11.760,00)	-	-	(11.760,00)	-
(-) Inversión en activos intangibles	(2.657,60)										
(+/-) Capital de Trabajo	(19.902,77)										19.902,77
(+) Valor de Desecho											7.840,00
<b>(=) Flujo de Caja</b>	<b>(55.901,37)</b>	<b>(471,45)</b>	<b>(6.097,17)</b>	<b>(1.397,22)</b>	<b>9.829,55</b>	<b>2.281,67</b>	<b>21.233,04</b>	<b>32.933,37</b>	<b>32.993,04</b>	<b>21.173,37</b>	<b>60.735,81</b>

<b>TMAR</b>	<b>6,35%</b>
<b>VAN</b>	<b>47.684,68</b>
<b>TIR</b>	<b>14,57%</b>

## Flujo de caja pesimista

**Tabla 39: Flujo de caja pesimista**

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+)Ventas Orgánicos		492.253,08	492.253,08	492.253,08	467.640,42	467.640,42	467.640,42	467.640,42	467.640,42	467.640,42	467.640,42
(+) Ventas Agroecológicos		975.594,84	975.594,84	975.594,84	926.815,10	926.815,10	926.815,10	926.815,10	926.815,10	926.815,10	926.815,10
<b>(=) Total ventas</b>		<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.394.455,52</b>	<b>1.394.455,52</b>	<b>1.394.455,52</b>	<b>1.394.455,52</b>	<b>1.394.455,52</b>	<b>1.394.455,52</b>	<b>1.394.455,52</b>
(-) Costo de venta Orgánicos		(471.742,53)	(471.742,53)	(471.742,53)	(448.155,40)	(448.155,40)	(448.155,40)	(448.155,40)	(448.155,40)	(448.155,40)	(448.155,40)
(-) Costo de venta Agroecológicos		(934.945,06)	(934.945,06)	(934.945,06)	(888.197,80)	(888.197,80)	(888.197,80)	(888.197,80)	(888.197,80)	(888.197,80)	(888.197,80)
<b>(=) Total Costo de venta</b>		<b>(1.406.687,59)</b>	<b>(1.406.687,59)</b>	<b>(1.406.687,59)</b>	<b>(1.336.353,21)</b>	<b>(1.336.353,21)</b>	<b>(1.336.353,21)</b>	<b>(1.336.353,21)</b>	<b>(1.336.353,21)</b>	<b>(1.336.353,21)</b>	<b>(1.336.353,21)</b>
<b>Margen de contribución</b>		<b>61.160,33</b>	<b>61.160,33</b>	<b>61.160,33</b>	<b>58.102,31</b>	<b>58.102,31</b>	<b>58.102,31</b>	<b>58.102,31</b>	<b>58.102,31</b>	<b>58.102,31</b>	<b>58.102,31</b>
(-) Intereses		(4.836,92)	(3.648,69)	(2.327,00)	(856,88)	-	-	-	-	-	-
(-) Total de gastos operativos		(229.695,40)	(235.321,11)	(212.381,11)	(211.531,11)	(211.631,11)	(197.611,11)	(197.711,11)	(197.611,11)	(197.711,11)	(197.611,11)
(-) Total gastos no desembolsables		(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)
<b>(=) Utilidad en operación</b>		<b>(187.237,61)</b>	<b>(191.675,09)</b>	<b>(167.413,40)</b>	<b>(168.151,30)</b>	<b>(167.394,42)</b>	<b>(152.842,90)</b>	<b>(152.942,90)</b>	<b>(152.842,90)</b>	<b>(152.942,90)</b>	<b>(152.842,90)</b>
(-) 15% Part. Trabajadores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>(187.237,61)</b>	<b>(191.675,09)</b>	<b>(167.413,40)</b>	<b>(168.151,30)</b>	<b>(167.394,42)</b>	<b>(152.842,90)</b>	<b>(152.942,90)</b>	<b>(152.842,90)</b>	<b>(152.942,90)</b>	<b>(152.842,90)</b>
(-) Impuestos (23% año 2012), (22% años restantes)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Utilidad antes de reserva</b>		<b>(187.237,61)</b>	<b>(191.675,09)</b>	<b>(167.413,40)</b>	<b>(168.151,30)</b>	<b>(167.394,42)</b>	<b>(152.842,90)</b>	<b>(152.942,90)</b>	<b>(152.842,90)</b>	<b>(152.942,90)</b>	<b>(152.842,90)</b>
(-) 10% Reserva legal		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Utilidad neta</b>		<b>(187.237,61)</b>	<b>(191.675,09)</b>	<b>(167.413,40)</b>	<b>(168.151,30)</b>	<b>(167.394,42)</b>	<b>(152.842,90)</b>	<b>(152.942,90)</b>	<b>(152.842,90)</b>	<b>(152.942,90)</b>	<b>(152.842,90)</b>
(+) Total de ajustes por gastos no desembolsables		<b>13.865,62</b>	<b>13.865,62</b>	<b>13.865,62</b>	<b>13.865,62</b>	<b>13.865,62</b>	<b>13.334,10</b>	<b>13.334,10</b>	<b>13.334,10</b>	<b>13.334,10</b>	<b>13.334,10</b>
(-) Amortización de la deuda		(10.580,45)	(11.768,69)	(13.090,37)	(14.560,49)	-	-	-	-	-	-
(+) Préstamo	50.000,00										
(-) Inversión inicial en activos fijos	(83.341,00)										
(-) Reemplazo	-	-	-	(11.760,00)	-	(22.560,00)	(11.760,00)	-	-	(11.760,00)	-
(-) Inversión en activos intangibles	(2.657,60)										
(+/-) Capital de Trabajo	(19.902,77)										19.902,77
(+) Valor de Desecho											7.840,00
<b>(=) Flujo de Caja</b>	<b>(55.901,37)</b>	<b>(183.952,44)</b>	<b>(189.578,16)</b>	<b>(178.398,15)</b>	<b>(168.846,17)</b>	<b>(176.088,80)</b>	<b>(151.268,80)</b>	<b>(139.608,80)</b>	<b>(139.508,80)</b>	<b>(151.368,80)</b>	<b>(111.766,03)</b>

<b>TMAR</b>	<b>6,35%</b>
<b>VAN</b>	<b>(1.234.113,93)</b>

## Flujo de caja optimista

**Tabla 40: Flujo de caja optimista**

<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
(+) Ventas Orgánicos		492.253,08	492.253,08	497.175,61	502.147,36	507.168,84	512.240,53	517.362,93	522.536,56	527.761,93	533.039,54
(+) Ventas Agroecológicos		975.594,84	975.594,84	985.350,79	995.204,30	1.005.156,34	1.015.207,90	1.025.359,98	1.035.613,58	1.045.969,72	1.056.429,41
<b>(=) Total ventas</b>		<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.482.526,40</b>	<b>1.497.351,66</b>	<b>1.512.325,18</b>	<b>1.527.448,43</b>	<b>1.542.722,91</b>	<b>1.558.150,14</b>	<b>1.573.731,64</b>	<b>1.589.468,96</b>
(-) Costo de venta Orgánicos		(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(328.168,72)	(328.168,72)	(328.168,72)	(328.168,72)	(328.168,72)	(328.168,72)	(328.168,72)
(-) Costo de venta Agroecológicos		(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)
<b>(=) Total Costo de venta</b>		<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.141.164,42)</b>	<b>(1.141.164,42)</b>	<b>(1.141.164,42)</b>	<b>(1.141.164,42)</b>	<b>(1.141.164,42)</b>	<b>(1.141.164,42)</b>	<b>(1.141.164,42)</b>
<b>Margen de contribución</b>		<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>259.319,80</b>	<b>356.187,24</b>	<b>371.160,76</b>	<b>386.284,01</b>	<b>401.558,49</b>	<b>416.985,72</b>	<b>432.567,23</b>	<b>448.304,54</b>
(-) Total de gastos operativos		(229.695,40)	(235.321,11)	(213.485,01)	(214.501,45)	(215.730,58)	(202.852,56)	(204.107,56)	(205.175,72)	(206.457,23)	(207.552,24)
(-) Intereses		(4.836,92)	(3.648,69)	(2.327,00)	(856,88)	-	-	-	-	-	-
(-) Total gastos no desembolsables		(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)
<b>(=) Utilidad en operación</b>		<b>(3.756,62)</b>	<b>(8.194,10)</b>	<b>29.642,17</b>	<b>126.963,29</b>	<b>141.564,56</b>	<b>170.097,35</b>	<b>184.116,84</b>	<b>198.475,90</b>	<b>212.775,89</b>	<b>227.418,20</b>
(-) 15% Part. Trabajadores		-	-	(4.446,33)	(19.044,49)	(21.234,68)	(25.514,60)	(27.617,53)	(29.771,38)	(31.916,38)	(34.112,73)
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>(3.756,62)</b>	<b>(8.194,10)</b>	<b>25.195,84</b>	<b>107.918,80</b>	<b>120.329,88</b>	<b>144.582,75</b>	<b>156.499,31</b>	<b>168.704,51</b>	<b>180.859,51</b>	<b>193.305,47</b>
(-) Impuestos (23% año 2012), (22% años restantes)		-	-	(5.543,09)	(23.742,14)	(26.472,57)	(31.808,20)	(34.429,85)	(37.114,99)	(39.789,09)	(42.527,20)
<b>(=) Utilidad antes de reserva</b>		<b>(3.756,62)</b>	<b>(8.194,10)</b>	<b>19.652,76</b>	<b>84.176,66</b>	<b>93.857,30</b>	<b>112.774,54</b>	<b>122.069,46</b>	<b>131.589,52</b>	<b>141.070,42</b>	<b>150.778,27</b>
(-) 10% Reserva legal		-	-	(1.965,28)	(8.417,67)	(9.385,73)	(11.277,45)	(12.206,95)	(13.158,95)	(14.107,04)	(15.077,83)
<b>(=) Utilidad neta</b>		<b>(3.756,62)</b>	<b>(8.194,10)</b>	<b>17.687,48</b>	<b>75.759,00</b>	<b>84.471,57</b>	<b>101.497,09</b>	<b>109.862,52</b>	<b>118.430,57</b>	<b>126.963,38</b>	<b>135.700,44</b>
(+) Total de ajustes por gastos no desembolsables		13.865,62	13.865,62	13.865,62	13.865,62	13.865,62	13.334,10	13.334,10	13.334,10	13.334,10	13.334,10
(-) Amortización de la deuda		(10.580,45)	(11.768,69)	(13.090,37)	(14.560,49)	-	-	-	-	-	-
(+) Préstamo	50.000,00										
(-) Inversión inicial en activos fijos	(83.341,00)										
(-) Reemplazo	-	-	-	(11.760,00)	-	(22.560,00)	(11.760,00)	-	-	(11.760,00)	-
(-) Inversión en activos intangibles	(2.657,60)										
(+/-) Capital de Trabajo	(19.902,77)										19.902,77
(+) Valor de Desecho											7.840,00
<b>(=) Flujo de Caja</b>	<b>(55.901,37)</b>	<b>(471,45)</b>	<b>(6.097,17)</b>	<b>6.702,73</b>	<b>75.064,13</b>	<b>75.777,19</b>	<b>103.071,19</b>	<b>123.196,62</b>	<b>131.764,67</b>	<b>128.537,48</b>	<b>176.777,31</b>

