

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

**PLAN DE NEGOCIOS PARA PRODUCIR Y
COMERCIALIZAR PRODUCTOS VEGETALES ORGÁNICOS
EN LIMA**

PRESENTADA POR:

Sra. MIRELLA DE SOUZA NOGUEIRA COSTA

Sra. FARYDEE MONTOYA FARACH DE FALCONI

Sr. ENRIQUE PEÑALOZA ROJAS

Asesor: Profesor Víctor Alarcón

Surco, Agosto de 2009

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio al profesor Víctor Alarcón Ramírez, por su esmerado apoyo y guía en todo el proceso de construcción de nuestro plan de negocio.

Mirella, Farydee y Enrique.



DEDICATORIA

A nuestros seres queridos, por haber vivido junto a nosotros esta etapa de crecimiento personal y profesional. Agradecemos su incondicional apoyo, su ejemplo de lucha y perseverancia, así como su paciencia a lo largo de estos trece meses.

Mirella, Farydee y Enrique.



RESUMEN EJECUTIVO

El nuevo estilo de vida del consumidor limeño, orientado a una cultura saludable caracterizada por su preocupación por la calidad de los alimentos consumidos, llevó al grupo a interesarse en el desarrollo de un Plan de Negocio de una empresa que ofrezca alternativas para una alimentación sana. El método de trabajo realizado estuvo orientado a encontrar factores de diferenciación para el posicionamiento de la marca que identificará a la empresa y al desarrollo un diagrama de operaciones que promueva la producción y transformación de los productos ofrecidos al menor costo posible.

Los resultados determinaron que los habitantes de los distritos meta, pertenecientes a los segmentos alto y medio alto, con promedios de gasto mensual en alimentos de S/. 1,182 y de S/. 787 nuevos soles, respectivamente, estarían interesados en consumir los alimentos ofrecidos; por lo que la empresa de denominación Orgánica S.A.C. tendría la oportunidad de satisfacer a 88,387 clientes potenciales, mediante sus características de diferenciación: (a) calidad certificada, (b) sabor agradable y (c) precios competitivos. El estimado de ventas potenciales anuales varía entre 70 y 154 toneladas, a través de su presencia física con una tienda ubicada en el distrito de Santiago de Surco y su presencia virtual, representada por su página web.

Finalmente, se pudo determinar también que sólo en el primer año de funcionamiento podría tener (a) una capacidad de producción anual de 25.61 toneladas por hectárea, (b) una participación de mercado del 1% y (c) un retorno de inversión de S/. 0.91 por cada nuevo sol invertido en el primer año, a pesar de poseer un nivel de riesgo alto. En un futuro cercano, Orgánica S.A.C. proyectaría

su expansión a los otros distritos que compartan las características socioeconómicas de sus clientes meta.



ABSTRACT

The new lifestyle of the Lima consumers is characterized by a health conscious culture, concerned by the quality of the food consumed. The group took an interest in developing a business plan, in creating a company that offers a natural and organic food for these new groups of consumers. A study of exploratory scope was done, where the field work, through qualitative and quantitative methods, was designed to identify factors that could differentiate the brand, positioning it in such a way that it would represent the company, as well as to develop a flow chart of operations that promotes the production and processing of products offered at the lowest possible cost.

The results showed that families in the target districts, belonging to the high and medium-high socioeconomic segments, with average monthly expenditure on food of S /.1, 182 and S /.787, respectively, would be interested in consuming the food offered. The company, named Orgánica S. A. C., would have the opportunity to satisfy 88,387 potential customers, through its characteristics of differentiation: (a) certified quality, (b) enjoyable taste and (c) competitive prices. Estimated potential annual sales range between 70 and 154 tons. The company plans on having a store, located in the district of Santiago de Surco as well as a website.

Finally, it was determined that in the first year of operation the company could have (a) an annual production capacity of 25.61 tons per hectare, (b) a market share of 1% and (c) a return of investment of S /. 0.91 per Nuevo Sol invested, in spite of the fact of possessing a high level of risk. In the near future, Orgánica S. A. C. projected to expand to other districts that share similar socioeconomic characteristics of their target customers.

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento de la propuesta de Negocio	2
1.2 Pregunta de la propuesta de Negocio	7
1.3 Objetivos del Negocio	7
1.4 Justificación del Negocio	7
1.5 Viabilidad del Negocio	8
1.6 Explicación del Método de Trabajo	8
1.6.1 Técnicas utilizadas en el Estudio de Mercado	9
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES	17
2.1 Análisis de los Factores Macroambientales	17
2.1.1 Análisis Político, Gubernamental y Legal	17
2.1.2 Análisis Económico y Financiero	22
2.1.3 Análisis Social, Cultural y Demográfico	26
2.1.4 Análisis Tecnológico y Científico	29
2.1.5 Análisis Ecológico y Ambiental	31
2.2 Análisis de la Industria	31
2.3 Estructura Competitiva del Mercado	35
2.4 Análisis de Mercado	41

2.4.1 Clientes	41
2.4.2 Demanda Potencial	48
2.4.3 Participación de Mercado	49
CAPÍTULO III: EL NEGOCIO	50
3.1 Descripción del Negocio	50
3.2 Visión, Misión y Objetivos de la Empresa	51
3.3 Protección Legal	51
CAPÍTULO IV: PLANES OPERATIVOS	54
4.1 Plan de Marketing	54
4.1.1 Mezcla de Marketing	56
4.1.2 Plan de Comercialización y Ventas	61
4.1.3 Política de Servicios y Garantías	63
4.2 Plan de Operaciones	65
4.2.1 Diseño del Producto	67
4.2.2 Diseño de Procesos	69
4.2.3 Capacidad de Operaciones	76
4.2.4 Ubicación de las Instalaciones	78
4.2.5 Diseño de la Distribución de la Planta	80
4.2.6 Costos de Operaciones	80
4.2.7 Regulaciones, Licencias y Políticas	81
4.3 Equipo de Trabajo	84

4.3.1 Cultura y Diseño Organizacional	85
4.3.2 Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos	91
4.3.3 Política de Recursos Humanos	92
4.4 Plan Financiero	93
4.4.1 Inversiones	93
4.4.2 Estructura de Financiamiento	94
4.4.3 Capital de Trabajo	94
4.4.4 Estados Financieros Proyectados	95
4.4.5 Análisis de Indicadores	97
4.4.6 Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto	99
4.4.7 Escenarios y Análisis de Sensibilidad	101
4.5 Plan de Desarrollo	105
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
5.1 Conclusiones	108
5.2 Recomendaciones	109
REFERENCIAS	111
LISTA DE ABREVIATURAS	120
GLOSARIO	122
APÉNDICE A. MATRIZ RESUMEN DE LOS FOCUS GROUP	124
APÉNDICE B. MATRIZ RESUMEN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS	127

APÉNDICE C. PASOS REALIZADOS PARA OBTENER DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL PERTENECIENTE A LOS NSE A Y B	128
APÉNDICE D. ENCUESTA	131
APÉNDICE E. RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS CUANTITATIVOS	134
APÉNDICE F. CÁLCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL	138
APÉNDICE G. REGISTRO DE MARCA NATE INDECOPI	139
APÉNDICE H. MODELOS PROPUESTOS PARA EL LOGOTIPO DE LA EMPRESA ORGÁNICA S.A.C	141
APÉNDICE I. REGISTRO DE LEMA ANTE INDECOPI	143
APÉNDICE J. MODELO PILOTO DE PÁGINA WEB	145
APÉNDICE K. COLEGIOS DE NIVELES SOCIO ECONOMICOS A Y B	146
APÉNDICE L. NOMBRE DE DOMINIO (URL) DE LA EMPRESA.....	147
APÉNDICE M. PRECIO ALQUILER DEL TERRENO DE PRODUCCIÓN...148	
APÉNDICE N. TRÁMITE PARA LA INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN REGISTROS PÚBLICOS.....	149
APÉNDICE O. SOLICITUD DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DE LOCAL COMERCIAL.....	151
APÉNDICE P. DECLARACIÓN JURADA DE OBSERVANCIA DE CONDICIONES DE SEGURIDAD	152
APÉNDICE Q. DETALLE DE LA INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA.....	153
APÉNDICE R. PLAN DE DESARROLLO	154

APÉNDICE S. DIAGRAMA DE GANTT155



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Distribución de la población objetivo perteneciente a los NSE A y B...</i>	14
Tabla 2. <i>Determinación de muestra por distrito</i>	15
Tabla 3. <i>Mercado orgánico en el Perú</i>	38
Tabla 4. <i>Matriz PC de la producción de los vegetales orgánicos</i>	40
Tabla 5. <i>Tamaño de mercado de la empresa</i>	49
Tabla 6. <i>Participación de mercado de la empresa</i>	49
Tabla 7. <i>Inversión en publicidad y promoción para el primer año</i>	60
Tabla 8. <i>Gasto periódico anual de publicidad y promoción (2009-2014)</i>	60
Tabla 9. <i>Especies producidas y datos de producción</i>	77
Tabla 10. <i>Estimativas de producción anual, mermas y ventas totales</i>	78
Tabla 11. <i>Ponderación cualitativa de factores para la instalación productiva</i>	79
Tabla 12. <i>Ponderación cualitativa de factores para instalación de tienda</i>	79
Tabla 13. <i>Costos de Producción estimados para la producción de 1 ha por año de vegetales orgánicos (en Nuevos Soles)</i>	81
Tabla 14. <i>Sistema de Remuneraciones y Compensaciones de Orgánica S.A.C. (en nuevos soles)</i>	92
Tabla 15. <i>Inversión Inicial de Orgánica S.A.C</i>	94
Tabla 16. <i>Estructura de Financiamiento de Orgánica S.A.C.</i>	94
Tabla 17. <i>Capital de Trabajo requerido (en nuevos soles)</i>	95
Tabla 18. <i>Balance General Proyectado de Orgánica S.A.C. (en nuevos soles)</i>	96

Tabla 19. <i>Estado de Resultados de Orgánica S.A.C. (en nuevos soles)</i>	97
Tabla 20. <i>Punto de equilibrio de Orgánica S.A.C.</i>	98
Tabla 21. <i>Resultados de los ratios de rentabilidad para Orgánica S.A.C.</i>	98
Tabla 22. <i>Apalancamiento financiero de Orgánica S.A.C.</i>	99
Tabla 23. <i>Liquidez de Orgánica S.A.C.</i>	99
Tabla 24. <i>Valor de la empresa a través del descuento de los Flujos de Caja Libre (en nuevos soles)</i>	100
Tabla 25. <i>Resultado de la rentabilidad y tasas de mercado utilizadas</i>	101
Tabla 26. <i>Sensibilidad del proyecto cuanto a la productividad por hectárea (en nuevos soles)</i>	102
Tabla 27. <i>Análisis de sensibilidad unidimensional para el porcentaje de merma del proyecto (en nuevos soles)</i>	102
Tabla 28. <i>Análisis de sensibilidad unidimensional para la variable precio promedio por tonelada del proyecto (en nuevos soles)</i>	103
Tabla 29. <i>Análisis de sensibilidad unidimensional para la variación de los precios de los insumos por hectárea (en nuevos soles)</i>	104
Tabla 30. <i>Análisis de sensibilidad bidimensional entre mermas y productividad por hectárea año (en nuevos soles)</i>	105
Tabla 31. <i>Análisis de sensibilidad bidimensional entre precio promedio por tonelada y insumos por hectárea</i>	105

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Superficie peruana bajo agricultura orgánica.....	4
<i>Figura 2.</i> Países con el mayor numero de productores con cultivos orgánicos.....	5
<i>Figura 3.</i> Exportaciones de productos orgánicos, según valor FOB	5
<i>Figura 4.</i> Etapas del ciclo de vida de la industria	35
<i>Figura 5.</i> Género de los encuestados	41
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de conocimiento sobre producto orgánico	41
<i>Figura 7.</i> Ingreso familiar mensual de los encuestados.....	42
<i>Figura 8.</i> Edad de los consumidores entrevistados.....	42
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de encuestados por distrito	43
<i>Figura 10.</i> Lugar de compra de los productos vegetales del hogar	43
<i>Figura 11.</i> Frecuencia de compra de productos vegetales para el hogar	43
<i>Figura 12.</i> Vegetales consumidos en el hogar de los encuestados	44
<i>Figura 13.</i> Conocimiento del proceso de producción de las verduras consumidas en el hogar	44
<i>Figura 14.</i> Encuestados que alguna vez han comprado productos orgánicos.....	45
<i>Figura 15.</i> Alimentos que más contribuyen a la salud, según los encuestados	45
<i>Figura 16.</i> Factores que afectan la compra de los productos vegetales orgánicos	46
<i>Figura 17.</i> Tipo de empaque preferido por los potenciales clientes	46
<i>Figura 18.</i> Porcentaje de intención de compra de productos vegetales orgánicos a través de una tienda virtual	47

<i>Figura 19.</i> Interés por parte de los potenciales clientes en recibir los productos a través de un sistema de entrega delivery	47
<i>Figura 20.</i> Logotipo de la marca de la empresa.....	57
<i>Figura 21.</i> Proceso de venta mediante página web.....	62
<i>Figura 22.</i> Clasificación de Orgánica S.A.C. por operaciones	66
<i>Figura 23.</i> Matriz del proceso de transformación para Orgánica S.A.C.	67
<i>Figura 24.</i> Unidad de lechuga.....	68
<i>Figura 25.</i> Unidad de brócoli.....	68
<i>Figura 26.</i> Conjunto de zanahorias	68
<i>Figura 27.</i> Conjunto de tomates.....	68
<i>Figura 28.</i> Cebollas procesadas listas para ser empacadas y consumidas	68
<i>Figura 29.</i> Sembradora de hortalizas	70
<i>Figura 30.</i> Modelo de cantero elevado	70
<i>Figura 31.</i> Balanza electrónica	71
<i>Figura 32.</i> Picadora de vegetales	71
<i>Figura 33.</i> Maquina selladora	71
<i>Figura 34.</i> Proceso de producción en campo de los vegetales de Orgánica S.A.C	72
<i>Figura 35.</i> Proceso de transformación de los vegetales de Orgánica S.A.C.	72
<i>Figura 36.</i> DOP para el abastecimiento de insumos de producción de Orgánica .	73
<i>Figura 37.</i> DOP para la producción de los vegetales de Orgánica S.A.C.	74
<i>Figura 38.</i> DOP de transformación de los vegetales en los formatos comerciales	75

Figura 39. DOP del proceso de distribución de los productos terminados75

Figura 40. Proceso de reciclaje de nutrientes y generación del compost76

Figura 41. Diseño de planta de Orgánica S.A.C.80

Figura 42. Semillas81

Figura 43. Compost para fertilización81

Figura 44. Organigrama de Orgánica S.A.C.88



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Desde la década de 1980, la agricultura orgánica ha generado una revolución en la forma de producir los alimentos, la cual empieza con nuevos marcos legales y termina con el desarrollo de nuevas empresas productoras y comercializadoras que integren la cadena productiva de los alimentos (Martínez, 2001). En países desarrollados, la agricultura orgánica forma parte del sistema alimentario, registrando tasas de crecimiento que rondan el 20% en el volumen anual de ventas (Benites et al., 2009). Por su parte algunos países en desarrollo, como por ejemplo Perú, incentivan el consumo interno a través de mercados o ferias orgánicas (El Comercio, 2008a & Alvarado, 2004); sin embargo la mayor parte de su producción está destinada a la exportación, especialmente a los países industrializados, donde la creciente demanda representa oportunidades de negocio (Brenes, 2003).

El surgimiento de la agricultura orgánica fue motivado por diferentes factores: (a) la creciente desconfianza por parte de los consumidores respecto a los alimentos producidos convencionalmente, caracterizados por el uso de productos químicos y semillas modificadas genéticamente; (b) la preocupación por el cuidado del ambiente y (c) la creencia de que los productos orgánicos tienen cualidades de sabor y calidad nutricional superiores (FAO, 2003a). Siendo el Perú un país eminentemente agrícola, se considera que sus suelos y climas pueden representar una oportunidad para el desarrollo de la agricultura orgánica.

Mediante esta sinopsis se pretende exponer el objetivo del presente plan de negocio, el cual consiste en estudiar la viabilidad de la implementación de una unidad empresarial que produzca y comercialice productos vegetales orgánicos, y

que esté orientada a los sectores socioeconómicos con mayor poder adquisitivo de la ciudad de Lima. Para ello se plantea alternativas tecnológicas de demostrada eficiencia y canales de venta innovadores para el sub - sector agrario.

1. 1 Planteamiento de la propuesta de Negocio

La Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM, 1999), define como agricultura orgánica a todos los sistemas agrícolas que promueven la producción sana y segura de alimentos y fibras textiles desde el punto de vista ambiental, social y económico. Estos sistemas parten de la fertilidad del suelo como base para una buena producción. Respetando las exigencias y capacidades naturales de las plantas, los animales y el paisaje, busca optimizar la calidad de la agricultura y el medio ambiente en todos sus aspectos. Su importancia, según Gliessmann (2002), reside en reestructurar el enfoque actual de la agricultura convencional, basada sólo en la productividad a través del uso de recursos no renovables; con el objeto de que la humanidad disponga de sistemas sostenibles de producción de alimentos.

El nuevo enfoque sobre los sistemas de producción orgánica, está orientado hacia la búsqueda del equilibrio entre: (a) la ciencia, (b) la tecnología, (c) naturaleza y (d) la sociedad; en tanto que permitan un sostenimiento orgánico real y que vayan en armonía con la subsistencia de las personas, considerando el fortalecimiento institucional, el fortalecimiento de capital humano y el fortalecimiento de capital social (Durán, 2005). Asimismo, según González (2005) la producción orgánica es una respuesta viable en un proceso de reflexión y de búsqueda de alternativas derivadas de la insostenibilidad del modelo

tecnológico – productivo que se ha venido impulsando en la agricultura, en las últimas décadas.

En un estudio realizado por la FAO (2001) sobre el mercado mundial de frutas y verduras orgánicas, se revela que el intenso y constante crecimiento de las ventas de alimentos orgánicos registrados durante la segunda mitad del decenio de los años noventa, ha proporcionado a estos productos un nicho de mercado viable y de valor añadido. A dicho crecimiento han contribuido los cambios producidos en los hábitos alimenticios de los diversos sectores de la población de los países desarrollados, a raíz de una mayor toma de conciencia del aspecto sanitario de la alimentación, así como de la creciente demanda de una variedad más amplia de productos (FAO, 2003b). Las tierras certificadas y cultivadas con técnicas orgánicas alcanzaron en 2005 los 26'000,000 de hectáreas a nivel mundial (IFOAM, 2005), lo cual indica una tendencia creciente, puesto que en el año 2001 eran 17 millones de hectáreas las que estaban dedicadas al cultivo orgánico en el mundo.

La agricultura orgánica en Perú data desde hace siglos y se lleva a cabo en todo el país (ver Figura 1); sin embargo, su promoción y el desarrollo de las instituciones que participan en la innovación y competitividad de los productos orgánicos es limitado (Benites, Wiener & Soldevilla, 2009). El Perú se ubica en el segundo lugar de América Latina en cuanto al desarrollo de la oferta de productos orgánicos, con alrededor de 35,000 productores (ver Figura 2), unas 150 mil hectáreas de cultivo, y 200 mil hectáreas de bosques y pastos naturales certificados (Alvarado, 2008a). La mayoría de productores orgánicos posee menos de tres hectáreas, sin embargo se han organizado y asociado para llegar al

mercado internacional. Las exportaciones peruanas de productos orgánicos alcanzaron en los años 2007 y 2008 el monto de US\$ 161.32 y US\$ 194.22 millones respectivamente. La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPeru], (2009) estima que para el año 2009 las exportaciones peruanas alcanzaran el valor de US\$ 240 millones, manteniendo una tasa de crecimiento de 45% (ver Figura 3).

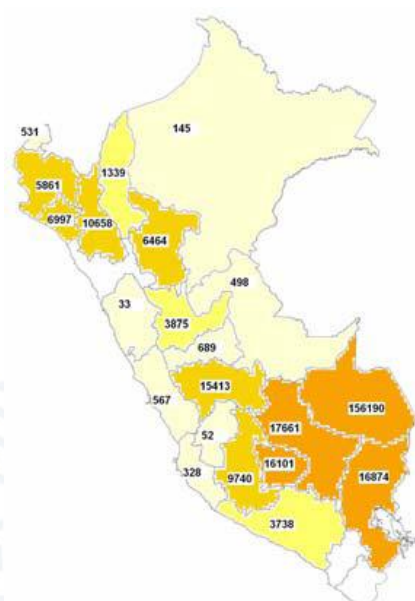


Figura 1. Superficie peruana bajo agricultura orgánica

Nota. De “Informe Sectorial: Comercio Internacional de Productos Orgánicos, Situación, Perspectivas y Experiencias del Perú,” por Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo [PROMPERU], 2009. Recuperado el 09 de junio de 2009 de

http://www.ambperou.fr/uploads/PROMPERU_Informe_Sectorial_Productos_Organicos.pdf

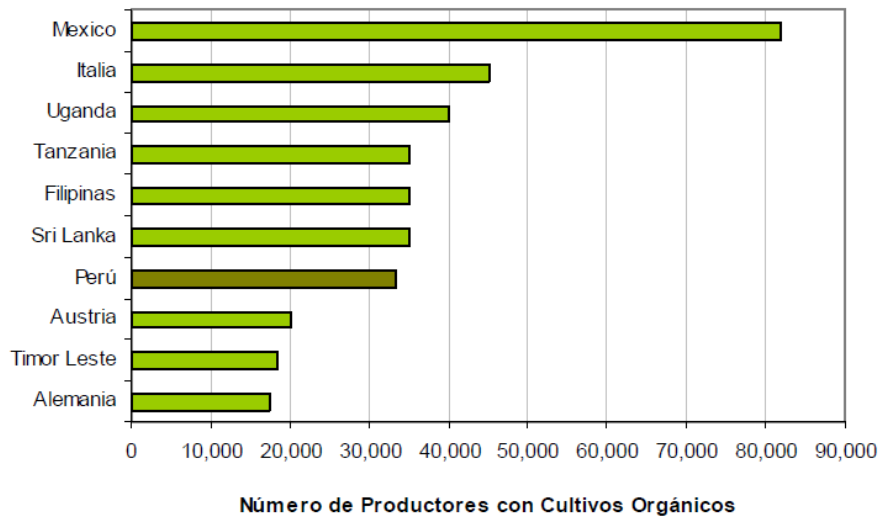


Figura 2. Países con el mayor número de productores con cultivos orgánicos

Nota. De “Perú: Guía Comercial de Productos Orgánicos,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, abril de 2007. Recuperado el 08 de julio de 2009 de <http://www.prompex.gob.pe/Prompex/Documents/387b6b04-b447-4bca-becf-e295ebac6c78.pdf>

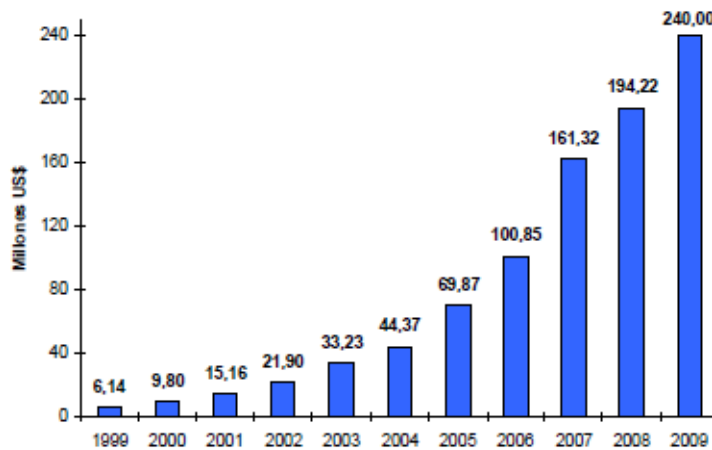


Figura 3. Exportaciones de productos orgánicos, según valor FOB

Nota. De “Informe Sectorial: Comercio Internacional de Productos Orgánicos, Situación, Perspectivas y Experiencias del Perú,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2009. Recuperado el 09 de junio de 2009 de http://www.ambperou.fr/uploads/PROMPERU_Informe_Sectorial_Productos_Organicos.pdf

De acuerdo con Benites et al. (2009) las ventas mundiales de productos orgánicos han tenido un crecimiento mayor al 20% en la última década. En el año 2007 el monto vendido ascendió a la cifra de USD 35 mil millones, los cuales

representaron alrededor del 5% de las ventas totales de alimentos; monto que según Valer (2008) no cubre la creciente demanda, debido a que (a) cada vez existen más consumidores con capacidad de compra; (b) estos consumidores asocian a la agricultura orgánica con el respeto por el ambiente y los recursos naturales, y (c) están preocupados por vivir más años. Por otro lado los precios de los productos orgánicos, en comparación a los convencionales, presentan menor variación estacional; esta situación aunada a precios más altos crea una gran oportunidad para el empresario porque encuentra en el Perú y en las condiciones del mercado mundial las condiciones ideales para la inversión en productos orgánicos (Benites et al., 2009).

Según Vallejos (2008) se debe de tomar en cuenta el incremento de la cultura saludable, puesto que ha habido un incremento en el número de personas que se preocupan por la calidad y cantidad de alimentos que consumen, así como su incursión en los gimnasios, denotando una tendencia creciente al cuidado de la salud. De igual modo se ha mostrado el crecimiento anual de 20% en el consumo de productos orgánicos (El Comercio, 2006). Barrios, Maurer, Meléndez, y Morán (2006) determinaron que el principal grupo consumidor de estos productos está conformado por mujeres de los niveles socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana, cuyo rango de edad se encuentra entre los 30 y 64 años.

1.2 Pregunta de la propuesta de Negocio

¿Es rentable la producción y comercialización de productos vegetales orgánicos en Lima?

1.3 Objetivos del Negocio

El objetivo general de la presente investigación consiste en desarrollar un plan de negocios que permita producir y comercializar productos vegetales orgánicos, con el propósito de posicionar una marca y capturar un segmento del mercado meta.

Los objetivos específicos de este plan de negocios son:

1. Realizar un estudio de mercado que permita identificar la oferta y la demanda de productos vegetales orgánicos en Lima.
2. Segmentar el mercado identificando el nicho que mejor se ubique el producto y obtenga las mejores oportunidades de negocio.
3. Definir estrategias para posicionar la marca en el mercado meta.
4. Establecer el diseño de las instalaciones, equipos a emplear para la producción y los canales de comercialización para el desarrollo de las actividades del negocio.
5. Realizar una evaluación económica y financiera del negocio para determinar el costo del capital involucrado y los flujos de caja para determinar la viabilidad del plan de negocio.

1.4 Justificación del Negocio

Existe una creciente preocupación relacionada con el consumo de alimentos saludables y por ende un mercado potencial que permita satisfacer la demanda de productos orgánicos. Por lo tanto existen nuevas oportunidades de

comercialización de frutos y vegetales sembrados y cosechados haciendo uso de técnicas saludables; los cuales podrían comercializarse en (a) ferias, (b) festivales, (c) mercados locales, (d) hoteles y (e) restaurantes donde la demanda de productos orgánicos en el mercado nacional absorbe el 12% de la producción total del país (El Comercio, 2008b).