<b>TMAR</b>	<b>6,35%</b>
<b>VAN</b>	<b>459.404,08</b>
<b>TIR</b>	<b>48,05%</b>

## 5.10 Punto de equilibrio del flujo normal

**Tabla 41: Punto de equilibrio del flujo de caja normal**

<b>Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
(+) Ventas	<b>1.490.387,66</b>	<b>1.517.012,54</b>	<b>1.371.442,40</b>	<b>1.362.021,68</b>	<b>1.357.480,40</b>	<b>1.270.171,28</b>	<b>1.270.771,28</b>	<b>1.270.171,28</b>	<b>1.270.771,28</b>	<b>1.270.171,28</b>
(-) Costo de venta	(1.241.989,72)	(1.264.177,11)	(1.142.868,66)	(1.135.018,06)	(1.131.233,66)	(1.058.476,06)	(1.058.976,06)	(1.058.476,06)	(1.058.976,06)	(1.058.476,06)
<b>(=) Margen de contribución</b>	248.397,94	252.835,42	228.573,73	227.003,61	226.246,73	211.695,21	211.795,21	211.695,21	211.795,21	211.695,21
(-) Gastos operativos	(229.695,40)	(235.321,11)	(212.381,11)	(212.281,11)	(212.381,11)	(198.361,11)	(198.461,11)	(198.361,11)	(198.461,11)	(198.361,11)
(-) Intereses	(4.836,92)	(3.648,69)	(2.327,00)	(856,88)	-	-	-	-	-	-
Total Gastos no desembolsables	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)
<b>(=) Utilidad en operación</b>	<b>(0,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>(0,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>(0,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>(0,00)</b>

Dado que el proyecto involucra la oferta de una variedad de productos, se calculó el punto de equilibrio del nivel de ventas anuales (del flujo de caja normal) que genera utilidad antes de impuestos de cero. Es decir, el nivel de ventas señalado permite cubrir por año los costos operativos y financieros que genere el proyecto.

## 5.11 Payback

### Flujo de caja normal

**Tabla 42: Payback flujo de caja normal**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Flujo de Efectivo</b>	(55,901.37)	(471.45)	(6,097.17)	(1,397.22)	9,829.55	2,281.67	21,233.04	32,933.37	32,993.04	21,173.37	60,735.81
<b>Flujo de Efectivo Descontado</b>	(55,901.37)	(443.30)	(5,390.80)	(1,161.59)	7,683.93	1,677.12	14,675.31	21,402.95	20,161.48	12,166.13	32,814.81
<b>Flujo de Efectivo Descontado Acumulado</b>	(55,901.37)	(56,344.67)	(61,735.48)	(62,897.07)	(55,213.13)	(53,536.01)	(38,860.70)	(17,457.74)	2,703.74	14,869.87	47,684.68

La inversión se recupera en el octavo año del proyecto.

### Flujo de caja optimista

**Tabla 43: Payback del flujo de caja optimista**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Flujo de Efectivo</b>	(55,901.37)	(471.45)	(6,097.17)	6,702.73	75,064.13	75,777.19	103,071.19	123,196.62	131,764.67	128,537.48	176,777.31
<b>Flujo de Efectivo Descontado</b>	(55,901.37)	(443.30)	(5,390.80)	5,572.36	58,678.97	55,699.47	71,238.10	80,063.82	80,519.12	73,857.11	95,510.60
<b>Flujo de Efectivo Descontado Acumulado</b>	(55,901.37)	(56,344.67)	(61,735.48)	(56,163.11)	2,515.85	58,215.32	129,453.42	209,517.24	290,036.36	363,893.48	459,404.08

La inversión se recupera en el cuarto año del proyecto.

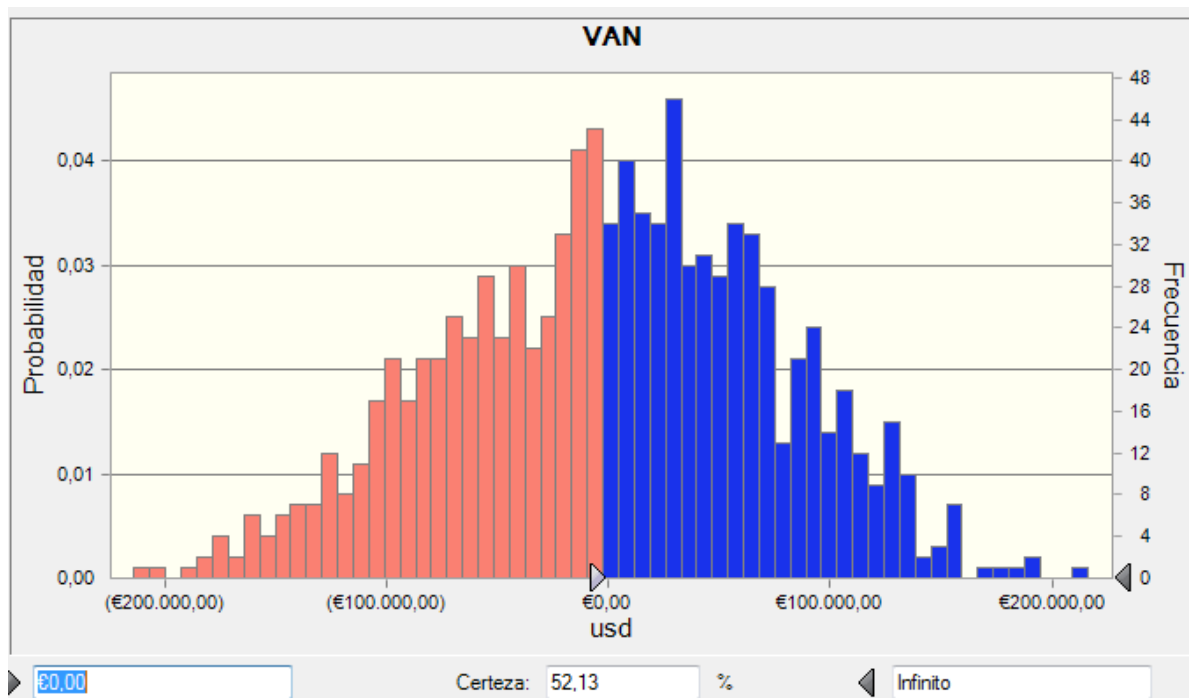
## 5.12 Análisis de sensibilidad

Para conocer el impacto que produciría un cambio en las diferentes variables tales como costos de venta, cantidades demandadas y ciertos gastos en la rentabilidad del negocio, es necesario realizar un análisis de sensibilidad para estimar el comportamiento del valor actual neto y la tasa interna de retorno. Para realizar este análisis se utilizó el complemento de Excel Crystal Ball que permite ejecutar la simulación de varios escenarios de forma rápida.

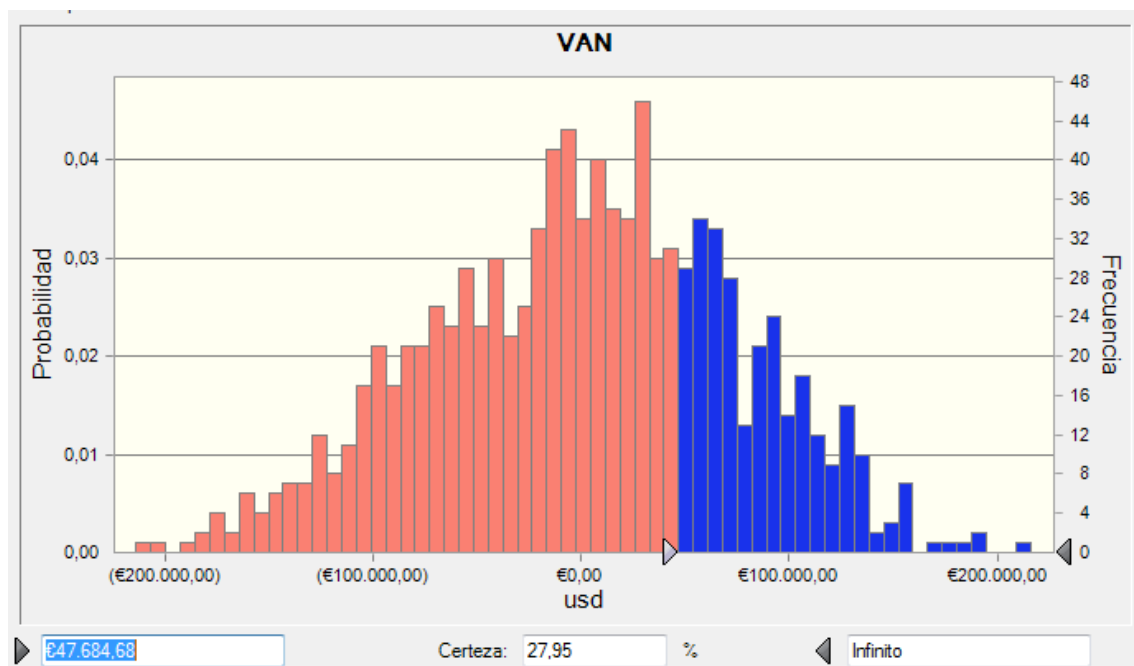
Para utilizar este complemento se necesita identificar las variables de entrada y el tipo de distribución estadística para cada una de estas. Dado que al ser un proyecto nuevo, no se cuenta con información histórica que permita determinar el tipo de distribución estadística de las variables de entrada, es necesario establecer supuestos sobre el comportamiento de las mismas. **(Ver anexo 5.6)**

Luego de realizar la simulación con 1000 iteraciones se obtuvieron los siguientes resultados:

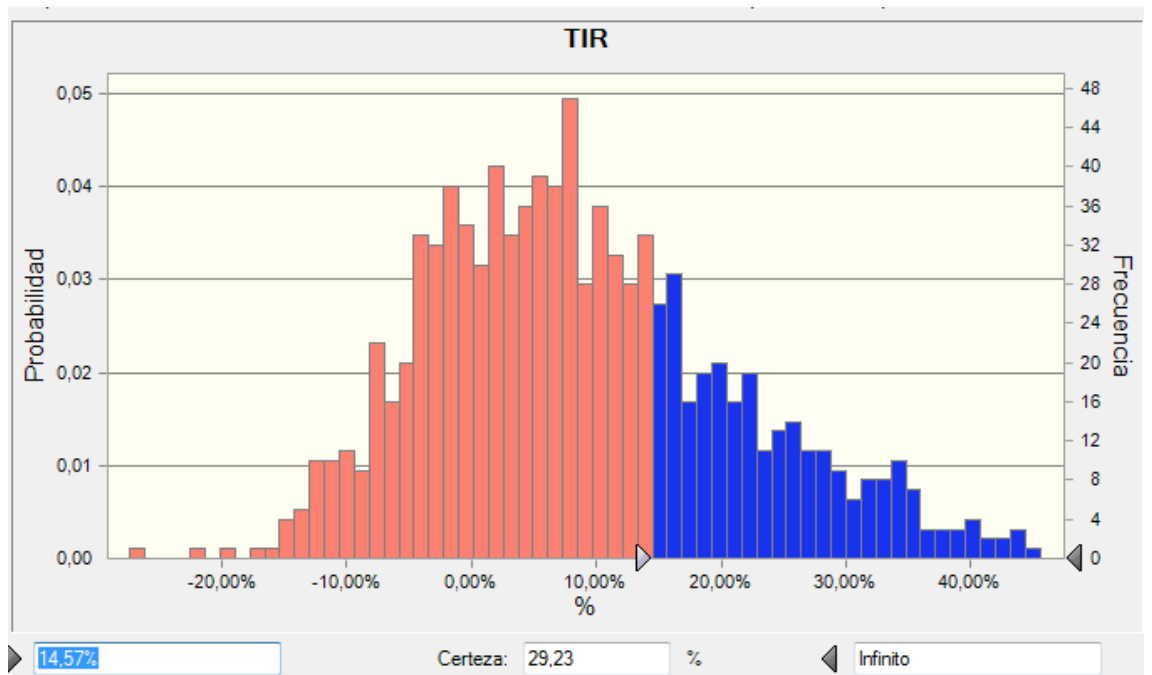




Existe la probabilidad del 52.13% de que el valor actual neto sea mayor a cero



Y existe un 27.08% de probabilidad que el valor actual neto sea mayor o igual al valor que se espera.



Además se obtuvo que existe el 29.23% de probabilidad de que ocurra una TIR mayor o igual a 14.57%.

### **5.13 Estudio de evaluación social del proyecto**

#### **Impacto Ambiental**

#### **Matriz de Leopold**

Se realizó la matriz de Leopold para evaluar el impacto ambiental del proyecto, la que se puede observar a continuación, obteniéndose los resultados que se presentan.

Valoración		Magnitud: 10 = Grande, 5 = Mediano, 1 = Pequeña	Magnitud: 1-10 Importancia: 1-10	ACCIONES CON POSIBLES EFECTOS																			Total Acciones	
				1. Obtención de los alimentos orgánicos y agroecológicos					2. Conservación de los alimentos en las tiendas					3. Comercialización de los alimentos en las tiendas										
				Compra de productos a proveedores	Traslado de productos desde proveedores hasta locales	Traslado de productos dentro de la ciudad	Descarga de productos en los minimarkets	Mantenimiento de vehículo propio para distribución interna	Total Acción 1	Lavado de alimentos agroecológicos	Energía eléctrica consumida por uso de maquinarias	Mantenimiento de cámaras de frío	Mantenimiento de autoservicios refrigerantes	Eliminación de desechos	Total Acción 2	Mantenimiento de locales (pintura, limpieza)	Consumo de papel (facturación y oficina)	Afluencia de personas en las tiendas	Uso de fundas plásticas para empaquetar compras de clientes	Autos donde se transportan los clientes	Total Acción 3			
FACTORES AMBIENTALES	A. Características físicas y químicas	1. Tierra	Suelos						0					3/6	18				-5/4		-20	-2		
		2. Agua	Superficial						0	-2/6	-2/8			3/6	-10	-1/5			-5/3		-20	-30		
		3. Atmósfera	Calidad del aire		-8/2	-4/1			-2/1	-22			-5/8	-5/6		-70	-1/4				-3/5	-19	-111	
		4. Procesos	Avenidas			-2/3	-3/2			-12						0					-3/5	-15	-27	
	B. Condiciones biológicas	1. Flora	Árboles							0								-3/4				-12	-12	
			Productos agrícolas		3/5						15												0	15
	C. Factores culturales	1. Uso de la tierra	Área Comercial							0									5/5		-5/3	10	10	
			Bosques							0									-4/6			-24	-24	
			Agricultura		3/5						15												0	15
		2. Aspectos culturales	Patrones culturales (estilo de vida)								0									5/6			30	30
			Empleo		5/2	2/1					12	2/2			2/3		10			5/4			20	42
			Salud y seguridad								0	5/7			6/8		83			5/8			40	123
3. Facilidades y actividades humanas		Red de transporte			3/7	-1/1				20											-1/1	-1	19	
	Manejo de residuos								0				7/9		63						0	63		
	Redes de servicios								0	-2/3	-4/1				-10						0	-10		
Relaciones Ecológicas	Aumento del área arbustiva							0								-3/1				-3	-3			
TOTALES									28					84						-14	98			

## **Resultados:**

Dentro de la Acción 1, definida en la matriz como Obtención de los alimentos orgánicos y agroecológicos, se tienen los siguientes valores más significativos:

- Un resultado negativo en 22, en el factor ambiental correspondiente a Características físicas y químicas – Atmósfera – Calidad del Aire.
- Un resultado positivo en 15, en el factor ambiental correspondiente a Condiciones Biológicas – Flora – Productos agrícolas.
- Un resultado positivo en 12, en el factor ambiental correspondiente a factores culturales – Aspectos culturales – Empleo.
- Un resultado positivo en 20, en el factor ambiental correspondiente a factores culturales – Facilidades y actividades humanas – Red de Transporte.

En el contenido de la Acción 2, definida en la matriz como Conservación de los alimentos en las tiendas, se tienen los siguientes valores importantes:

- Un resultado negativo en 70, en el factor ambiental correspondiente a Características físicas y químicas – Atmósfera – Calidad del Aire.
- Un resultado negativo en 10, en el factor ambiental correspondiente a Características físicas y químicas – Agua – Superficial.
- Un resultado positivo en 83, en el factor ambiental correspondiente a factores culturales – Aspectos culturales – Salud y Seguridad.
- Un resultado positivo en 63, en el factor ambiental correspondiente a factores culturales – Facilidades y actividades humanas – Manejo de residuos.

Dentro de la Acción 3, definida en la matriz como Comercialización de los alimentos en las tiendas, se tiene los siguientes valores destacados:

- Un resultado negativo en 20, en el factor ambiental correspondiente a Características físicas y químicas – Tierra – Suelos. De igual con el componente Agua.
- Un resultado negativo en 12, en el factor ambiental correspondiente a Condiciones biológicas – Flora – Árboles.
- Un resultado positivo en 30, en el factor ambiental correspondiente a factores culturales – Aspectos culturales – Estilos de vida.
- Un resultado positivo en 20, en el factor ambiental correspondiente a factores culturales – Aspectos culturales – Empleo.
- Un resultado positivo en 40, en el factor ambiental correspondiente a factores culturales – Aspectos culturales – Salud y Seguridad.

## **Resumen**

De acuerdo a los resultados analizados de la Matriz de Leopold los factores ambientales más afectados por las tres acciones principales del negocio son la calidad del aire y el agua, aunque esta última superficialmente.

Por otro lado, los factores ambientales que obtendrán mayores beneficios mediante las acciones del negocio se encuentran dentro de los aspectos culturales; estos son empleo, salud y seguridad.

La afectación negativa a la calidad del aire y el agua se debe principalmente a la contaminación que causarán las emanaciones de los camiones encargados de transportar los alimentos desde los proveedores hasta los locales de la cadena, al mantenimiento de las cámaras de frío y de los autoservicios refrigerantes dentro de cada minimarket, al consumo de energía eléctrica de los equipos utilizados para conservar los alimentos y al uso de fundas plásticas para empacar las compras de los clientes.

La afectación positiva al empleo se debe a que la puesta en marcha del negocio generará plazas de trabajo en la ciudad y también motivará a los pequeños agricultores ecológicos a mejorar sus técnicas para incrementar su producción.

La contribución a la salud se da por el hecho que la puesta en marcha del negocio pondrá al alcance de las personas una alternativa de alimentación más saludable que le garantiza obtener un mejor estilo de vida y evitar enfermedades que se generan por el consumo de químicos que contienen los alimentos convencionales.

Según el resultado final de la matriz de Leopold, el cual es positivo en 98, se puede concluir que el negocio es factible socialmente y que no afecta en gran magnitud al ambiente, ya que los beneficios que genera en los factores de empleo y salud contrarrestan los efectos dañinos que se producen en el aire y el agua. A pesar de este resultado positivo, se deberán tomar medidas para disminuir los daños causados.

### **Medidas de mitigación de daños**

- En vista de que se utilizarán medios de transporte externos para el traslado de los alimentos, se considerará implementar un sistema logístico de transportación propio en donde los camiones utilizados para el traslado de los alimentos no estén muy deteriorados y de esta forma los gases tóxicos que emanen contaminen menos al aire. En el caso de no implementar un sistema logístico propio por motivos de costos, se deberá contratar una empresa de transporte que reinvierta en vehículos que emitan menos componentes tóxicos.

- Las cámaras de frío a utilizar para la conservación de los alimentos en los locales son de origen italiano. Estas poseen paredes aislantes que permiten

ahorro de energía, por lo tanto estas no contaminan tanto como las de otros fabricantes.

- Los autoservicios refrigerantes a utilizar son de origen chino y consumen mucha energía eléctrica. Se buscará un proveedor de estos artículos, que nos pueda ofrecer autoservicios que consuman menos energía eléctrica.