1.5 Viabilidad del Negocio

La investigación es viable porque existe el interés de desarrollo práctico del proyecto, el cual se traduce en un incentivo para realizar un trabajo que represente la realidad de la cual participaría y su factibilidad para ser puesto en marcha, además los integrantes del grupo humano, interesados en desarrollar dicho proyecto, pertenezcan a diferentes carreras profesionales, otorgándole ventajas competitivas. Las limitaciones a las que podría enfrentarse el presente plan de negocios serían la falta de datos reales y confiables sobre el consumo del mercado interno peruano.

1.6 Explicación del Método de Trabajo

La recopilación de datos se realizó a través de fuentes primarias y secundarias, entre las cuales fueron consultadas: (a) información bibliográfica, (b) publicaciones, (c) artículos, y (d) investigaciones de mercado realizadas por Ipsos – Apoyo (2009) sobre estadística poblacional. La información obtenida sustenta el análisis de la industria, de los factores macroambientales, del mercado y de la competencia, entre otros aspectos. En la realización del trabajo de campo se buscaron: (a) datos, (b) detalles y (c) experiencias únicas; además de puntos de vista en relación al plan de negocio propuesto, utilizando la guía de Hernández, Fernández & Baptista (2006). Asimismo se buscó determinar la demanda

potencial de los productos vegetales orgánicos, haciendo uso de las metodologías propuestas por Arellano (2000-2007) para investigar, segmentar y determinar el mercado meta.

Respecto al posicionamiento de la marca se buscó encontrar los factores de diferenciación y similitud, para realizar una asociación de marca de acuerdo al método de Kotler & Keller (2006). Por otro lado, para el análisis de la factibilidad del negocio, es decir la evaluación de su capacidad de respuesta frente a las posibles obligaciones financieras contraídas, así como el grado de rentabilidad, se utilizó el método del flujo de caja libre ofrecido por Gitman (2003). Asimismo, se empleó los métodos para los diseños de proceso y trabajo, para realizarlos al menor costo posible, propuestos por D'Alessio (2004).

1.6.1 *Técnicas de Estudio de Mercado*

Las técnicas utilizadas para el desarrollo del presente plan de negocio, fueron *focus group* y entrevistas a expertos, con la finalidad de identificar las variables para construir un cuestionario, que posteriormente fue utilizado para la conducción de encuestas como parte del método cuantitativo. Para el desarrollo del focus group se tuvo en consideración el método que se enfoca en: (a) la población, (b) los participantes, (c) la selección de los participantes, (d) el reclutamiento, (e) el diseño del instrumento, (f) la aplicación del instrumento y (g) el procesamiento de datos (Hernández et. Al, 2006).

Población: Formada por hombres y mujeres de 20 años de edad en adelante, pertenecientes al NSE A y B, que habitan en los distritos de La Molina, San Borja y Santiago de Surco, debido a que en una etapa inicial estos distritos serán las

áreas tentativas de comercialización de los productos orgánicos producidos por la empresa.

Participantes: El primer grupo participante estuvo conformado por ocho mujeres, vecinas de los distritos mencionados, cuyas edades fluctuaban entre 32 y 68 años de edad, encargadas de realizar las compras de alimentos para los miembros de su familia o para ellas mismas. El segundo grupo estuvo formado por nueve jóvenes deportistas, cuyas edades fluctuaban entre los 20 y 26 años de edad.

Selección de los Participantes: Se buscó grupos homogéneos de personas que hubieran tenido alguna experiencia en la compra y/o consumo de los productos orgánicos; sin embargo, para lograr opiniones contrastadas, también se procuró la variedad en la edad y ocupación de los participantes. Asimismo para evitar algún sesgo en las respuestas, se buscaron personas que no hubieran participado en los últimos seis meses en una sesión de focus group sobre el tema de investigación. Las semejanzas que se establecieron entre los participantes fueron: (a) sexo, (b) estructura familiar, (c) nivel educativo y (d) hábitos de compra y de consumo.

Reclutamiento: Una vez que se identificaron a los posibles participantes se utilizaron los textos de Hernández et al. (2006) y de Malhotra (2008) para obtener información sobre cómo llevar a cabo los focus group. Los grupos de participantes estuvieron conformados por familiares y amigos, quienes fueron contactados mediante e-mail y por vía telefónica; y a quienes junto con la invitación para la discusión sobre productos orgánicos se les mencionó (a) la fecha, (b) la hora de inicio y de término y (c) el lugar donde se llevaría a cabo la

sesión. Como agradecimiento por su colaboración se les ofreció diversos aperitivos.

Diseño del Instrumento: Se diseñó una guía de temas sobre (a) hábitos alimenticios, (b) hábitos de compra, (c) hábitos de consumo, (d) de opiniones con respecto a los productos vegetales antes y después de la degustación y (e) sobre el diseño del logo de la marca. Las preguntas se realizaron de manera abierta, para dar libertad a que los participantes tuvieran respuestas amplias.

Aplicación del Instrumento: Una de las personas que integran el grupo de trabajo se encargó de representar a la moderadora en ambas sesiones de focus group. Dicha integrante buscó crear un clima de confianza entre los participantes, logrando revelar (a) los gustos, (b) las preferencias, (c) las necesidades y (d) las conductas estimuladas por la interacción de los consumidores. La moderadora procuró optar por una posición neutral sin emitir opinión sobre el tema y utilizar las habilidades de (a) involucramiento, (b) entendimiento incompleto y (c) de motivación (Malhotra, 2008). Las sesiones *de* focus group fueron realizadas el día 13 de junio, en un ambiente acondicionado para su conducción. La primera sesión se realizó a las 10:30 a.m., y posteriormente a las 4:00 p.m. se realizó la segunda sesión; ambas tuvieron una duración de tres horas y fueron grabadas con una cámara personal.

Procesamiento de Datos: Primero se transcribieron las respuestas de los participantes de los focus group realizados. Luego se registraron las respuestas en matrices individuales donde se colocaron los datos para las variables de interés. Finalmente, se analizó la información a través de una suma de respuestas de las

matrices individuales y se presentaron los datos en la Matriz Resumen (ver Apéndice A).

Para la realización de las entrevistas a los expertos se utilizó una guía de preguntas sobre el tema objeto de estudio y se procuró abarcar toda la rama de los especialistas en las diferentes áreas como: (a) pequeños productores, ubicados en el mismo distrito que se plantea realizar el presente plan de negocios, (b) empresas certificadoras, (c) grandes productores destinados a la exportación, (d) científicos de la Universidad Nacional Agraria La Molina, y (e) representantes de organizaciones no gubernamentales que incentivan y comercializan productos orgánicos. Durante las entrevistas se buscó que los entrevistados expresaran en forma detallada sus puntos de vista y comentarios sobre el tema de interés. Las entrevistas estuvieron compuestas por preguntas abiertas y cerradas, y permitieron dilucidar aspectos relativos a la tendencia de la industria; tendencias del consumidor; información sobre los competidores actuales; proceso de producción en detalle; proveedores de materias primas entre otros. El tiempo de duración de las entrevistas varió entre 40 y 90 minutos, el contenido de las mismas fue transcrito para su posterior análisis; los resultados obtenidos pueden ser observados en el Apéndice B.

Se utilizaron también, encuestas como instrumento para la recolección de datos, de acuerdo con los resultados de la recolección de datos; con el fin de determinar y de cuantificar la demanda potencial del estudio. Para la aplicación de dicho cuestionario se tuvieron en consideración: (a) la población, (b) la muestra, (c) la selección de los elementos de la muestra, (d) el diseño del instrumento,

(e) la aplicación del instrumento, (f) el procesamiento de los datos, y (g) el análisis de los datos; tal como describe Hernández et al. (2006).

Población: Para definir las características de la población objetivo se realizó durante cuatro semanas un sondeo de mercado, a través de visitas a los diferentes supermercados ubicados en los distritos de La Molina, San Borja y Santiago de Surco, así como a una feria ecológica realizada en Miraflores. En las mencionadas visitas se pudo observar (a) la variedad, (b) el precio, (c) el empaque y (d) la rotación de los productos orgánicos ofertados. Sobre la base del sondeo de mercado, se determinó que la población objetivo estaba formada por personas mayores de 18 años y pertenecientes a los NSE A y B de los distritos La Molina, San Borja y Santiago de Surco. De acuerdo con la estadística poblacional elaborada por Ipsos – Apoyo Opinión y Mercado (2009), el promedio del ingreso familiar mensual asciende a S/. 12,118 y S/. 2,946 nuevos soles, respectivamente y el promedio del gasto mensual en alimentos dentro del hogar de los NSE A y B es de S/. 1,182 y S/. 787 nuevos soles, respectivamente.

De acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] (2009), en la Tabla 1 se observa información sobre la población que habita en los distritos meta, la cual estuvo conformada por 324,882 habitantes mayores de 18 años, pertenecientes a los NSE A y B (ver Apéndice C).

Tabla 1

Distribución de la Población Objetivo Total Perteneciente a los NSE A y B

Población Objetivo			
Distritos	NSE A	NSE B	Total
La Molina	36,414	44,474	80,887
San Borja	30,064	36,718	66,782
Santiago de Surco	79,777	97,435	177,212
Total	146,255	178,627	324,882

Nota. De “Informe Gerencial de Marketing. Estadística Poblacional 2009 (enero)”, por Ipsos – Apoyo Opinión y Mercado, 2009. pp. 4-68. Lima, Perú y de “Niveles socioeconómicos 2009”, por Apeim. Lima, Perú: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados.

Muestra: Se consideró un diseño de muestreo estratificado, con un nivel de confianza de 95% y un error de muestreo del 5%, lo que dio por resultado un total de 272 encuestados.

La fórmula empleada fue la siguiente:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño Población objetivo = 324,882

p = Proporción de acierto = 0.5

q = Proporción de no acierto = 0.5

i = Margen de error (5%)

Z = 1.65

Se constituyó como área de dominio el número de personas para cada uno de los distritos que fueron seleccionados, en base al método de afijación

proporcional, es decir, selección porcentual, proporcional al número de habitantes de cada uno de los distritos (ver Tabla 2).

Tabla 2

Determinación de Muestra por Distrito

Distritos	Población Objetivo Total	Porcentaje %	Muestra
La Molina	80,888	25	68
San Borja	66,782	20.58	56
Santiago de Surco	177,212	54.42	148
Total	324,882	100	272

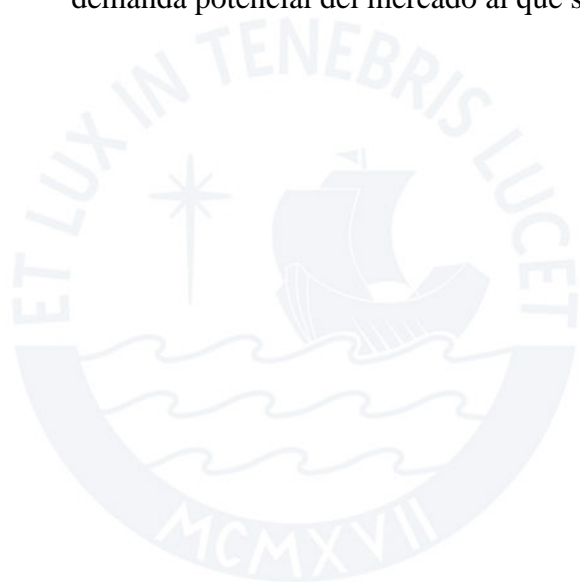
Selección de los elementos de la muestra: Se seleccionaron los elementos de la muestra de manera aleatoria, realizando la encuesta en una de cada cinco personas en las afueras de algunos supermercados y gimnasios de los distritos seleccionados.

Diseño del instrumento: El cuestionario para la encuesta fue estructurado sobre la base de las informaciones recogidas de los focus group, entrevistas a expertos e información secundaria. El cuestionario fue elaborado con preguntas estructuradas, las cuales permitieron al encuestado la elección de una o varias respuestas de un conjunto predeterminado de respuestas. El objetivo del cuestionario fue obtener información de mercado con respecto al producto, plaza, promoción y precio, para la realización de la estrategia financiera, de operaciones y de marketing.

Aplicación del instrumento: Se realizó una prueba piloto a nueve personas de la población objetivo a fin de determinar si las preguntas formuladas eran claras para los encuestados y de esta manera obtener la información necesaria.

Fueron necesarias tres correcciones al documento inicial, para facilitar su aplicación a la muestra seleccionada. La versión final de la encuesta realizada puede ser vista en el Apéndice D.

Procesamiento y análisis de datos: Una vez recolectados los datos se revisó cada uno de los cuestionarios para determinar su coherencia. Los datos fueron tabulados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, luego se realizó el análisis de las variables y se establecieron las relaciones entre éstas; permitiendo la obtención de información relevante con respecto al perfil del cliente potencial; establecido dentro de la población objetivo, así como la determinación de la demanda potencial del mercado al que se desea llegar.



CAPITULO II: ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES

Para realizar el análisis de las oportunidades resulta apropiado conocer el entorno actual del país, el cual está compuesto por aquellos elementos de la sociedad que puedan influir sobre una industria y sus empresas, dicho análisis permite identificar la factibilidad del inicio del negocio (Weinberger, 2007).

2.1 Análisis de los Factores Macroambientales

Los factores externos que influyen en el desempeño de una organización o una industria son evaluados mediante un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas del país en donde se desarrolla; dicho análisis se denomina P.E.S.T.E. y permite identificar las oportunidades y las amenazas a las que el negocio está expuesto (D'Alessio, 2008).