- Los acondicionadores de aire de los locales contribuyen en gran magnitud al consumo alto de energía eléctrica, por lo que se establecerán horarios rígidos de encendido y apagado de los mismos, considerando la afluencia de personas en cada local, con el objetivo de que no permanezcan encendidos todo el día innecesariamente.

- Las fundas plásticas que se utilizarán para empacar las compras de los clientes tardan algunos años en degradarse lo que contamina significativamente al aire y agua. Para contrarrestar estos daños se planeará el uso de fundas de papel o bolsos ecológicos.

- El uso de papel para facturar y en el área administrativa afecta a los bosques, por lo tanto se tendrá al reciclaje de papel como una actividad prioritaria en el negocio.

- A futuro se podría considerar la compra de paneles solares cuyo efecto reduciría considerablemente el alto consumo de energía eléctrica.

### **Impactos ambientales indirectos positivos**

Mediante la comercialización de alimentos orgánicos y agroecológicos se busca fomentar la agricultura alternativa que evita el uso de fertilizantes sintéticos, pesticidas, plaguicidas, OGMs (Organismos Genéticamente Modificados o transgénicos), reguladores de crecimiento, entre otros. Se



incentiva a la evasión de usos de químicos que contaminen el ambiente y afecten manera al productor, a causa de un control insuficiente de las fórmulas y al mal manejo de los productos.

Se busca relaciones comerciales con proveedores que conserven la biodiversidad a través de la implementación de los policultivos, rotación de cultivos y el uso de recursos que contribuyan a conservar el equilibrio ecológico. Se emplea apropiadamente los recursos naturales que intervienen en los procesos productivos (suelo, agua y otras plantas). Evitando problemas comunes de la agricultura convencional como la erosión del suelo. Se evita la contaminación de las aguas subterráneas y superficiales ya que no se usa gran cantidad de nitrógenos.

## **Externalidades**

### **Externalidades positivas**

Se elimina el uso de químicos durante la producción que afectan al ambiente y a la salud de los productores.

Se fomenta el apoyo de las comunidades indígenas y campesinas, en donde en muchas ocasiones la agricultura es su única fuente de subsistencia para satisfacer sus necesidades básicas en un contexto laboral seguro y saludable.

Se contratará personal empleando aproximadamente a 16 personas, lo que contribuye a la disminución del desempleo.

A través del marketing se busca dar a conocer a las personas otra alternativa de alimentación. Podría generarse un cambio en el estilo de vida y cultura que repercuta en la salud de las personas.

El proyecto busca atender a un nicho de mercado pero no se desplazaría a la competencia ya que en el caso de los supermercados poseen alto poder de mercado, las bioferias atienden de manera eventual y a segmentos geográficos y pictográficos específicos, y la elasticidad de sustitución con respecto a los alimentos convencionales es alta.

### **Externalidades negativas**

Los precios son más altos que los precios de los alimentos convencionales, personas con bajo poder adquisitivo poseen limitaciones para adquirir los productos y quedarían excluidas del proyecto.

Se usarían equipos que usan altos niveles de energía eléctrica y emiten residuos con contaminan el ambiente, pero no en la proporción de grandes empresas industriales.

## Flujo de caja social

**Tabla 44: Flujo de caja social**

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Ventas Orgánicos		492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08	492.253,08
(+) Ventas Agroecológicos		975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84	975.594,84
<b>(=) Total ventas</b>		<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>	<b>1.467.847,92</b>
(-) Costo de venta Orgánicos		(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)	(410.210,90)
(-) Costo de venta Agroecológicos		(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)	(812.995,70)
<b>(=) Total Costo de venta</b>		<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>	<b>(1.223.206,60)</b>
<b>Margen de contribución</b>		<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>	<b>244.641,32</b>
(-) Gastos operativos		(184.863,37)	(187.626,23)	(164.686,23)	(164.586,23)	(164.686,23)	(150.666,23)	(150.766,23)	(150.666,23)	(150.766,23)	(150.666,23)
(-) Intereses		(4.836,92)	(3.648,69)	(2.327,00)	(856,88)	-	-	-	-	-	-
(-) Total gastos no desembolsables		(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.865,62)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)	(13.334,10)
<b>(=) Utilidad</b>		<b>41.075,41</b>	<b>39.500,78</b>	<b>63.762,47</b>	<b>65.332,59</b>	<b>66.089,47</b>	<b>80.640,99</b>	<b>80.540,99</b>	<b>80.640,99</b>	<b>80.540,99</b>	<b>80.640,99</b>
(+) Total de ajustes por gastos no desembolsables		13.865,62	13.865,62	13.865,62	13.865,62	13.865,62	13.334,10	13.334,10	13.334,10	13.334,10	13.334,10
(-) Amortización de la deuda		(10.580,45)	(11.768,69)	(13.090,37)	(14.560,49)	-	-	-	-	-	-
(+) Préstamo	50.000,00										
(-) Inversión inicial en activos fijos	(77.965,00)										
(-) Reemplazo	-	-	-	(11.760,00)	-	(22.350,00)	(11.760,00)	-	-	(11.760,00)	-
(-) Inversión en activos intangibles	(2.657,60)										
(+/-) Capital de Trabajo	(19.902,77)										19.902,77
(+) Valor de Desecho											7.840,00
<b>(=) Flujo de Caja</b>	<b>(50.525,37)</b>	<b>44.360,58</b>	<b>41.597,71</b>	<b>52.777,72</b>	<b>64.637,72</b>	<b>57.605,09</b>	<b>82.215,09</b>	<b>93.875,09</b>	<b>93.975,09</b>	<b>82.115,09</b>	<b>121.717,86</b>
<b>VAN (0,921%)</b>		<b>642.803,68</b>									
<b>TIR</b>		<b>94,95%</b>									

Para la creación del flujo de caja social se ha tomado en consideración que la mano de obra no especializada se la evalúa al 50% del valor de mercado, los impuestos y aranceles no son considerados y la tasa social de descuento refleja el costo de oportunidad de la inversión pública en el Ecuador. En la actualidad el país ya no emite deuda privada y recurre a endeudarse con el IESS y China a tasas de entre el 6% y 7,5%.

## CONCLUSIONES

Dados los niveles de ventas y gastos estimados en el flujo de caja normal, el proyecto es rentable desde el punto de vista financiero y social. A pesar de aquello, el riesgo del proyecto resulta ser elevado. Analizando el beta apalancado este es de 0.91 lo que indica que si el rendimiento del mercado disminuye en un 1%, el rendimiento del proyecto descendería en un 0.91%.

Según el análisis de sensibilidad, existe una probabilidad del 52.13% que el VAN sea mayor a cero. Existe un 27.08% de probabilidad que el valor actual neto sea mayor o igual a \$ 47,684.68, y un 29.23% de probabilidad de que ocurra una TIR mayor o igual a 14.57%. La variable más sensible según este análisis es el costo de venta por lo que un cambio significativo afectaría en la rentabilidad del proyecto.

Este tipo de negocio al ser de ventas de alimentos al por menor se caracteriza por poseer altos volúmenes de ventas pero con bajo margen de contribución. Se evidencia que el nivel de ventas tiene que ser de más de un millón de dólares para llegar a cubrir los elevados costos fijos del negocio, sobretodo en alquiler, sueldos y salarios, y en promoción.

A pesar de que el proyecto representa una mejora en la calidad de vida de los entes involucrados, resulta ser un desafío posicionarse en la mente del consumidor guayaquileño. Por lo que la eficiencia del marketing mix resulta ser indispensable para el éxito del proyecto. Los resultados del estudio de mercado demuestran que las personas en Guayaquil tienen una noción de estos productos, existe un consumo actual de los mismos y una predisposición al consumo. Este mercado aún se encuentra en desarrollo en Ecuador a pesar de contar con todos los recursos que actualmente satisfacen a una creciente demanda externa.

Según el análisis de las fuerzas de Porter el grado de sustitución con respecto a los alimentos convencionales es alto, la amenaza de entrada de nuevas empresas es mediana, el poder de negociación de los proveedores es alto (agroecológicos) y mediano (orgánicos), el poder de la competencia es baja (agroecológicos) y alta (orgánicos) y el poder de negociación de los clientes es baja. A pesar de que el negocio resulte rentable, estos factores deben ser considerados el momento de decidir si optar o no por el proyecto ya que son otra pauta que indican el riesgo al cual se enfrentan los inversionistas.

Según el resultado del análisis ambiental evaluado mediante la matriz de Leopold, se puede concluir que el negocio es factible socialmente y que no afecta en gran magnitud al ambiente, ya que los beneficios que genera en los factores de empleo y salud contrarrestan los efectos dañinos que se producen en el aire y el agua.

En el estudio de mercado se determinó que la poca disponibilidad de alimentos orgánicos y agroecológicos es un factor que impide el consumo frecuente de los mismos, por lo que la implementación de este negocio sería favorable para superar este obstáculo y que las personas puedan familiarizarse con alimentos saludables. Además, resultaría una ventaja posicionarse como la primera cadena especializada en venta de alimentos orgánicos y agroecológicos.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda establecer alianzas y relaciones de fidelización con los proveedores para obtener beneficios como rebajas en los precios de los productos y priorización en el aprovisionamiento de la mercadería. Se debe mantener relaciones con varios proveedores para evitar la escasez que se produce durante las afectaciones climáticas, por aumentos en las cantidades demandadas no previstas o para evitar el riesgo de comportamiento oportunista por parte del proveedor.

Visitar las comunidades agrícolas que serán los encargados de producir para conocer más a fondo su realidad y los procesos de cultivo, con el objetivo de encontrar formas de economizar o de mejorar la producción de modo que ambos lados se beneficien.

Crear nichos de mercado para las clases sociales más bajas, tal vez con la creación de canastas de productos agroecológicos por ser de menor costo. Además de analizar la factibilidad de métodos alternativos de ventas como tiendas virtuales y entregas a domicilio.

Conforme el crecimiento del negocio, se deberían diversificar productos y ofrecer una mayor variedad que no se limite a alimentos primarios sino más bien a otros alimentos como carnes, lácteos y alimentos procesados.

Crear un cuarto minimarket en el sector de la Vía a Samborondón, dado que esta zona se ha posicionado como el sector de mayor desarrollo y entre sus habitantes predomina la clase social alta, ellos fácilmente podrían ser consumidores efectivos de los alimentos de Terra Market. Otra buena ubicación podría ser Vía a la Costa, sector donde vive la clase media y alta, y donde el comercio aún está desarrollándose.

El Gobierno no sólo debería enfocarse en crear normas para la regulación sino que se debería crear un programa que incentive la producción de estos tipos de alimentos y se promueva el consumo interno.

Mantener siempre vigilado el mercado para identificar las estrategias que la competencia pueda tomar y evitar una pérdida de la cuota mercado significativo.

Buscar eficiencia en cuanto al sistema de transporte de la mercadería, para tratar de reducir costos que afecten el margen de ganancia.

Se recomienda tomar las siguientes medidas de mitigación de daños: procurar usar una red de transporte logístico que se preocupe por el mantenimiento de sus vehículos de modo que estos emanen menor cantidad de gases nocivos para el aire, buscar proveedores de equipos tales como cámaras de frío y autoservicios refrigerantes que garanticen que las características de fabricación de estos elementos permiten un menor consumo de energía eléctrica y tener firmes políticas de reciclaje que todo el personal que conforma la empresa deberá acatar.



## BIBLIOGRAFÍA

ESTRELLA, Liggia, *Agricultura Orgánica ECUADOR*, CORPEI, Septiembre 2004, disponible en línea. *Consulta:* 11 de marzo 2012.

[http://www.veco.org.ec/fileadmin/CENDOC/Documentos\\_Institucionales/PresentacionEcuador.pdf](http://www.veco.org.ec/fileadmin/CENDOC/Documentos_Institucionales/PresentacionEcuador.pdf)

SUQUILANDA, Manuel, *La Producción Orgánica de la Papa*, Revista Tierra Adentro, Julio 2011, disponible en línea. *Consulta:* 11 de marzo 2012.

<http://revistatierraadentro.com/index.php/agricultura/148-la-produccion-organica-de-la-papa>

ANDRADE, Lautaro, *Situación de la agricultura orgánica en el Ecuador*, Federación de Cámaras de Agricultura, Enero 2004, disponible en línea.

*Consulta:* 10 de marzo 2012.  
<http://www.agroecuador.com/HTML/agriorganica/index.htm>

GARCÍA, Jaime, *Situación actual y perspectivas de la agricultura orgánica y su relación con América Latina*, 2002, disponible en línea. *Consulta:* 11 de marzo 2012.

[http://web.catie.ac.cr/informacion/rmip/rev64/agri\\_organica.pdf](http://web.catie.ac.cr/informacion/rmip/rev64/agri_organica.pdf)

LUTTERBECK, Bettina, *¿Quiénes compran alimentos orgánicos y por qué?*, disponible en línea. *Consulta:* 10 de marzo 2012.

[http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n\\_17/art.asp?art=4](http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_17/art.asp?art=4)

Andrade, Diego y Flores, Miguel (2008), *El Consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos*, VECO Ecuador.

WILLER, Helga y ARBENZ, Markus, *The World of Organic Agriculture 2011*, febrero 2011, disponible en línea. *Consulta:* 11 de marzo 2012.

[http://www.ifoam.org/events/fairs/pdfs/BF2011\\_Congress/MAR\\_WOA\\_Presentation\\_small.pdf](http://www.ifoam.org/events/fairs/pdfs/BF2011_Congress/MAR_WOA_Presentation_small.pdf)

RAMÓN, Vanessa y RODAS, Fabián, *El control orgánico de plagas y enfermedades de los cultivos y la fertilización natural del suelo*, Guía práctica para los campesinos en el bosque seco, 2007, disponible en línea. *Consulta:* 8 de marzo de 2012.

[http://www.darwinnet.org/docs/guia\\_contol\\_organico\\_plagas.pdf](http://www.darwinnet.org/docs/guia_contol_organico_plagas.pdf)

PÉREZ, María Jesús, *Fertilización orgánica*, FUNDACIÓN MCCH, disponible en línea. *Consulta:* 8 de marzo de 2012.

<http://www.fundmcch.com.ec/descargas/fertilizacionmcch.pdf>

Estrategia nacional para el fomento de la producción orgánica en Nicaragua. Una propuesta participativa de los actores del movimiento orgánico nicaragüense. P. Cussianovich, M. Altamirano, Responsables técnicos. Managua, Nicaragua: MAGFOR, INTA, IICA, COSUDE, Embajada de Austria. Cooperación para el Desarrollo, 2005. 160 p.; 24 cm.

GONZÁLEZ, Hebe, SOLÍS, Daniela, ESTECHE, Gustavo y GÓMEZ, Graciela, *Estrategia nacional para el fomento de la producción orgánica y agroecológica en el Paraguay*, Marzo 2008. Consulta: 13 de marzo de 2012. <http://www.mag.gov.py/ESTRATEGIA%20NACIONAL.pdf>

VOLVAMOS AL CAMPO, *Manual de cultivos orgánicos y alelopatías*, grupo Latino Ltda. , ed. 2004.

LAZZARINI, Ilaria, *Producción de calidad en el Ecuador*, abril 2009. Consulta: 3 de abril de 2012. [http://www.agrobiodiversita.it/attachments/027\\_Guia%20Producci%C3%B3n%20de%20calidad%20Ecuador.pdf](http://www.agrobiodiversita.it/attachments/027_Guia%20Producci%C3%B3n%20de%20calidad%20Ecuador.pdf)

MADE IN ARGENTINA, *Principales consumidores de productos orgánicos*, 2010, disponible en línea. Consulta: 17 de abril del 2012. <http://www.made-in-argentina.com/alimentos/productos%20gourmet/temas%20relacionados/principales%20consumidores%20de%20productos%20organicos.htm>

DIARIO LA NACIÓN, *Pequeño boom de comida orgánica*, abril 2010, disponible en línea. Consulta: 17 de abril del 2012. <http://www.lanacion.com.ar/1252767-pequeno-boom-de-comida-organica>

CLARIN.COM SOCIEDAD, *Productos orgánicos: crece el consumo y ya hay restaurantes, ferias y locales especializados*, junio 2010, disponible en línea. Consulta: 18 de abril del 2012. [http://www.clarin.com/sociedad/tendencias/Crece-consumo-restaurantes-locales-especializados\\_0\\_275972436.html](http://www.clarin.com/sociedad/tendencias/Crece-consumo-restaurantes-locales-especializados_0_275972436.html)

ACI AMERICAS, *El mercado global de productos orgánicos continúa en crecimiento*, mayo 2011, disponible en línea. Consulta: 18 de abril del 2012. <http://www.aciamericas.coop/El-mercado-global-de-productos>

ECHARRY, Koldo Y MACAS, Benjamín, *Caracterización de mercados locales agroecológicos y sistemas participativos de garantía que se construyen en el Ecuador*, diciembre 2009, Coordinadora ecuatoriana de agroecología (CEA). Consulta: 17 de marzo de 2012.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1.1: Entrevista a Gerente de empresa certificadora**

**Entrevista a:** Ing. Héctor Aguilar, Gerente General de ECOCERT.

**Hora:** 10h30

**Fecha:** Marzo de 2012.

**Dirección:** Mendiguro 218 y Córdova 1er piso oficina A.

### **1. ¿Por qué es importante la certificación?**

La certificación orgánica es un medio para garantizar al consumidor que los alimentos comprados son libres de químicos, además se garantiza la calidad de los productos. La certificación orgánica es como otros sistemas de calidad, por ejemplo la norma ISO, la cual requiere que el cliente posea documentos, información respaldada, procesos, control interno, etc.

### **2. ¿Para la comercialización de productos orgánicos en una tienda especializada también se debe obtener una certificación o sólo es necesaria la venta de productos con el sello?**

Si sólo es la comercialización no se necesita estar bajo el control de una certificadora pero la tienda debe asegurarse que los productos que se venden posean el sello de una certificadora orgánica reconocida por el ente regulador, que en este caso es AGROCALIDAD.

Ahora, si ustedes quieren comercializar su propia marca, es decir encargarse del proceso de limpieza, empaque, etiquetado, etc. entonces deben poseer una certificación para eso.

### **3. ¿Cuál es el precio de la certificación?**

Bueno el precio puede ser establecido por día, por hectáreas, por certificación y según otras variables. Lo importante es que a dos entes, sean personas naturales o jurídicas que posean las mismas características, se les cobre el mismo precio. En nuestro caso, por día se cobra un valor promedio de USD 500.

#### **4. ¿Existe alguna certificadora nacional?**

Actualmente no existe una certificadora nacional, todas poseen filiales en el extranjero. El Gobierno ahora está evaluando varios proyectos, dentro del cual está la creación de una certificadora nacional para fomentar la oferta interna. Se está hablando de una certificación punto verde pero por el momento desconozco el tema.

#### **5. ¿Por qué a los pequeños productores se les dificulta obtener la certificación?**

Por motivos económicos y sobretodo porque para la certificación se requiere de un control interno, formalidad y una serie de procesos que por lo general ellos no poseen, desconocen o no quieren aplicar.

#### **6. ¿Cuál es el producto que más se certifica y por qué?**

Nuestros clientes son productores y procesadores de banano y cacao orgánico, toda esta producción se destina a la exportación. Por este motivo las certificaciones que se otorgan dependen del mercado de destino, ya que Europa y EEUU tienen su propia normativa.

#### **7. ¿Sabe lo que son los productores agroecológicos?**

Estos productos carecen de normativa, el Estado Ecuatoriano no los reconoce y carecen de un sello de certificación que garantice que realmente estos productos se producen sin fertilizantes y pesticidas. Por lo general los productos que se venden en bioferias se los llama "orgánicos" pero no poseen una certificación por eso. Los alimentos llamados agroecológicos o naturales destruyen la credibilidad de los productos orgánicos. Porque quién garantiza que esos productos poseen realmente las características que dicen tener.

Esto es algo que se controla desde hace algún tiempo, por ejemplo en los supermercados antes se vendía productos naturales y orgánicos sin control alguno.

**8. ¿Qué hace el Estado para fomentar la producción consumo de productos orgánicos?**

Justamente ayer tuve una reunión en Agrocalidad Quito porque se tiene pensado actualizar la normativa y crear una versión mejorada para el mes de Junio. Para fomentar la oferta interna se tiene pensado exigir una certificación nacional a la producción en Ecuador, aparte de la certificación europea y estadounidense. Es decir que si por la certificación europea y estadounidense el productor pagaba USD 2000, por la certificación europea, estadounidense y nacional pagará lo mismo.