2.1.1 *Análisis Político, Gubernamental y Legal*

Análisis Político

De acuerdo con García (2009) el Perú es un país propicio para las inversiones frente a la crisis financiera; debido a que junto con otros países de la región, ha sido consistente en mantener políticas de apertura, en un contexto en el que prevalecen la democracia y la estabilidad política. Siendo condiciones que garantizan la seguridad jurídica, promueven el desarrollo, la creatividad e impulsan el crecimiento económico, así como el bienestar social y la competitividad empresarial. La solidez de la economía peruana se alcanzó tras haberse logrado una expansión económica y superávits fiscales y monetarios, permitiendo impulsar políticas destinadas a defender los niveles de empleo y de crecimiento económico sin incurrir en endeudamientos y creando alianzas público – privadas para incrementar su competitividad.

De esta manera, el Perú se constituye en una plataforma para la producción de bienes y servicios en el intercambio comercial entre Sudamérica y el resto del mundo (García, 2009). Es por ello que las organizaciones gremiales están llamadas a desempeñar un rol activo, a fin de promover a las pequeñas y medianas empresas en las relaciones de comercio e inversión entre Europa y América Latina (García, 2009).

El país vive una etapa de estabilidad política y económica; sin embargo, la ausencia de un sistema integrado de planificación nacional, no permite establecer políticas de desarrollo de largo plazo, lo que repercute en el sub-sector agrario, que ha venido implementando un planeamiento de corto plazo y con sesgo presupuestal, aunado a los cambios continuos en la conducción del sector en sus diferentes niveles (Ministerio de Agricultura [MINAG], 2008). En consecuencia se produce una desarticulación intra e inter institucional, particularmente entre (a) los tres niveles de gobierno, (b) los gremios y (c) la sociedad civil, ligados al agro (MINAG, 2008). Lo cual conduce a descoordinaciones y en otros casos duplicación de esfuerzos. Resulta necesario también, resaltar la falta de coordinación del Ministerio de Agricultura con los demás Ministerios e instituciones ligadas al desarrollo del agro (Ministerio de la Producción, Ministerio de Transportes, Ministerio de Turismo, Ministerio de Educación, Gremios, Empresas Agrarias, Instituciones Académicas, etc.) (MINAG, 2008).

Respecto a la política monetaria, de acuerdo con Velarde (2009) el descenso de la inflación y la menor presión cambiaria permiten que el Banco Central de Reserva (BCR) pueda aplicar una política monetaria más flexible, lo que se traduciría en recortes más agresivos en su tasa de interés de referencia, que

actualmente se ubica en 6%. La política fiscal relacionada a los productos orgánicos no es clara, puesto que si bien los productos orgánicos se vienen comercializando desde aproximadamente hace una década, éstos no cuentan con una nomenclatura arancelaria que los distinga de los productos convencionales (Red de acción en agricultura alternativa [RAAA], 2009). Esta ausencia de información produce una serie de problemas, como (a) barreras arancelarias; (b) falta de estadísticas oficiales; (c) limitación en el análisis de los mercados, y (d) limitación de estrategias comerciales ajustadas a la realidad; de este punto se desprende la importancia de diferenciar la apertura arancelaria de los productos orgánicos (RAAA, 2009).

Análisis Gubernamental

El Gobierno del Perú considera que a través de la agricultura orgánica se aprovecha de manera sostenible la biodiversidad y genera productos limpios y sanos para el consumo de la población (RAAA, 2009). De acuerdo con el MINAG (2008) la demanda de productos orgánicos está creciendo entre 15% y el 20% por año a nivel mundial y el país podría incrementar sus exportaciones agropecuarias, pesqueras y agroindustriales, en forma considerable con la oferta de productos orgánicos.

Sin embargo, la conservación de los escasos suelos agrícolas y el impacto que producen las poblaciones rurales pobres (que ven afectada su productividad) constituyen un tema delicado por la gran superficie nacional en deterioro (salinización, erosión y pérdida de fertilidad) (MINAG, 2008). La pérdida de los suelos agrícolas es uno de los aspectos de preocupación en la política actual, puesto que de acuerdo al MINAG (2008) la conservación de los suelos agrícolas

de la costa, sierra y selva alta debería de estar a cargo de una institución especializada que satisfaga las necesidades urgentes, así como su aporte en la atracción de beneficios ambientales, sociales y económicos en las distintas regiones del país.

El Ministerio del Ambiente rechaza la decisión del Ministerio de Agricultura de promover los cultivos transgénicos bajo el argumento de mejorar la competitividad en el agro; de acuerdo con Brack (2008a), los cultivos transgénicos no son la única vía para el desarrollo de la agricultura peruana. Respecto a dichos cultivos, resulta necesario precisar que existen protocolos para asegurar el crecimiento natural de los productos; sin embargo, en la práctica, no es posible garantizar que no se afecte tanto la riqueza biológica por la pérdida de variedades locales y nativas como la economía de los productores por la dependencia que les genera la compra continua de semillas y el precio fijado por las empresas dueñas de la patente (Brack, 2008b).

El Estado peruano, como parte de su política integradora, ha participado en febrero de este año en la Feria Internacional Orgánica BioFach en Nuremberg – Alemania (Belesbia, 2009). La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU] ha promovido que las (a) plantaciones, (b) asociaciones centrales y (c) cooperativas peruanas de las diversas regiones del país, trabajen conjuntamente para ser representantes del país a través de diversos productos orgánicos en Alemania; país que ahora es un socio comercial para el Perú en el comercio orgánico (Belesbia, 2009). La promoción y difusión de la agricultura orgánica se realiza a través del Programa Nacional de Producción y Fomento de la Producción Orgánica 2007 – 2011, con el objetivo de impulsar la

producción orgánica sostenible para contribuir a elevar los niveles de rentabilidad y competitividad de los agentes económicos, involucrados en dicha actividad (Sebastiani, 2007).

Análisis Legal

El Estado peruano, a partir del 31 de agosto de 2001, reconoce legalmente la existencia de una agricultura orgánica en el país, brindándole la oportunidad de iniciar una nueva etapa para generar leyes, lineamientos y normas que favorezcan los mecanismos de control y la promoción de la agricultura orgánica a nivel nacional e internacional (MINAG, 2009a). Desde la mencionada fecha, el Perú se coloca al nivel de los principales países del mundo puesto que éstos ya contaban con una legislación sobre la agricultura orgánica, lo que permite incentivar los mecanismos para mejorar el acceso a mercados locales e internacionales y contribuir de manera decidida con el desarrollo sostenible y la lucha contra la pobreza (MINAG, 2009a).

El Reglamento Técnico para la Producción Orgánica, emitido en julio del año 2006, norma la (a) producción, (b) transformación, (c) comercialización, y (d) el proceso de certificación de los productos orgánicos, permitiendo que los ciudadanos ejerzan su derecho a exigir que los productos etiquetados o denominados orgánicos posean la respectiva certificación (MINAG, 2008). Y se cuenta también con la Ley de Promoción de la Agricultura Orgánica (N° 29196), aprobada el 29 de enero del año 2008, siendo una iniciativa retomada por la Comisión Agraria de la actual Legislatura en el Congreso de la República.

Esta Ley tiene como objeto promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica, así como su impulso, como una de las alternativas de

desarrollo económico y social del país. Con esta Ley se abren oportunidades para cerca de 40,000 pequeños y medianos productores orgánicos, para aprovechar mercados alternativos en el marco de los TLC con EE.UU y con China (RAAA, 2009). Sin embargo el gobierno nacional peruano aún está buscando brindar todas las facultades para su implementación (RAAA, 2009).

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA] es la Autoridad Nacional Competente en producción orgánica, creado por Decreto Supremo N° 005-2004-AG de febrero de 2004, cuya función es la de velar por la correcta aplicación del Reglamento Técnico para la producción orgánica o ecológica, así como reducir los impactos directos e indirectos de las principales plagas y enfermedades presentes en la producción agraria, y por la calidad sanitaria y contribuir a la inocuidad agroalimentaria (MINAG, 2009b). La Comisión Nacional de Productos Orgánicos [CONAPO] es el ente asesor y consultivo en la temática de la agricultura orgánica. Es una instancia de concertación donde participan entidades públicas y privadas cuyo principal objetivo es favorecer el desarrollo de la producción orgánica o ecológica en el país (MINAG, 2009b).

2.1.2 Análisis Económico y Financiero

De acuerdo con la RAAA (2009) la agricultura orgánica genera trabajo y divisas. La agricultura orgánica ofrece a los agricultores la oportunidad de intensificar el uso de su tierra y otros recursos, generando empleo productivo; puesto que cada productor orgánico genera dos empleos permanentes y exporta 1,000 dólares al año (RAAA, 2009). Tomando en cuenta el deterioro de la economía mundial se ha registrado una caída en la proyección del crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de 6.5% a 5.0 % para el presente año, y de 7.0% a

6.0% para el año 2010; con ello se proyecta que la economía peruana pasaría de un ciclo económico expansivo en los años previos hacia uno neutral en el periodo 2009 – 2010 (Banco Central de Reserva [BCR], 2009). La inflación inició una tendencia decreciente en el mes de diciembre del año pasado; pasó de 6.7% a 5.5% en febrero, en un contexto de menores precios en los combustibles y en los alimentos (BCR, 2009).

De acuerdo con dicha evolución, las expectativas de los agentes económicos respecto a la inflación han comenzado a disminuir, aunque se mantiene aún por encima de la meta (BCR, 2009). Las condiciones de oferta doméstica agrícola no se han normalizado todavía, por lo que algunos rubros han continuado experimentando alzas en este período (BCR, 2009). Para el resto del 2009 se espera que continúe la convergencia hacia su meta basándose en las siguientes previsiones (a) desaceleración del crecimiento de la demanda interna, con un ciclo económico neutral; (b) continuidad del traslado de la menor inflación importada hacia precios domésticos de insumos y bienes finales; (c) retorno gradual de las expectativas de inflación hacia la meta, y (d) mejora en las condiciones de la oferta agrícola doméstica (Velarde, 2009).

El sector agropecuario ha crecido a una tasa de 4,1%, como consecuencia del aumento (a) de las exportaciones; (b) del consumo interno y (c) de los precios de los alimentos (MINAG, 2009c). Según el Marco Macroeconómico Multianual 2008-2011, se prevé un crecimiento promedio anual de 3.8% para el sector agropecuario, manteniendo la tendencia positiva de los años anteriores; crecimiento que podría incrementarse por la apertura de nuevos mercados internacionales, que favorecería el incremento de las exportaciones de productos

agrícolas no tradicionales (MINAG, 2009c). El mayor dinamismo de la economía en los últimos años, producto de un crecimiento de los sectores de minería, comercio e industria, ha dado lugar a un incremento de poder adquisitivo de la población (ingreso per cápita), que se ha reflejado en un mayor consumo de alimentos, factor que ha sustentado el crecimiento de la producción agropecuaria (MINAG, 2009c).

La balanza comercial se ha visto favorecida principalmente por el aumento de las exportaciones no tradicionales (espárragos, alcachofas y mangos) y en menor medida de las exportaciones tradicionales (principalmente café y azúcar), generándose un superávit desde el año 2004 (MINAG, 2008). Sin embargo, esta tendencia positiva se redujo el año 2007, debido al incremento en los precios internacionales de los productos importados como trigo, soya, maíz y sorgo, entre otros, y a la retracción de las exportaciones por los menores envíos de café (MINAG, 2008). Los índices de precios agrícolas y pecuarios han aumentado significativamente, influenciados por el incremento de los precios internacionales y del consumo interno; en el caso de los productos agrícolas se tuvo un comportamiento irregular, aunque se muestra una tendencia ascendente desde el segundo semestre del 2006 (MINAG, 2008).

El monto de crédito otorgado en forma conjunta por la Banca Múltiple, Empresas Financieras, Cajas Municipales, Edpymes y las Cajas Rurales al Sector Agropecuario, durante el periodo 2001-2007, ascendió a S/. 10'122, 000 de nuevos soles, lo que significa un préstamo promedio anual de S/. 1, 446 millones de nuevos soles (MINAG, 2008). El mayor número de préstamos que se otorga en el sub-sector agrario proviene de las Cajas Municipales y Rurales, cuyo monto

promedio anual otorgado por préstamo, es de S/. 5, 461 y S/. 7, 985, respectivamente (MINAG, 2008).

La variación en los grandes grupos de consumo reportada en el informe técnico “Variación de los Indicadores de Precios de la Economía abril de 2009”, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Información señaló que el grupo de consumo referido a Alimentos y Bebidas registró una disminución del 0,03%. El índice de precios al por mayor a nivel nacional, en el mes de abril bajó en 0,70%, acumulando en el primer cuatrimestre del año, una disminución de 4,19% y en el período comprendido entre mayo 2008 y abril de 2009, un aumento de 1,66%; los precios mayoristas de los productos de origen nacional registraron una disminución de 0,43% (Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI], 2009a). El sector agropecuario observó una contracción de 1,05%, principalmente por influencia de los menores precios observados en el subsector Pecuario, con -2,5; y en menor medida en el subsector Agrícola con -0,2%, registrando bajas en los grupos siguientes: (a) tubérculos y raíces -3,1%, tomate italiano -16,5%, coliflor -16,3%, chirimoya -15,3%, espinaca -14,1%, col corazón -10,0%, papaya -7,5%, vainita verde -5,7%, mandarina -5,2%, choclo -3,3%, zapallo -2,9%, y limón -2,1%.; no obstante que, estos resultados fueron contrarrestados por los mayores precios registrados en hortalizas y legumbres con 5,6%, así como Menestras 0,6% (INEI, 2009b).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2009) señala que con la firma del Tratado de Libre Comercio con China se tienen herramientas para la lucha contra la pobreza. Logrando reglas claras para el comercio de bienes y servicios, movimientos de personas, capitales e inversiones; no solamente

destinados a la minería y energía sino también a sectores como el industrial, agrícola o pesquero. Teniendo como objetivo principal el impulsar la inversión de China en el Perú y los intercambios comerciales entre dos países que son considerados complementarios económicos (MINCETUR, 2009).

2.1.3 Análisis Social, Cultural y Demográfico

Análisis Social

La superficie de la producción orgánica en el Perú se ha ido incrementando a través de los años, debido a la globalización y la nueva información recibida a través de ella (Chávez, Gianella & Urbina, 2003). Asimismo, Chávez et al. (2003) señalan que el Perú en el año 2002 presentaba 125,100 (ha) de cultivos orgánicos certificados distribuidos de la siguiente manera: en la costa (6,018), en la sierra (2,854), en la selva (34,228 más 82,000 de cultivos de recolección); con una participación de 15,912 productores siendo los cultivos principales en la costa el (a) plátano, (b) mango, (c) cebolla y (d) espárrago; en la sierra la (a) kiwicha, (b) quinua, (c) maca y (d) hierbas aromáticas; y en la selva el (a) café, (b) cacao, (c) los palmitos, y (d) las castañas. El 97% de las tierras certificadas estaban orientadas hacia la exportación (Wu Gin, Ansion, Jorquiera, De la Cruz & Schreiber, 2002) y casi todas pertenecían a asociaciones y cooperativas formadas centenas y miles de pequeños agricultores, condiciones que se mantienen en el Perú hasta la actualidad.

Para el año 2004 el Perú contaba con alrededor de 20, 000 productores orgánicos en 16 regiones, con unas 16,000 ha de cultivo intensivo y 100, 000 ha de bosques y pastos naturales, el Perú se ubicaba en el tercer lugar en América Latina (Alvarado, 2004). En el año 2006 según información registrada por las

certificadoras de producción orgánica en el Perú fue de aproximadamente de 254,714 ha, que encerraba en su producción a 32,321 agricultores, siendo el departamento de Madre de Dios el de mayor producción orgánica (156,190 ha de castaña), seguido por Cusco (17,661 a), Puno (16,874 ha), Junín (15,413 ha) y Cajamarca (10,658 ha) estos departamentos tienen como principal producto el café. Por otro lado un estudio de IFOAM & FIBL (2006) señala que en el Perú se registraba para el año 2006 la cantidad de 260,000 ha, las cuales representan a 23,400 productores orgánicos.

En el año 2007 Perú contaba 273,743 ha orgánicas, que integraba a 33,407 agricultores en su producción (Instituto Nacional de Investigación Agraria [INIA], 2007). La producción orgánica certificada estaba distribuida en 16 departamentos del Perú, asimismo estaba concentrada casi exclusivamente en los pequeños productores y orientada principalmente hacia el mercado exterior (INIA, 2007). Las cifras al término del año 2008, incluyen: (a) 40,000 productores orgánicos certificados; (b) 300,000 ha, en 20 regiones del país; (c) 220 millones de dólares de exportaciones (la proyección se da a partir de las ventas registradas en el año 2007, que fue por poco más de 160 millones de dólares); y (d) la colocación del 8% del total de exportaciones agropecuarias del país (Alvarado, 2008b).

Al mismo tiempo, analizando la demanda, existe una mayor participación por parte de las mujeres en el mercado laboral, lo cual hace que tenga una mayor decisión en relación a los gastos y consumos familiares, así como una mayor independencia económica; esta situación marca tendencias de cambio en los

estilos de vida y patrones de consumo, lo que se traduce en el mayor consumo de productos procesados y envasados (MINAG, 2008).

Análisis Cultural

El interés por el consumo de alimentos saludables viene incrementándose; la población tiende a concentrar su atención en su bienestar físico, mostrando preferencia por alimentos dietéticos, productos orgánicos, y medicinas naturales; con un mayor interés por la calidad de alimentos que consume (nutritivos e inocuos) (MINAG, 2008). De acuerdo con Alvarado (2005) la mayoría de los consumidores de alimentos saludables están ligados a las corrientes que promocionan una crítica práctica en contra de los males de la globalización, como (a) el individualismo, (b) la homogenización cultural, (c) el consumo de la comida chatarra, (d) la manufactura indiscriminada de envases de difícil reciclado, etc. que en Lima cada año están teniendo más adeptos. Asimismo, el Estado peruano a través de la Resolución N° 376-2008-AG, emitida en el mes de febrero del año 2008, declara que en materia agraria, es de interés nacional la promoción de la calidad y valor de la agricultura orgánica, para extender su consumo en los habitantes de los diferentes departamentos del país (MINAG, 2008).

Análisis Demográfico

De acuerdo con el Censo 2007 la población urbana censada se incrementó en 34,6% entre 1993 y 2007, esto es, a un razón de 382, 264 personas por año, en promedio, lo que significa una tasa promedio anual de 2,1%. Siendo Lima la Región con mayor población en el Perú, ya que cuenta con 8'472,935 habitantes (INEI, 2008), concentrando cerca de la tercera parte de la población nacional (30,9%). Los resultados del Censo del año 2007, muestran un incremento tanto en

la población masculina como femenina a partir de los 25 años de edad hasta los 80 y más años de edad. El consumidor limeño, en general, prefiere comprar productos naturales y alimentos que contengan vitaminas y minerales, por lo que resulta paradójico que los peruanos sean los que se perciben como menos sanos y simultáneamente sean los que más valoran la comida fortificada (Ipsos – Apoyo, 2008).

El INEI realizará en el próximo año un censo nacional agropecuario para poder obtener indicadores actualizados de la situación de los agricultores del país, lo cual permitirá tomar decisiones de manera adecuada en el sector y completar la cadena de información (Quispe, 2009).

2.1.4 Análisis Tecnológico y Científico

Estimaciones del año 2005 indicaban que la inversión nacional en investigación y desarrollo se habría elevado a US\$ 64.6 millones, donde la participación de las universidades se habría incrementado a 48.5% y la de las instituciones públicas no universitarias se habría reducido a 28%; mientras que las empresas, ONGs y centros privados no habrían tenido variación porcentual significativa (Ministerio de Educación [MINEDU], 2009). Sin embargo, de acuerdo con el MINEDU (2009), la actual inversión en investigación y desarrollo en el Perú continua siendo escasa, generando como consecuencia que el país ocupe uno de los últimos lugares en inversión en investigación y desarrollo en América Latina. De esa inversión, el Estado financia aproximadamente el 55%, del que tres quintas partes se concentran en Lima y el Callao (MINEDU, 2009).

Según Sebastiani (2007) el Estado peruano debería expresar un mayor interés para promover e investigar la agricultura orgánica sobre la base del

conocimiento campesino: la tradición orgánica tiene un origen sólido y se convierte en una ventaja comparativa para la masificación de la agricultura ecológica. Esta agricultura orgánica resulta adecuada para los pequeños productores, en un país con un 1'000,000 de agricultores, que poseen menos de tres hectáreas y otros 500,000 de agricultores que poseen entre tres y 10 hectáreas (MINAG, 2008). Si bien la agricultura orgánica se puede aplicar también a unidades medianas y grandes (más de 1000 hectáreas) es en las pequeñas donde desarrolla su capacidad innovadora y creativa para el diseño y desarrollo de una tecnología adecuada para esta industria (MINAG, 2008).

En la actualidad los recursos tecnológicos productivos resultan escasos, en un país donde el 20% de la superficie de labranza está en barbecho, el 17% en descanso y otro 17% en abandono, en consecuencia se requiere de tecnologías que enfrenten adecuadamente la productividad y el manejo de los recursos naturales, suelo, agua y vegetación (Sebastiani, 2007). Con la finalidad de combatir aquellas deficiencias, se está promoviendo el Programa de Fomento y Producción Orgánica 2007 – 2011, para el fomento de la (a) investigación, (b) validación y (c) transferencia de tecnologías en producción y transformación de productos orgánicos (Sebastiani, 2007). De acuerdo con el MINAG (2008) con la investigación científica que se desarrolla a través de la biotecnología, se mejora la calidad nutricional de los productos orgánicos frente a los convencionales; lo cual puede verse reflejado en la mejora de la nutrición y de la salud de las personas y del ambiente.

2.1.5 Análisis Ecológico y Ambiental

Se observa una mayor conciencia ambientalista, puesto que existe la tendencia a la preocupación por la preservación del medio ambiente y su impacto global, principalmente en el control sobre todo tipo de emisiones, desarrollo de procesos productivos limpios, creación de reservas naturales; ordenamiento y conservación de las cuencas hidrográficas; defensa de la biodiversidad, la promoción de los productos biodegradables y el turismo ecológico (MINAG, 2008). Igualmente, se aprecia mayor preocupación general sobre la disponibilidad futura del agua y se plantea a la agricultura el reto de producir más alimentos por litro de agua y la modernización del sub-sector del riego (MINAG, 2008).

Existe, en la actualidad, una mayor promoción de las buenas prácticas ambientales, entendidas como el conjunto de pautas y recomendaciones que contribuyen a una mejor calidad de vida en el entorno de los peruanos; aplicadas principalmente, a través de medidas preventivas que eviten riesgos ambientales asociados a cualquier acción realizada; así como por la ejecución repetida de experiencias positivas que reducen el impacto ambiental de las actividades cotidianas, como la compra de alimentos por ejemplo; siendo ésta una forma de integración entre la sociedad peruana y el espacio con el que interactúa (Salas & Untama, 2008).

2.2 Análisis de la Industria

El presente análisis versará sobre el sub-sector agrícola, puesto que la información encontrada respecto a la industria orgánica imposibilita un análisis apropiado. El país se caracteriza por el escaso valor agregado que se le da a los productos agrícolas, los cuales en su mayor parte se comercializan en su estado

natural después de cosechado el producto (MINAG, 2009c). La deficiente capacitación de los productores en manejo post – cosecha y transformación, así como el incipiente desarrollo del mercado nacional, forman una escasa infraestructura de comercialización; puesto que no se cuenta con un sistema de mercados mayoristas que permitan una mejor formación de precios brindando las facilidades para el encuentro entre ofertantes y demandantes (MINAG, 2008). En cuanto a la infraestructura de comercialización rural, los centros de acopio no desempeñan su papel de concentradores de oferta, debido a problemas de desconfianza entre los productores lo cual impide trasladar efectos positivos que podrían tener para la negociación de sus productos agrícolas (MINAG, 2009c).

Otra de las características de la industria agraria es la falta de acceso a la información, debido a una infraestructura escasa; con inapropiados o inexistentes medios de comunicación en el ámbito rural por una (a) difícil geografía, (b) insuficiente inversión pública y (c) centralización, no sólo a nivel de la capital del país sino también a nivel de las capitales de departamento y provincia, donde se concentran los núcleos de decisión, la infraestructura de servicios básicos y los mercados. Limitada extensión, investigación e innovación agraria. La limitada transferencia de tecnología agraria que realizan las diversas instituciones públicas y privadas, así como la poca apropiación de tecnología por parte de los agricultores, han traído como consecuencia la baja productividad agrícola y ganadera, deviniendo en bajos ingresos económicos de los productores agrarios principalmente de la sierra y selva del Perú. A ello se suma la atomización de la propiedad, y la descapitalización del sector, relacionada con la poca disponibilidad económica de los productores para pagar por transferencia

tecnológica. Por su parte el mercado de servicios para la innovación (servicios de extensión, investigación, información, capacitación, etc.) presenta un desarrollo bastante limitado, caracterizado por la existencia de pequeños mercados no articulados.

De acuerdo con la Asociación de Exportadores del Perú [ADEX], (2006) la industria agrícola en el Perú forma dos tipos de cadenas productivas: la cadena productiva institucional y la cadena productiva de negocio, la cual está orientada a la promoción de creación de valor, e incluye desde la competitividad productiva hasta la competitividad comercial, promoviendo (a) la siembra post-contrato, (b) la asistencia técnica especializada y (c) la promoción de la competitividad. Sus componentes son: (a) proveedores de insumos, (b) productores, (c) agroindustria, y (d) mercado.

La cadena productiva de negocio, promociona mecanismos para: (a) la generación de la oferta: al aumentar la productividad de los campos, al disminuir los costos productivos (insumos), al aumentar el precio del producto cosechado (calidad) y al mejorar los precios; (b) el asociativismo: como el fomento del aumento de las relaciones de confianza entre los agentes de la cadena productiva y la articulación público privada, y (c) el financiamiento: como el crédito agregado, promociones de Agrobanco, y productos financieros especializados (Velásquez, 2006).

En la cadena de producción de negocio, para el mercado local e internacional, se encuentran las ONGs, quienes actúan como intermediarias entre los productores y los exportadores. Su rol consiste en (a) apoyar las buenas prácticas en producción y comercialización, (b) buscar nuevas oportunidades de

mercado para pequeños productores, (c) organizar a los consumidores, (d) establecer relaciones de confianza para cumplir los requerimientos de certificación nacional e internacional, (e) cabildeo e incidencia política, y (f) investigar y publicar artículos relacionados (Castro, 2008). De acuerdo con Castro (2008), RAE Perú (Red de Agricultura Ecológica) se constituye como un ejemplo de ONG que posee una red institucionalizada, estimulando así la generación de empresas destinadas a la producción orgánica.

Tanto en la ciudad de Lima, como en las principales provincias del país, los productos vegetales orgánicos, son vendidos en los supermercados y la bioferias; teniendo los productos un precio superior en aproximadamente 20% al de los productos convencionales. Según el gerente de ventas de un conocido supermercado, la venta de vegetales orgánicos crece a razón de 7% cada año; sin embargo, sigue siendo un segmento pequeño que no representa ni el 0.6% de las ventas de esta categoría (El Comercio, 2008a).