## Anexo 1.2: Lista oficial de agencias certificadoras registradas

La siguiente lista muestra las empresas certificadoras de productos orgánicos a la fecha 20 de marzo de 2012, publicada en la página web de AGROCALIDAD, Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro.

RAZÓN SOCIAL	FECHA DE REGISTRO		*ÁREA DE CERTIFICACIÓN		
	INSCRIPCIÓN	VENCIMIENTO	"A"	"B"	"C"
BCS ÖKO - Garantie Cía. Ltda.	1 de julio de 2011	1 de julio de 2012	X	X	X
CERTIFICADORA ECUATORIANA DE ESTÁNDARES CERES ECUADOR CÍA. LTDA.	9 de mayo de 2011	9 de mayo de 2012	X	X	X
CONTROL UNION PERU S.A.C.	1 de agosto de 2011	1 de agosto de 2012	X	X	X
ECOCERT ECUADOR S. A.	4 de febrero de 2012	4 de febrero de 2013	X	X	X
QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS) ECUADOR	12 de marzo de 2012	12 de marzo de 2013	X	X	X
INSTITUTO DE CERTIFICACIÓN ÉTICA Y AMBIENTE ICEA ECUADOR CIA. LTDA.	21 de diciembre de 2011	21 de diciembre de 2012	X	X	X

\*Área: "A" = Producción, "B" = Procesamiento, "C" = Comercialización

## **Anexo 2.1: Pequeña entrevista previa al estudio de mercado**

Previo al estudio y análisis del mercado se procedió a realizar una pequeña entrevista telefónica a 10 amas de casa de diferentes sectores de la ciudad de Guayaquil para lograr conocer de forma muy general la percepción de las mismas sobre los productos orgánicos y agroecológicos. Se incluyeron las siguientes preguntas:

1. ¿Consume usted productos orgánicos?
2. ¿Conoce usted los productos agroecológicos?
3. ¿Qué alimentos orgánicos consume en su hogar?
4. ¿Cuáles son las hortalizas que usted consume normalmente en su hogar?
5. ¿Cuáles son las frutas que usted mas consume en su hogar?

Se obtuvieron los siguientes resultados:

De 10 amas de casa, 8 mencionaron conocer estos productos, 3 dijeron que si consumían productos orgánicos especialmente la lechuga. En cuanto al conocimiento de productos agroecológicos ninguna afirmó haber escuchado de ellos.

Se evidencia que existe confusión entre las personas respecto al concepto de productos orgánicos, puesto que existe la creencia que todas las hortalizas y frutas empacadas son orgánicas.

Los resultados de la pregunta cuatro se presentan a continuación:



<b>Hortaliza</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% acumulado</b>	<b>Hortaliza</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% acumulado</b>
cebolla	10	5,00%	cilantro	5	78,00%
limón	10	10,00%	espinaca	5	80,50%
pimiento	10	15,00%	lenteja	5	83,00%
tomate	10	20,00%	arveja	4	85,00%
zanahoria	10	25,00%	coliflor	4	87,00%
frejol	9	29,50%	remolacha	4	89,00%
lechuga	9	34,00%	rábano	3	90,50%
papa	9	38,50%	verdura	3	92,00%
brócoli	8	42,50%	zapallo	3	93,50%
choclo	8	46,50%	albahaca	2	94,50%
coliflor	8	50,50%	melloco	2	95,50%
nabo	8	54,50%	zambo	2	96,50%
verde	8	58,50%	vainita	2	97,50%
yuca	8	62,50%	col	1	98,00%
acelga	7	66,00%	berro	1	98,50%
haba	7	69,50%	garbanzo	1	99,00%
apio	6	72,50%	perejil	1	99,50%
pepino	6	75,50%	succino	1	100,00%

Los resultados de la pregunta cinco se presentan a continuación:

<b>Fruta</b>	<b>Frec.</b>	<b>% acumulado</b>	<b>Fruta</b>	<b>Frec.</b>	<b>% acumulado</b>
naranja	9	9,28%	sandía	4	81,44%
mango	8	17,53%	mandarina	3	84,54%
guineo	8	25,77%	durazno	3	87,63%
frutilla	7	32,99%	kiwi	3	90,72%
manzana	7	40,21%	melón	3	93,81%
papaya	7	47,42%	babaco	1	94,85%
piña	7	54,64%	cereza	1	95,88%
mora	6	60,82%	guayaba	1	96,91%
uva	6	67,01%	maracuyá	1	97,94%
pera	6	73,20%	reinaclaudia	1	98,97%
fruta de temporada	4	77,32%	zapote	1	100,00%

### **Anexo 3.1: Entrevista a organización campesina**

**Entrevista a:** Richard Intriago, presidente de Federación de Centros Agrícolas y Organizaciones Campesinas del Litoral (FECAOL).

**Fecha:** Marzo de 2012.

**Hora:** 13h30

**Dirección:** Colón 602 y Boyacá.

#### **¿La organización ofrece productos orgánicos o agroecológicos?**

Nosotros somos una organización formada por pequeños agricultores orgánicos, pero usamos este término ya que existen agricultores que conocen esta palabra más no el de agroecología. Pero la propuesta es la agroecología.

En el caso de los grandes productores, es decir los que exportan productos orgánicos, su propuesta es no usar tóxicos sino orgánicos para obtener un buen precio. Pero ellos ignoran ciertas tareas en el campo que son indispensables para mejorar el medio ambiente. Entre los problemas que causan están la erosión del suelo, explotación de mano de obra y producen monocultivos. Por ejemplo el banano tiene grandes terrenos que afectan a la biodiversidad. Entonces, nosotros desconocemos eso como agricultura orgánica.

#### **¿Para ustedes que es la agroecología?**

Para nosotros tener una agricultura orgánica es tener una agricultura responsable. Es decir cambiar los químicos que se usan en el campo por lo orgánico; y la agroecología en términos integrales ya es la integración de una biodiversidad local manejando plantas nativas, semillas criollas, realizando cultivos asociados (no monocultivos), incorporar animales al desarrollo de la finca y principalmente que la familia coma de su propia cosecha. Sin embargo también hay productos que salen a la venta. Creemos

que este sistema agroecológico es el único que podrá sostener al planeta, lo dijo el relator de la ONU Oliver De Shutter, que la agroecológica es una de las últimas vías que nos queda a la humanidad para sobrevivir.

### **¿En que consisten las bioferias?**

La feria que hemos organizado, ha sido con gran sacrificio, ha salido en todos los medios de comunicación para que pueda asistir la gente. Tiene un sentido, de la economía popular y solidaria es decir el sentido de los circuitos cortos de comercialización que no es lo mismo que un mercado normal con intermediarios. Aquí interactúa el productor con el consumidor para que haya garantías del mercado nacional. Entre las ferias organizadas están las del Monte Sinaí, Las del Balandra Cruz del Sur y estamos pensando en hacer en el parque histórico.

### **Uno de los problemas de las bioferias es que son eventuales, esto genera que las personas no se involucren en el tema ¿Cuál son los problemas?**

Entre los problemas que existen está el hecho de que existen pocos productores orgánicos (en la organización existen 26 productores aproximadamente), no se cuenta con el apoyo del Estado ni del privado. Otro problema es la logística, lo que se hace es que los campesinos se trasladan en sus propias camionetas y si no tienen se trasladan con sus sacos en los buses. Por eso es que en el Balandra hay una Bioferia cada mes, lo mismo en Monte Sinaí. En el parque histórico se piensa colocar una cada mes, y aparte se piensa colocar carpas en el cantón Samborondón para ofertar una vez por semana.

### **¿Qué saben acerca de las empresas certificadoras?**

Las certificadoras se enriquecen a base del trabajo campesino, es un tremendo negocio certificar los productos orgánicos. Por ejemplo la certificación orgánica del banano, permite uno que otro tóxico que está

permitido dentro del reglamento de los productos orgánicos. Pero ellos lo permiten porque no hay otra forma que un monocultivo se mantenga a gran escala.

### **¿Los productos poseen certificación?**

Existe un sistema de certificación alternativo que se llama los SPGs, Sistema Participativo de Garantías, que es lo que aplica organizaciones como PROBIO, en Pichincha. Y es un sistema reconocido, por ejemplo, si ustedes van a Supermaxi van a encontrar productos certificados por PROBIO. PROBIO es una red de productores biológicos que también pertenece al colectivo agroecológico.

Los SPGs fueron creados justamente para que las organizaciones campesinas, los consumidores, y la parte técnica universitaria, si es posible, puedan hacer un grupo de veedores en los distintos procesos para certificar la producción orgánica o agroecológica.

Otro sistema de certificación es que el consumidor pueda visitar directamente las fincas o en las Bioferias preguntarle directamente al productor cualquier duda. Esto buscamos legalizar, es decir hacer legal el hecho de tener certificaciones que no nos cuesten ni un centavo.





### **¿Ustedes están controlados por AGROCALIDAD?**





Nosotros tenemos una delegación en la COPISA (conferencia plurinacional e intercultural de soberanía alimentaria) que es parte del Quinto Poder del Estado. Yo soy delegado de esa organización y nosotros hacemos las leyes de soberanía alimentaria. Haga lo que haga Agrocalidad para nosotros es inconsecuente porque hay leyes que se están afianzando a las cuales AGROCALIDAD va a tener que someterse. Por ejemplo hay una ley que se entrego la semana pasada a la Asamblea, la Ley de Agro biodiversidad, Semillas y Fomento Agroecológico, esta ley regula la venta de productos agroecológicos y habla sobre los SPGs.

#### Anexo 4.1: Cotizaciones de equipos

Nombre del Equipo	Proveedor	Características	Imagen
Autoservicio refrigerante	Highbright Enterprise Limited	Temperatura de almacenamiento 2 - 10°C. Medidas: 2500 x 705 x 1960 mm.	
Carro Sacapaquetes	Vitrinas Buenaño	Fabricados de acero inoxidable. Medidas: L1800 x A1700 x P700 mm	
Pasillos de revisión	Highbright Enterprise Limited	Modelo HBE-113-1800	
Autoservicio neutro	Highbright Enterprise Limited	Capacidad de 30-50kg. De metal. Modelo HBE-VR-6. Medidas: 1800 x 800 x 2000 mm	
Canastillas con ruedas	Highbright Enterprise Limited	De plástico y con doble mango. Modelo HBE-R-3(45L). Medidas: 520 x 435 x 445 mm.	
Báscula de recibo	Dimetal S.A.	0.80 x 0.65 x 0.70 M	
Cámara fría para vegetales	Dimetal S.A.	Fabricada con paredes pre-pintada con poliuretano inyectado. Medidas: 3.00 x 2.00 x 2.00 M.	