De acuerdo con la información encontrada, el ciclo de vida de la industria de la agricultura orgánica se encuentra en una etapa de crecimiento (ver Figura 4), situación que genera una oportunidad para su explotación. Sin embargo, tal como señala Leyva (2007), ésta encuentra como principales factores limitantes para el desarrollo de la industria, la debilidad institucional y la falta de conocimientos técnicos en materia de producción orgánica.

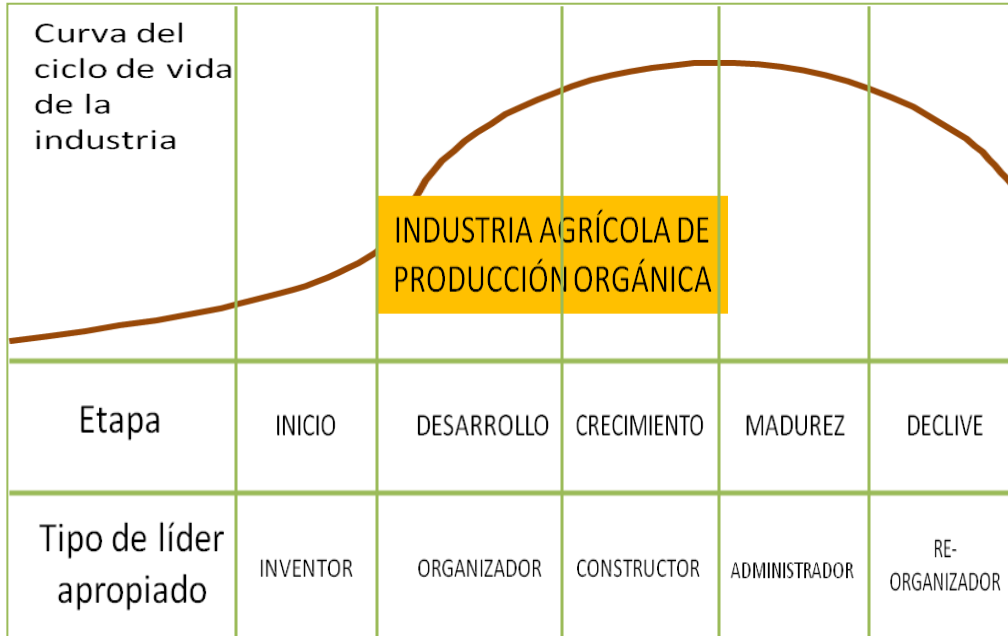


Figura 4. Etapas del ciclo de vida de la industria

Nota. De “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Education.

2.3 Estructura competitiva del Mercado

El análisis de la estructura de la industria agrícola se realiza siguiendo los lineamientos del modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter (1980), analizando las características que influyen en el nivel de competitividad del sector; entre estas se plantea la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y de los compradores, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre las empresas que compiten.

En los últimos 10 años se ha venido impulsando el desarrollo del mercado de productos orgánicos a nivel local, a través de (a) las bioferias, (b) los espacios orgánicos de las cadenas de supermercados y (c) el abastecimiento a restaurantes exclusivos (Alvarado, 2004). Por otro lado, se conoce que la diversificación de la oferta implica aumentar el volumen de los productos e incorporar otros con los que se pueda competir, en primer lugar con los convencionales y luego con los

orgánicos de otros países (Alvarado, 2004). En el Perú, de acuerdo con Sebastiani (2007), el mercado interno o local se encuentra en desarrollo, principalmente en la ciudad de Lima y en otras ciudades del país (Huancayo, Pucallpa, Huánuco y Cuzco), y no sobrepasa los USD 600,000 (Senasa, 2008).

El comercio de productos orgánicos, sin embargo, está orientado principalmente al mercado externo, con cultivos como el café y el cacao, requiriendo altos estándares de calidad y de cantidad o volumen (Alvarado, 2004). Los promotores de estas exportaciones son pequeños agricultores organizados en cadenas productivas generadas mediante mecanismos financieros promovidos por el Estado a través de COFIDE y el Banco Agropecuario; permitiéndoles acceder a los mercados internacionales con nuevos productos, producidos con modernas tecnologías (Alvarado, 2004).

En la ciudad de Lima los productos orgánicos son vendidos en los supermercados, principalmente en los supermercados Vivanda, Plaza Vea y Wong (Senasa, 2008). Para indicar que un producto es orgánico se utilizan etiquetas o sellos de certificación, las cuales están registradas y protegidas, y pueden ser usadas sólo por los productores y procesadores autorizados (MINAG, 2008). La certificación orgánica confirma que un producto es producido y procesado según normas orgánicas específicas y ayudan al consumidor a reconocer con facilidad los productos orgánicos confiables (MINAG, 2009a). De esta manera, la certificación orgánica se constituye en herramienta para la comercialización de dichos productos; así como, la posibilidad de lograr un mejor precio, comparado con el que se paga por productos convencionales (MINAG, 2009a).

Se debe tener en cuenta que antes de la certificación existe, como paso previo, la inspección por medio de controles físicos de la unidad de producción y de toda la cadena de valor incluyendo la elaboración, empaque, de importación o exportación, si fuera el caso (Senasa, 2008). El estricto cumplimiento de normas y regulaciones es verificado por un organismo de certificación independiente, que generalmente es una agencia certificadora; tanto éste último, como el inspector, son acreditados ante la Autoridad de Control del país (Senasa, 2008).

De acuerdo con Senasa (2008), las empresas certificadoras que operan en la actualidad son: (a) Biolatina, certificadora ecológica para Latinoamérica, con representaciones en Nicaragua, Honduras, Ecuador, Bolivia, Colombia y Perú (sede central), acreditada en la Unión Europea y en EE.UU. y mantiene convenios internacionales con Naturland de Alemania y con ICS de Japón; (b) Control Union (SKAL), empresa holandesa con acreditación en la Unión Europea; (c) OCIA – International Organic Crop Improvement Association, certificadora acreditada por los EE.UU.; (d) IMO Control, empresa suiza con acreditación en la Unión Europea; (e) KRAV, empresa sueca con acreditación en la Unión Europea y (f) BCS, empresa alemana, acreditada por USDA para la certificación según el National Organic Program (NOP) y el gobierno japonés para la certificación según las normas JAS.

Las estadísticas del mercado orgánico en el Perú pueden ser apreciadas en la Tabla 3. Sin embargo, de acuerdo con la RAAA (2009), el costo de la certificación es alto, por tanto su producción se limita a los mercados locales sin poder insertarse en los mercados internacionales. Existen experiencias como la de la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE) y el Instituto de

Desarrollo del Medio Ambiente (IDMA) quienes vienen trabajando en la implementación de un Sistema de Garantía Participativa (SGP) donde los principales actores son los productores, gobiernos regionales, gobiernos locales, instituciones del estado (INIA; Senasa), centros de estudios y consumidores; éste permitirá fortalecer las bases para la sostenibilidad de cualquier sistema de garantía, dinamizando el control social interno y dándole la oportunidad a los consumidores de pasar a ser un cliente, a ejercer su ciudadanía con voz y voto, en el marco de su responsabilidad social.

Tabla 3

Mercado orgánico en el Perú

Certificadoras	Productores	%	Área (ha)	%	Agricultores	%
SKAL	40	39	60.484,26	72	4.477,00	41
Biolatina	37	36	5.633,00	7	1.800,00	17
IMO Control	24	23	9.755,00	12	1.793,00	17
KRAV	1	1	550,00	1	203,00	2
OCIA	0	0	7.981,00	9	2.412,00	23
SGS	1	1	16,00	0	0,00	0
Total	103	100	84.419,26	100	10.685,00	100

Nota. De "Estadísticas: Mercado orgánico en el Perú," por Perú Orgánico 2007. Recuperado el 03 de mayo de 2009, de <http://www.peruorganico.com/spanish/estadisticas.php>.

Existen mercados distorsionados y deficientes canales de comercialización (MINAG, 2008). El mercado agrícola tiene una estructura caracterizada por la cantidad de intermediarios en el proceso de comercialización, que tienen un mayor poder de negociación debido a: (a) el acceso a la información, (b) los volúmenes negociados en el mercado y (c) su capacidad económica para financiar al productor (financiamiento informal), quien compromete la venta de su producción (MINAG, 2008). Asimismo, existe una deficiente infraestructura de

mercados, estimada entre el 15 a 30% del valor bruto de producción (VBP) se pierde debido a las mermas producidas por manipulación, almacenamiento y transporte, deficientes.

El principal producto sustituto de los productos vegetales orgánicos está conformado por todos aquellos productos que son producidos mediante la producción tradicional de vegetales y por los productos hidropónicos. Esta amenaza puede ser considerada como alta debido a la existencia de una población que no está dispuesta a pagar un precio mayor a uno tradicional, para consumir sus productos vegetales esenciales. A nivel local, existen pocas empresas identificadas y dedicadas al mercado interno del sub-sector de productos vegetales orgánicos, por lo tanto es un sub-sector que no se encuentra concentrado; es decir que se encuentra en una etapa en la que no posee un nivel de competitividad elevada o de alta rivalidad.

El poder de negociación de los compradores comprende el segmento objetivo exigente en los estándares de calidad, pero que está dispuesto a pagar un adicional, sin interesarle el “regateo” de precios. Esta característica permite afirmar que una vez fidelizado el cliente, el poder de negociación de los mismos, no será un punto crítico en el negocio. El poder de negociación de los proveedores dentro del sistema de producción orgánica de vegetales es considerado como medio.

Si bien los proveedores de esta industria no son numerosos, debido al alto nivel tecnológico requerido y las rigurosas especificaciones técnicas necesarias para ser certificados y considerados como proveedores orgánicos, éstos tienen una participación clave dentro del ciclo productivo. Entre los proveedores del sub-

sector agrario de los vegetales orgánicos se tiene a: (a) proveedores de semillas, (b) proveedores de equipos y tecnología, y (c) proveedores de insumos orgánicos destinados a las diversas actividades de la cadena productiva. Existe la posibilidad que ingresen en el mercado local nuevos productores, al contar con una oferta de capacitación por parte de los organismos estatales; así como bajas barreras de ingresos.

Una vez realizado los análisis de la industria así como la estructura competitiva del mercado, se podría concluir a través de la Matriz del Perfil Competitivo lo siguiente:

Tabla 4

Matriz PC de la Producción de Vegetales Orgánicos

Factores claves de éxito	La empresa: Orgánica			Competidores				Sustitutos Vegetales tradicionales	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
2. Capacidad financiera	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	1	0.1
3. Eficiencia de la organización	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2
4. Calidad de producto	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	1	0.1
5. Capacidad tecnológica	0.1	1	0.3	3	0.3	4	0.4	1	0.1
6. Competitividad de precios	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
7. Capacidad de respuesta a la demanda	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2
8. Diversidad de productos	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
9. Alianzas estratégicas con proveedores	0.05	1	0.5	3	0.15	2	0.10	2	0.10
10. Área Cultivada	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10
11. Canales de venta	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
12. Alineamiento de los esfuerzos de los part.	0.05	1	0.5	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Total	1.00		2.85		3.5		3.35		2.15

Nota. De “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

La matriz de la producción orgánica cuenta con 8 factores clave de éxito, siendo un número adecuado de factores con pesos pertinentes. Se trata de un

sector competitivo con dos líderes claramente identificados, sin embargo existen diversos participantes en el mercado limeño. Los valores finales entre los principales competidores son cercanos, denotando una ligera ventaja en uno de ellos. Es por ello que la empresa Orgánica S.A.C. debe mejorar sus fortalezas a través de una estrategia agresiva para posicionarse en el mercado.

2.4 Análisis de mercado

Los resultados obtenidos en la investigación de mercado, realizada a través del estudio de mercado, permitieron (a) identificar el perfil y características de los clientes potenciales, (b) el tamaño de la demanda potencial y (c) la determinación de la participación de mercado que se plantea alcanzar, tanto en las etapas inicial y final de presente plan.

2.4.1 Clientes

Sobre la base de los resultados de la investigación de mercado realizada, se pudo determinar el perfil de los clientes potenciales de los productos vegetales orgánicos de la empresa. Los resultados obtenidos permitieron identificar a los clientes potenciales, dentro de los cuales se determinó que existen cuatro grupos con mayor predisposición de compra de productos vegetales orgánicos (ver Apéndice E). Del total de encuestados, un 88% estuvo compuesto por el sexo femenino y un 12 % por el sexo masculino (ver Figura 5). El 73.3% de los entrevistados conocían los atributos y diferencias que poseen los productos orgánicos; mientras que el 26.47% no conocían estas características (ver Figura 6).

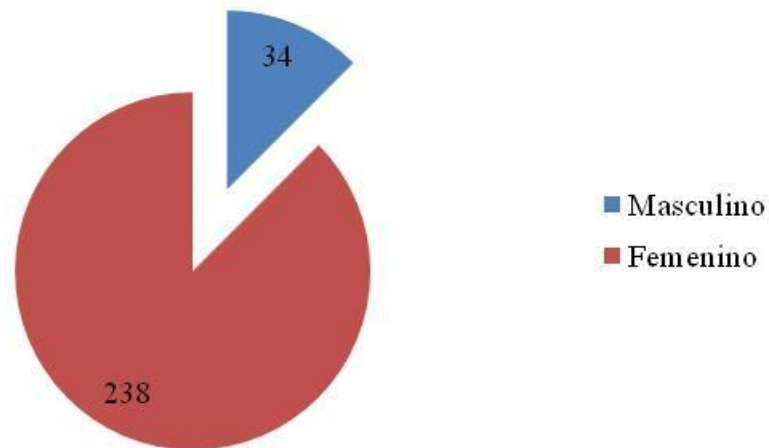


Figura 5. Genero de los encuestados.

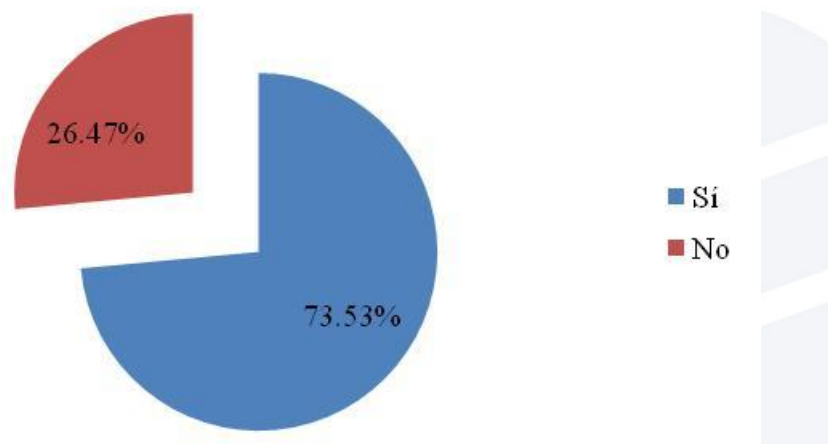


Figura 6. Porcentaje de conocimiento sobre producto orgánico

De acuerdo con los resultados obtenidos se pudo determinar que el perfil de los consumidores encuestados es el siguiente: personas pertenecientes a los estratos socioeconómicos alto y medio alto (ver Figura 7); de ambos sexos; mayores de 18 años (ver Figura 8); de cualquier estado civil; con o sin hijos; vecinos de los distritos de La Molina, San Borja y Santiago de Surco (ver Figura 9); que acostumbran realizar las compras de productos vegetales en

supermercados (ver Figura 10); con una frecuencia semanal de compra de productos vegetales (ver Figura 11). Los productos más consumidos en los hogares de los encuestados pueden ser apreciados en la Figura 12.

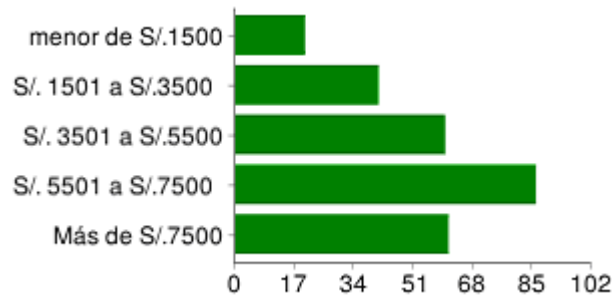


Figura 7. Ingreso familiar mensual de los encuestados

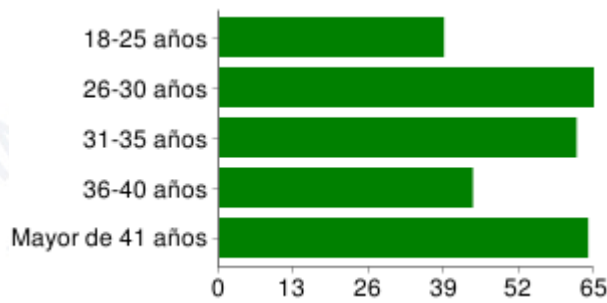


Figura 8. Edad de los consumidores entrevistados

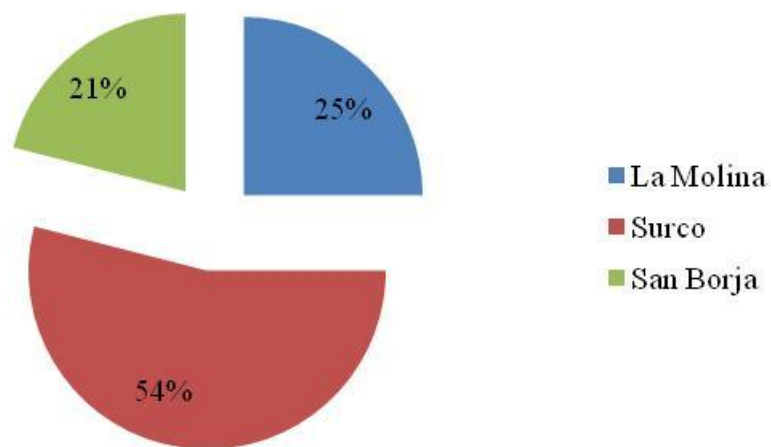


Figura 9. Porcentaje de encuestados por distrito.

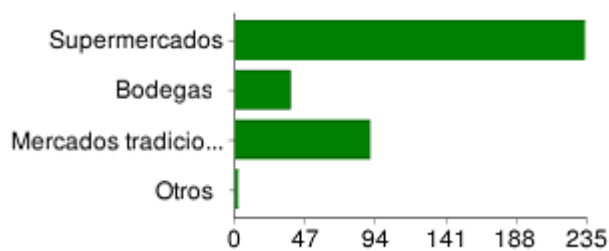


Figura 10. Lugar de compra para los productos vegetales (frutas y verduras) del hogar.

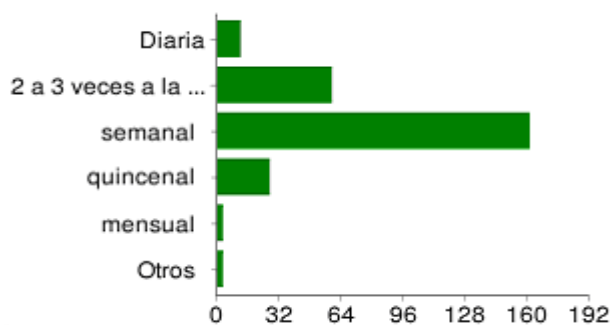


Figura 11. Frecuencia de compra de productos vegetales para el hogar.

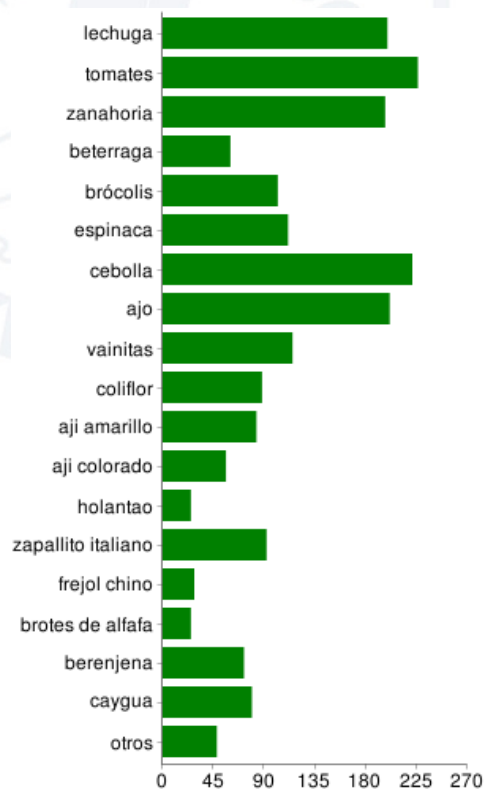


Figura 12. Vegetales consumidos en el hogar de los encuestados.

De las 272 personas encuestadas, 178 no sabían cómo se producen las verduras consumidas en el hogar (ver Figura 13) sin embargo el 61% de ellos respondieron que han comprado alguna vez un producto vegetal orgánico (ver Figura 14).

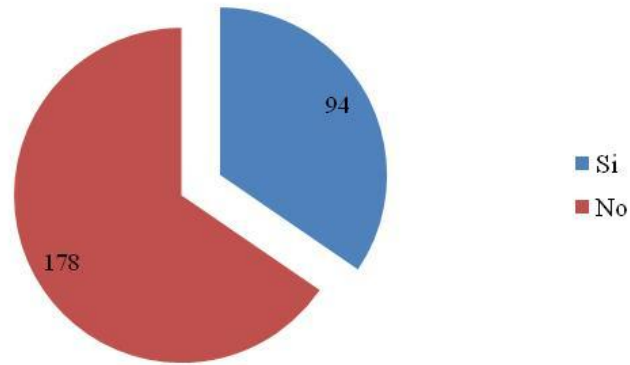


Figura 13. Conocimiento del proceso de producción de las verduras consumidas en el hogar.

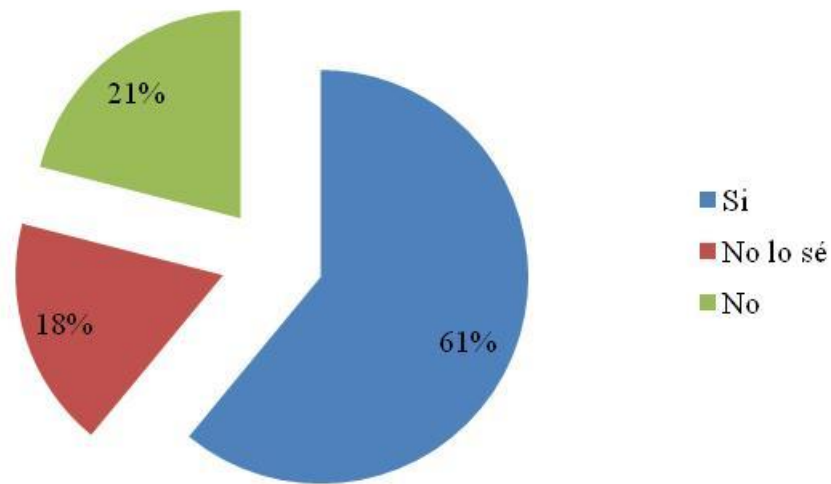


Figura 14. Encuestados que alguna vez han comprado productos orgánicos.

La mayoría de los encuestados consideran que los alimentos que más contribuyen al mantenimiento de la salud son las frutas y verduras, seguidas de los

cereales (ver Figura 15). Entre los motivos por los cuales comprarían productos vegetales orgánicos, se destacan en primer lugar la salud y el bienestar, seguidos de la frescura del producto, que está asociada a los productos orgánicos. Según los resultados de la encuesta, la marca no sería un motivo que afecta la decisión de compra de estos productos (ver Figura 16).

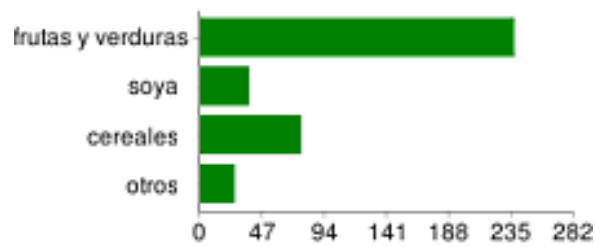


Figura 15. Alimentos que más contribuyen a la salud, según los encuestados.

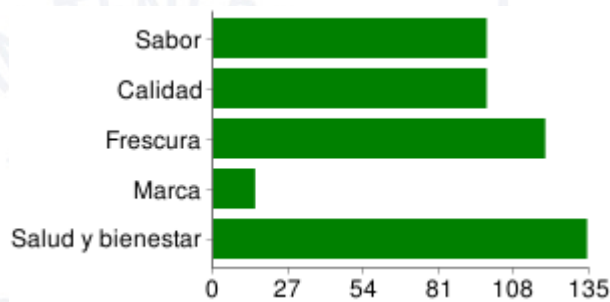


Figura 16. Factores que afectan la compra de los productos vegetales orgánicos

Para los cuatro grupos de clientes potenciales identificados, el empaque de los productos vegetales orgánicos es un atributo importante. Las preferencias de empaque pueden ser visualizadas en la Figura 17 y se puede apreciar que no hay una gran diferencia por el tipo de empaque pero la caja de papel cartón reciclada fue la que obtuvo el mayor porcentaje de aceptación.

Los resultados de la encuesta realizada también han señalado que más del 50% de los clientes potenciales identificados no comprarían productos vegetales orgánicos a través de una tienda virtual; sin embargo como se puede observar en la Figura 18, un porcentaje significativo de la población objetivo, compraría

productos vegetales a través de Internet por lo que se hace factible la utilización de este canal de ventas.

Tipo de empaque preferido por los potenciales clientes

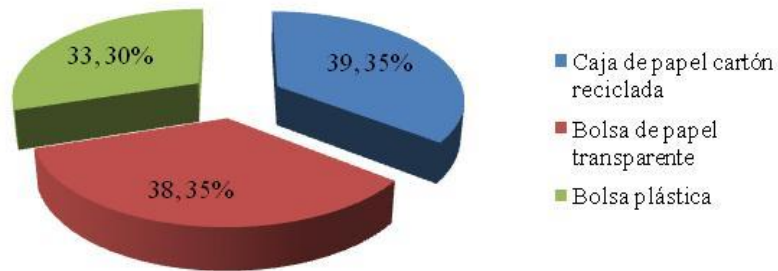


Figura 17. Tipo de empaque preferido por los potenciales clientes.

Interés de los potenciales clientes en comprar productos vegetales orgánicos por internet

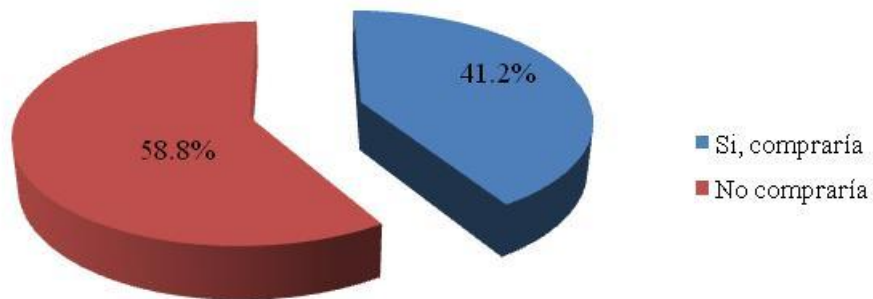


Figura 18. Porcentaje de intención de compra de productos vegetales orgánicos a través de una tienda virtual.