Acondicionador de aire	Comercial Acosta	Acondicionador de aire de 30000 BTU	
Computadora	Tecni Marcelo	Corel 2 dúo con 3 núcleos, procesador 3G disco duro de 800 g y 5g de memoria RAM.	
Extintor de PQS de 10 Lbs.	Desein	Cargado con polvo químico seco ABC con nitrógeno, válvula en bronce, manómetro, boquilla y soporte pared.	
Escritorio Metálico Semi Ejecutivo	Muebles metálicos Robayo	145 x 0.60 x 75 cm.	
Silla para escritorio	Muebles metálicos Robayo	Tipo apilable	
Sistema de cámaras de seguridad	Tecni Marcelo	Incluye cámaras, cables y CPU	
Minicentral de teléfonos	Tecni Marcelo	Marca Panasonic	
Archivador de metal	Muebles metálicos Robayo	Archivador de 4 cajones. Medidas: 1.32 x 0.47 x 0.63 m	

Balanza electrónica	Talleres Elca	Balanzas electrónicas de 30 kg/66lb	
Caja registradora	Dicerm	300plu para productos con códigos, protector de teclado. Marca Samsung ER-350	
Soporte de fundas	Equindeca	Elaborada de plástico	
UPS X S	Tecni Marcelo	1500VA/LCD BR 1500g USB AP. Hasta 164 minutos tiempo de ejecución	
Sillas de espera	Pica	Modelo Verona. Tipo apilable. Color Blanco.	
Tacho de basura grande	Pica	Capacidad 132 litros. L50 x A48 x H97 cms	
Tachos de basura pequeño	Pica	Diam. sup. 23 cm, diám. inf. 14 cm, H 23.5 cm	

Impresora	Tecni Marcelo	Multiuso, escáner, copiadora e impresora 100 hojas por minuto	
Vehículo	E. Maulme	4x2 motor 2,4L, capacidad de carga 1 ton., cabina sencilla	
Mesa de trabajo	Muebles metálicos Robayo	De acero inoxidable. Medidas 150cm x 100 cm x 85 cm	
Góndola	Vitrinas Buenaño	De alta resistencia, con la capacidad de cargamento de 80 a 120kg.	



#### Anexo 4.2: Estimación de la remuneración anual del personal

<b>Balance de personal</b>	<b>sueldo mensual</b>	<b>sueldo anual</b>	<b>13ero</b>	<b>14to</b>	<b>Aporte patronal</b>	<b>vacaciones</b>	<b>Fondos de reserva</b>	<b>Total anual</b>
Encargado de perchas y limpieza	292	3504	292	292	390,696	146	291,8832	4916,5792
Cajera	292	3504	292	292	390,696	146	291,8832	4916,5792
Administrador de punto de venta	350	4200	350	292	468,3	175	349,86	5835,16

<b>Balance de personal administrativo</b>	<b>sueldo mensual</b>	<b>sueldo anual</b>	<b>13ero</b>	<b>14to</b>	<b>Aporte patronal</b>	<b>vacaciones</b>	<b>Fondos de reserva</b>	<b>Total anual</b>
Administrador General	750	9000	750	292	1003,5	375	749,7	12170,2
Encargado de departamento de marketing y ventas	500	6000	500	292	669	250	499,8	8210,8
Encargado de departamento de compras y logística	500	6000	500	292	669	250	499,8	8210,8
Contador	300	3600	300	292	401,4	150	299,88	5043,28

Los encargados, al estar ubicados en el mismo nivel jerárquico según el organigrama de la empresa, ganan el mismo sueldo mensual. Un supuesto para establecer la remuneración anual del personal es la ausencia de horas extraordinarias, suplementarias, bonificaciones, entre otros beneficios. Para el cálculo de los beneficios adicionales que exige la Ley se tomó como fuente el Código de Trabajo de Ecuador.

### Anexo 4.3: Estudio de localización

<b>Costos anuales-ubicación norte</b>			
<b>#</b>	<b>Localización</b>	<b>Área M2</b>	<b>Alquiler mensual</b>
1	Víctor Emilio Estrada y Guayacanes	500	4800
2	Urdesa Central	760	7800
3	Urdesa Central corredor comercial circunvalación sur	125	600
4	Av. Juan Tanca Marengo km 2	200	2800
5	Av. Rodolfo Baquerizo Nazur entre Benjamín Carrión y Demetrio Aguilera Malta	80	900
6	Urdesa Central, Víctor Emilio Estrada y Ébanos	225	2500

*Elaborado por: Los integrantes del grupo.*

<b>COSTOS ANUALES-UBICACIÓN SUR</b>			
<b>#</b>	<b>Localización</b>	<b>Área m2</b>	<b>Alquiler mensual</b>
1	Av. 25 de julio, diagonal a la CAE	105	800
2	Av. 25 de julio, diagonal a Mall del Sur	56	400
3	Escobedo 709 y Luis Urdaneta	130	500
4	Entre Clínica Alcivar Y Hospital León Becerra	48	500

*Elaborado por: Los integrantes del grupo.*

Sector Norte/Factor	Peso	1		2		3		4		5		6	
		Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.
Cercanía mercado	40%	10	4,00	7	2,8	7	2,8	6	2,4	10	4	10	4
Imagen Corporativa	10%	7	0,70	7	0,7	8	0,8	8	0,8	8	0,8	8	0,8
Tamaño	30%	10	3,00	10	3	8	2,4	9	2,7	3	0,9	10	3
Costo de Alquiler	20%	5	1,00	4	0,8	10	2	5	1	7	1,4	8	1,6
<b>total</b>	100%		8,70		7,30		8,00		6,90		7,10		9,40

*Elaborado por: Los integrantes del grupo.*

Sector Sur/Factor	Peso	1		2		3		4	
		Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.
Cercanía mercado	40%	7	2,80	10	4	6	2,4	9	3,6
Imagen Corporativa	10%	7	0,70	8	0,8	7	0,7	8	0,8
Tamaño	30%	9	2,70	5	1,5	10	3	6	1,8
Costo de Alquiler	20%	7	1,40	10	2	10	2	6	1,2
<b>total</b>	100%		7,60		8,30		8,10		7,40

*Elaborado por: Los integrantes del grupo.*

## Anexo 5.1: Activos intangibles

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
Elaboración de la minuta de constitución y notarla	100.00
Deposito capital de la compañía	800.00
Publicación de la resolución (Diario mayor circulación)	400.00
Escritura en Registro Mercantil	30.00
Inscripción de los nombramientos en el registro mercantil	10.00
Permiso de cuerpo de bomberos	30.00
Patente municipal	26.00
Tasa de habilitación	210.00
Inscripción en la cámara de comercio	150.00
Impuesto al hospital universitario	1.60
Impuesto a la junta de beneficencia	100.00
Honorarios abogado	800.00
<b>Total Gastos de Constitución</b>	<b>\$ 2,657.60</b>

## Anexo 5.2: Tabla de Amortización

Tabla de Amortización Banco Nacional de Fomento				
Mes	Amortización	Interés	Pago	Saldo de deuda
0				50000
1	839,33	445,45	1284,78	49160,67
2	846,81	437,97	1284,78	48313,86
3	854,35	430,43	1284,78	47459,51
4	861,96	422,82	1284,78	46597,54
5	869,64	415,14	1284,78	45727,90
6	877,39	407,39	1284,78	44850,51
7	885,21	399,57	1284,78	43965,30
8	893,09	391,69	1284,78	43072,21
9	901,05	383,73	1284,78	42171,15
10	909,08	375,70	1284,78	41262,08
11	917,18	367,60	1284,78	40344,90
12	925,35	359,43	1284,78	39419,55
13	933,59	351,19	1284,78	38485,96
14	941,91	342,87	1284,78	37544,05
15	950,30	334,48	1284,78	36593,75
16	958,77	326,01	1284,78	35634,98
17	967,31	317,47	1284,78	34667,67
18	975,93	308,85	1284,78	33691,74
19	984,62	300,16	1284,78	32707,12
20	993,39	291,39	1284,78	31713,73
21	1002,24	282,54	1284,78	30711,49
22	1011,17	273,61	1284,78	29700,31
23	1020,18	264,60	1284,78	28680,13
24	1029,27	255,51	1284,78	27650,86
25	1038,44	246,34	1284,78	26612,42
26	1047,69	237,09	1284,78	25564,73
27	1057,02	227,76	1284,78	24507,71
28	1066,44	218,34	1284,78	23441,26
29	1075,94	208,84	1284,78	22365,32
30	1085,53	199,25	1284,78	21279,79
31	1095,20	189,58	1284,78	20184,59
32	1104,96	179,82	1284,78	19079,64
33	1114,80	169,98	1284,78	17964,84
34	1124,73	160,05	1284,78	16840,10
35	1134,75	150,03	1284,78	15705,35
36	1144,86	139,92	1284,78	14560,49
37	1155,06	129,72	1284,78	13405,43
38	1165,35	119,43	1284,78	12240,08
39	1175,73	109,05	1284,78	11064,34
40	1186,21	98,57	1284,78	9878,13
41	1196,78	88,00	1284,78	8681,36
42	1207,44	77,34	1284,78	7473,92
43	1218,20	66,59	1284,78	6255,72
44	1229,05	55,73	1284,78	5026,67
45	1240,00	44,78	1284,78	3786,67
46	1251,05	33,74	1284,78	2535,63
47	1262,19	22,59	1284,78	1273,44
48	1273,44	11,35	1284,78	0,00

### Anexo 5.3: Gastos de servicios básicos

<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>		
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Total Agua</b>	<b>50</b>	<b>600</b>
Matriz	30	360
Sucursal 1	10	120
Sucursal 2	10	120
<b>Total Energía Eléctrica</b>	<b>500</b>	<b>6.000</b>
Matriz	200	2.400
Sucursal 1	150	1.800
Sucursal 2	150	1.800
<b>Total Teléfono</b>	<b>50</b>	<b>600</b>
Matriz	30	360
Sucursal 1	10	120
Sucursal 2	10	120
<b>Total Internet</b>	<b>25</b>	<b>300</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 625,00</b>	<b>\$ 7.500,00</b>

### Anexo 5.4: Gastos de sueldos y salarios

<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Número de puestos</b>	<b>Remuneración Anual</b>	
		<b>Unitario</b>	<b>Total</b>
Encargado de perchas y limpieza	3	4.916,58	14.749,74
Cajera	6	4.916,58	29.499,48
Administrador de punto de venta	3	5.835,16	17.505,48
Administrador General	1	12.170,20	12.170,20
Encargado de departamento de marketing y ventas	1	8.210,80	8.210,80
Encargado de departamento de compras y logística	1	8.210,80	8.210,80
Contador	1	5.043,28	5.043,28
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 95.389,77</b>

**Anexo 5.5: Gastos de suministros de oficina**

<b>SUMINISTROS</b>	
<b>Descripción de suministro</b>	<b>Valor Anual</b>
Resmas de hojas	144,00
Paquete de 4 bolígrafos	43,20
Rollo de papel para caja registradora	28,80
Grapadora	18,00
Perforadora	17,60
Sacagrapas	6,40
Folios	84,00
Paquete de carpetas (10)	30,00
Cuadernos	50,40
Sobres manila paquete de 50	38,40
Caja de clips	21,60
Caja de grapas	48,00
Tijeras	2,40
Dispensador de cinta	24,00
Detector de billetes falsos	84,00
Tóner	600,00
Cinta para máquina registradora	900,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.140,80</b>

**Anexo 5.6: Gastos de mantenimiento**

<b>MANTENIMIENTO</b>	
	<b>Anual</b>
Mantenimiento de locales	2.302,94
Mantenimiento de autoservicios refrigerantes	200,00
Mantenimiento báscula de recibo	200,00
Mantenimiento cámara de frío	200,00
Mantenimiento y reparación de eq. de computación	200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.102,94</b>

#### Anexo 5.7: Gastos de transportación

<b>TRANSPORTACIÓN</b>	
	<b>Anual</b>
Combustible	264,00
Mantenimiento vehiculo	160,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 424,00</b>

#### Anexo 5.8: Gastos de alquiler

<b>ALQUILER</b>		
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Matriz	2.500	30.000
Sucursal 1	900	10.800
Sucursal 2	400	4.800
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.800,00</b>	<b>\$ 45.600,00</b>

#### Anexo 5.9: Otros gastos operativos

<b>OTROS GASTOS OPERATIVOS</b>	
Patente municipal	312,00
Tasa de habilitación	210,00
Impuesto al Hospital Universitario	1,60
Impuesto a la Junta de Beneficencia	100,00
Pago de permiso de Agrocalidad (bianual)	100,00
Aportes mensuales a la Cámara de Comercio	180,00
<b>Total otros gastos operativos</b>	<b>\$ 903,60</b>



## Anexo 5.10: Gastos de promoción

### Período 1: Año 1 – 2

PUBLICIDAD				
Nombre del medio	Detalle de anuncio / mención / paquete	Costo mensual	Cantidad	Total Anual
Revista Hogar	Anuncios 10x12 cms en la sección "Guía comercial Nacional"	\$ 560,00	12	\$ 6.720,00
Ecuavisa	Paquete mensual programa "Hacia un nuevo estilo de vida"	\$ 2.400,00	12	\$ 28.800,00
Radio Fuego	Menciones de 30" programa "Que Pasa.. Con Mariela Viteri"	\$ 900,00	12	\$ 10.800,00
Diario El Universo	Aviso octavo de página en suplemento dominical "La revista"	\$ 1.920,00	12	\$ 23.040,00
Google Adwords	Banners con anuncios que redirigen a la redes sociales	\$ 100,00	12	\$ 1.200,00
Redes sociales	Twitter y Facebook	\$ -		\$ -
	*Gasto por creatividad de publicidad	\$ 600,00	12	\$ 7.200,00
* Elaboración y diseño de cuñas y comerciales.		<b>Total Publicidad Período 1</b>		<b>\$ 77.760,00</b>
MERCHANDISING				
Recurso	Detalle	Costo Unitario	Cantidad	Total Anual
Colgantes para techos	Colgantes de cartulina couché de 120 gramos, formato A6	\$ 1,25	100	\$ 125,00
Afiches para paredes	Afiches de cartulina couché de 120 gramos, formato A3	\$ 0,75	100	\$ 75,00
Shows de cocina en vivo	Shows de cocina en vivo trimestrales para degustaciones	\$ 600,00	4	\$ 2.400,00
			<b>Total Merchandising Período 1</b>	<b>\$ 2.600,00</b>
			<b>TOTAL PROMOCIÓN PERÍODO 1</b>	<b>\$ 80.360,00</b>

**Período 2: Años 3 – 5**

<b>PUBLICIDAD</b>				
<b>Nombre del medio</b>	<b>Detalle de anuncio / mención / paquete</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Anual</b>
Revista Hogar	Anuncios 10x12 cms en la sección "Guía comercial Nacional"	\$ 560,00	12	\$ 6.720,00
Ecuavisa	Paquete mensual programa "Hacia un nuevo estilo de vida"	\$ 2.400,00	12	\$ 28.800,00
Radio Fuego	Menciones de 30" programa "Que Pasa.. Con Mariela Viteri"	\$ 900,00	12	\$ 10.800,00
Google Adwords	Banners con anuncios que redirigen a la redes sociales	\$ 100,00	12	\$ 1.200,00
Redes sociales	Twitter y Facebook	\$ -		\$ -
	*Gasto por creatividad de publicidad	\$ 600,00	12	\$ 7.200,00
* Elaboración y diseño de cuñas y comerciales.		<b>Total Publicidad Período 2</b>		<b>\$ 54.720,00</b>
<b>MERCHANDISING</b>				
<b>Recurso</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Anual</b>
Colgantes para techos	Colgantes de cartulina couché de 120 gramos, formato A6	\$ 1,25	100	\$ 125,00
Afiches para paredes	Afiches de cartulina couché de 120 gramos, formato A3	\$ 0,75	100	\$ 75,00
Shows de cocina en vivo	Shows de cocina en vivo trimestrales para degustaciones	\$ 600,00	4	\$ 2.400,00
		<b>Total Merchandising Período 2</b>		<b>\$ 2.600,00</b>
		<b>TOTAL PROMOCIÓN PERÍODO 2</b>		<b>\$ 57.320,00</b>

**Período 3: Años 6 – 10**

<b>PUBLICIDAD</b>				
<b>Nombre del medio</b>	<b>Detalle de anuncio / mención / paquete</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Anual</b>
Ecuavisa	Paquete mensual programa "Hacia un nuevo estilo de vida"	\$ 1.900,00	12	\$ 22.800,00
Radio Fuego	Menciones de 30" programa "A Mil.. Con Erika Segale"	\$ 900,00	12	\$ 10.800,00
Redes sociales	Twitter y Facebook	\$ -	12	\$ -
	*Gasto por creatividad de publicidad	\$ 600,00	12	\$ 7.200,00
	* Elaboración y diseño de cuñas y comerciales.			
			<b>Total Publicidad Período 3</b>	<b>\$ 40.800,00</b>
<b>MERCHANDISING</b>				
<b>Recurso</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Anual</b>
Colgantes para techos	Colgantes de cartulina couché de 120 gramos, formato A6	\$ 1,25	100	\$ 125,00
Afiches para paredes	Afiches de cartulina couché de 120 gramos, formato A3	\$ 0,75	100	\$ 75,00
Shows de cocina en vivo	Shows de cocina en vivo trimestrales para degustaciones	\$ 600,00	4	\$ 2.400,00
			<b>Total Merchandising Período 3</b>	<b>\$ 2.600,00</b>
			<b>TOTAL PROMOCIÓN PERÍODO 3</b>	<b>\$ 43.400,00</b>

### Anexo 5.11: Gastos de depreciación de activos fijos

DEPRECIACIONES				
Activo	Costo USD	Vida útil	Depreciación mensual	Depreciación anual
Vehículo	21.390	5	356,50	4.278,00
Autoservicios refrigerantes	9.150	10	76,25	915,00
Autoservicios neutros	4.320	10	36,00	432,00
Aire acondicionado	4.800	10	40,00	480,00
Carro sacapaquetes	780	10	6,50	78,00
Pasillos de revisión	2.370	10	19,75	237,00
Góndolas	420	10	3,50	42,00
Mesa de trabajo	1.200	10	10,00	120,00
Balanza electrónica	270	3	7,50	90,00
Caja registradora	1.050	3	29,17	350,00
Escritorio	800	10	6,67	80,00
Cámara de seguridad	3.600	3	100,00	1.200,00
Canastillas	1.170	5	19,50	234,00
Silla de escritorio	160	10	1,33	16,00
Computadora	2.000	3	55,56	666,67
Sillas de espera	32	10	0,27	3,20
Impresora multiuso	250	3	6,94	83,33
Teléfono	15	10	0,13	1,50
Minicentral telefónica	400	10	3,33	40,00
Báscula de recibo	1.740	3	48,33	580,00
Camara fría para vegetales	24.375	10	203,13	2.437,50
Archivador	100	10	0,83	10,00
Batería UPS	2.850	3	79,17	950,00
Extintor	99	10	0,83	9,90
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.334,10</b>

## Anexo 5.12: Variables de entrada para el análisis de sensibilidad

Las variables de entrada con sus valores iniciales y los supuestos estadísticos del comportamiento de las mismas serán los siguientes:

Variables	Valores iniciales	Supuestos		
		Distribución	Media	Desviación
Cantidad hortalizas orgánicas	621	Normal	621	10
Cantidad granos y cereales orgánicos	198	Normal	198	5
Cantidad hortalizas agroecológicas	893	Normal	893	12
Cantidad granos y cereales agroecológicos	285	Normal	285	6
Cantidad frutas agroecológicas	660	Normal	660	11
Costo hortalizas orgánicas	41	Normal	41	3
Costo granos y cereales orgánicos	44	Normal	44	3
Costo hortalizas agroecológicas	42	Normal	42	3
Costo granos y cereales agroecológicos	28	Normal	28	2
Costo frutas agroecológicas	34	Normal	34	2
Gastos servicios básicos	7500	Normal	7500	800
Tasa de descuento	6.35%	Normal	6.35%	2%

Variables	Valores iniciales	Supuestos		
		Distribución	Valor Máx.	Valor Mín.
Gastos de sueldos y salarios	89.664,064	Triangular	117.562.41	78.665.27
Gastos de alquiler	45.600	Uniforme	52.200	45.600

Para este tipo de variables se utiliza el mismo valor como la media y se supone una desviación estándar, al igual que un valor máximo y un valor mínimo.