A más del 60% de los encuestados les gustaría recibir los productos vegetales orgánicos a través de un sistema *delivery* (ver Figura 19).

Interés del potencial cliente en recibir los productos orgánicos a través de un sistema de entrega *delivery*

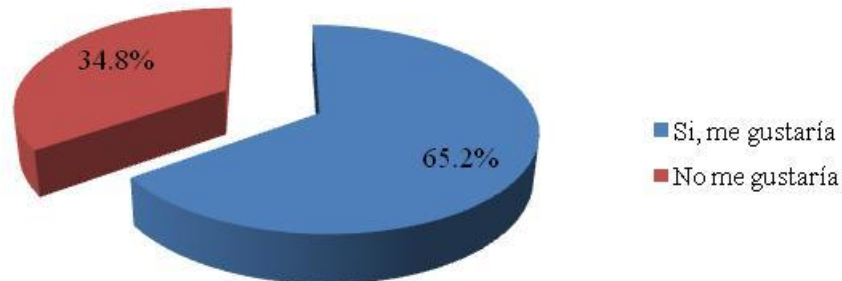


Figura 19. Interés por parte de los potenciales clientes en recibir los productos a través de un sistema de entrega *delivery*.

2.4.2. Demanda Potencial

La demanda potencial se estableció tomando en cuenta la demanda de productos vegetales orgánicos en supermercados como Wong y Vivanda, así como el precio de venta el cual está enfocado a un nicho de mercado, que según los estudios realizados están dispuestos a pagar un precio que varía entre 20 y 30% más que los productos vegetales tradicionales. Para determinar la demanda potencial (ver Tabla 5) se determinó el porcentaje de personas de la muestra que comprarían en supermercados y estarían dispuestas a pagar un precio mayor; con el fin de hacer una extrapolación a la población de los distritos meta. Se relacionó esta información con datos de consumo per cápita de vegetales y hortalizas ofrecidos por el INEI. El cálculo detallado de la demanda potencial se puede observar en el Apéndice F.

Tabla 5

Tamaño de mercado de la empresa

	Vegetales orgánicos
Cientes potenciales	88,387
Ventas potenciales (kg anuales)	7'031,784
Ventas potenciales (S/. anuales)	S/. 87'194,124

Los expertos entrevistados creen en perspectivas optimistas para la industria debido a la mejora del poder adquisitivo del consumidor ocasionado, principalmente, por el crecimiento de la economía peruana; expresan también que la demanda de estos productos no es aún mayor debido a falta de información disponible para los consumidores. Sin embargo sus pronósticos son optimistas, con proyecciones para el volumen de ventas total del presente año que superan en 20% al año anterior.

2.4.3. Participación de Mercado

Se ha estimado para el primer año una participación de mercado en torno al 1%, previéndose para los años posteriores que la participación ascienda en torno al 1,5%. El crecimiento de la empresa está limitado por la disponibilidad de tierras para expandir la producción; así las ventas proyectadas de la empresa se habrán duplicado para el término del quinto año, sin embargo la participación de mercado se mantendrá a un nivel estable (ver Tabla 6).

Tabla 6

Participación de mercado de la empresa

Productos vegetales orgánicos (anual)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de mercado	1%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
Demanda potencial	7,031,784	7,734,963	8,508,459	9,359,305	10,295,235
Ventas proyectadas (kg)	70,318	116,024	127,627	140,390	154,429
Ventas proyectadas (ton)	70.3	116.0	127.6	140.4	154.4

Nota. Cálculos realizados en base a un crecimiento de mercado potencial anual de 10%.

CAPÍTULO III: EL NEGOCIO

A continuación se describe la idea del negocio; la misión, visión y objetivos de la empresa; y finalmente los mecanismos de protección legal que serán empleados.

3.1 Descripción del Negocio

La idea del negocio surgió en un grupo de compañeros luego de un intercambio de experiencias y conocimientos acerca de la producción y comercialización de productos orgánicos en Brasil. Al consolidarse el equipo de trabajo se pensó en un modelo de negocio de una empresa en el Perú, enfocado en la producción y comercialización de productos vegetales orgánicos en diferentes puntos de venta, como (a) un módulo de venta propio, (b) a través de la página web, es decir, *e-commerce*, (c) en supermercados y (d) en restaurantes locales. De acuerdo con la investigación de mercado realizada, los clientes de la empresa serán personas que valoren el consumo de alimentos saludables, libres de productos químicos y además lleven un estilo de vida que se interrelacione de manera no perjudicial con el ambiente que los rodea.

La selección de los productos a ser ofrecidos al mercado fue determinada con base en los resultados de la investigación de mercado realizada; así, la oferta de productos de la empresa constará de los siguientes vegetales orgánicos:

(a) lechuga, (b) tomate, (c) zanahoria, (d) brócoli, (e) espinacas, (f) betarraga, (g) cebolla, (h) vainitas, (i) zapallo italiano y (j) coliflor.

Los formatos de venta de estos productos son de tres tipos: (a) productos unitarios, (b) por peso sin procesar y (c) por peso procesado. De acuerdo al resultado de la investigación de mercado, se determinó que el material con el que fabricarán los empaques, serán de caja de papel cartón y bolsas de papel

recicladadas. Con el objetivo de facilitar la identificación de la marca de la empresa, por parte de los clientes, se imprimirá el logotipo en cada uno de los empaques.

3.2 Visión, Misión y Objetivos de la Empresa

La Visión de la empresa será:

“Ser en el año 2016, la empresa líder en la producción y comercialización de alimentos orgánicos en la ciudad de Lima, reconocida por su responsabilidad ambiental y procesos orgánicos utilizados”.

La Misión de la empresa será:

“Ser los líderes del mercado peruano, en cuanto a la producción y comercialización de alimentos orgánicos; procurando un modelo de negocio sustentable, a través de un proceso de alta calidad. Asimismo, ser una empresa conformada por personas que respeten el ambiente y promuevan un estilo de vida saludable”.

Los objetivos de largo plazo que conllevarán a la empresa alcanzar la misión y visión deseadas son:

1. Posicionar la marca de la empresa como referencia de un producto saludable y de alta calidad, en el segmento de mercado meta en un periodo de aproximadamente cinco años.
2. Alcanzar una rentabilidad financiera positiva en los cinco primeros años del negocio y mantenerla de manera sustentable en el tiempo.

3.3 Protección Legal

La marca pensada para llevar a cabo el proyecto lleva el nombre de *Orgánica*. Sin embargo, se realizará un estudio de factibilidad de dicha marca ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la

Propiedad [INDECOPI], para averiguar la posibilidad de su registro y de esta manera evitar alguna posibilidad de copia o demora en su registro, por alguna similitud. Resulta imprescindible el registro de la marca ante INDECOPI (ver Apéndice G), puesto que otorgaría a los titulares del presente proyecto la autorización y garantía de su utilización exclusiva durante un periodo de tiempo, existiendo la posibilidad de renovarla, con una anticipación no mayor a unos meses antes de que el registro caduque, de acuerdo al artículo 164 del Decreto Legislativo 823 (Indecopi, 2008).

Paralelamente a la inscripción de la marca se constituirá la empresa, ante los Registros Públicos de Lima, bajo la modalidad de Sociedad Anónima Cerrada [S.A.C]. Lo cual permitirá a los integrantes del proyecto, actuar como una persona jurídica, capaz de realizar las diferentes operaciones que se pudieran necesitar. Se eligió dicha modalidad puesto que la empresa en su etapa inicial será pequeña y la ley la exime de tener acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores (Tambini, 2006).

La empresa se registrará por las normas de la sociedad anónima cerrada y en forma supletoria por las normas de sociedad anónima cuando le sean aplicables. Para su inscripción será necesaria una búsqueda en los Registros Públicos de la denominación social, a nivel nacional, para verificar que no exista otra igual o similar. Posteriormente se redactará la minuta de constitución de la empresa en donde se desarrollará el pacto social en donde se identificarán a los socios fundadores, así como el monto del capital aportado, el cual estará formado por bienes dinerarios y no dinerarios; y el estatuto en donde se señalan los órganos de la empresa y sus funciones. Asimismo, se establecerán todos los pactos lícitos que

se estimen convenientes para el desarrollo de la empresa y los convenios societarios entre accionistas, que los obliguen entre sí y para la sociedad peruana (Tambini, 2006).



CAPÍTULO IV: PLANES OPERATIVOS

El presente capítulo tiene el propósito de facilitar la elaboración de un plan operativo integral, que contribuya a los esfuerzos de sustentabilidad del negocio. De tal manera el capítulo está dividido en cinco secciones, en las cuales se desarrolla los componentes operativos del negocio. El carácter eminentemente práctico de cada sección, presenta herramientas que facilitan la generación de ideas procurando la participación y el consenso, tanto en los asociados como en el personal técnico o de apoyo.

4.1 Plan de Marketing

El plan de Marketing forma parte de la estrategia general de la empresa, permitiendo la búsqueda de oportunidades de desarrollo dentro del mercado de la ciudad de Lima. Para alcanzar los objetivos de largo plazo, de posicionar la marca Orgánica como referencia de un producto saludable y de alta calidad y de alcanzar una rentabilidad financiera positiva en los cinco primeros años del negocio, se adoptará las siguientes estrategias a corto plazo:

1. Participar en todas las bioferias que se desarrollan en la ciudad de Lima (las cuales se realizan con regularidad, los días sábados y domingos, y se encuentran ubicadas en los distritos de La Molina, Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco), con el objetivo de hacer conocida a la empresa y contactar clientes.
2. Buscar establecer una alianza con Supermercados Peruanos S.A. con el fin de buscar la colocación de los productos vegetales de Orgánica S.A.C. en sus anaqueles.

3. Buscar contactos en los cuatro de los restaurantes que promocionan el turismo a través del consumo de comida orgánica en la ciudad, denominado Eco gourmet: los cuales serán Hierbabuena, en el distrito de Miraflores y (a) La Gloria del Campo, (b) La Casa de don Cucho y (c) La Vaca Colorada, en el distrito de Pachacamac (Telefónica del Perú, 2009); con el objetivo de proveerles los productos vegetales necesarios.
4. Buscar contactos en ocho de los restaurantes que promocionan el consumo de comida vegetariana en la ciudad, como: el restaurante Salud y Vida en el distrito de Chaclacayo; El Obelisco en el distrito de Lince; en el distrito de Miraflores que ostenta la mayor cantidad de restaurantes vegetarianos en la ciudad se pretende formar alianzas con los restaurantes denominados (a) Bircher Brenner, (b) El Vegetariano, (c) Govinda, (d) Mar y Luna y (e) Tamish Comida Light; asimismo, se contactará a los representantes del restaurante Sampes en el distrito de San Isidro (Telefónica del Perú, 2009); con el objetivo de proveerles los productos vegetales necesarios.

Para alcanzar los objetivos de corto plazo descritos líneas arriba, se utilizará una estrategia de posicionamiento de la marca Orgánica, de manera que sea relacionada por los compradores con el cuidado de la salud. Asimismo, como parte de los objetivos trazados, se buscará incrementar el consumo de los productos vegetales orgánicos producidos por Orgánica S.A.C., en los niveles socioeconómicos A y B de los distritos de La Molina, San Borja y Santiago de

Surco, distritos concebidos para el inicio de la venta directa y el delivery a través de internet.

4.1.1 Mezcla de Marketing:

Producto

Los productos ofrecidos por la empresa son vegetales de diferentes clases, los cuales son producidos, procesados y comercializados directamente por la empresa.

La marca que identificará a la empresa estará ligada directamente al logotipo de la empresa. El diseño del logotipo fue consultado en la investigación de mercado (ver Apéndice H), habiéndose elegido aquel que transmite de manera sencilla pero atractiva, el mensaje del ofrecimiento de productos orgánicos. Las letras utilizadas son grandes y de dos tonalidades del color verde. En medio del nombre, en la letra “I” se acompaña un trébol de tres hojas, en una tercera tonalidad de verde, con la finalidad de generar la impresión de una relación cercana con la naturaleza.

Inmediatamente después del nombre, se detalla que los vegetales orgánicos ofertados no tienen contacto alguno con productos químicos, mediante la frase “De la naturaleza a su mesa, Productos 100% orgánicos”, que será utilizada como el lema de la empresa y será registrada como tal (ver Apéndice I). Sin embargo para generar un contraste, el tipo de letra es cambiado a escritura de tipo manuscrito, así como el color, el cual cambia a granate; los colores han sido seleccionados con el afán de mantener la relación entre los productos y la naturaleza; finalmente se rodea la figura con una línea de color verde, tal como puede apreciarse en la Figura 20.



Figura 20. Logotipo de la marca de la empresa.

Precio

El precio promedio de los productos de la empresa fue determinado de acuerdo a los valores promedio de venta para productos similares que se venden actualmente en el mercado limeño (estrategia basada en la competencia). De esta manera se estima de acuerdo a los cálculos un valor promedio de venta para la totalidad de productos de la empresa de S/. 12.40 por kilo.

La política de ventas de la empresa determina que los precios serán ofertados a los clientes meta en dos formas: si se trata de ventas directas individuales hechas por el consumidor final, tendrán un precio fijo; sin embargo si se trata de ventas en volumen, dirigidas a supermercados y a restaurantes, se considerará un descuento de acuerdo al pedido realizado. Con la finalidad de darse a conocer en las bioferias de la ciudad, Orgánica S.A.C. contratará dos promotoras para ofrecer al público los productos, preparados en la modalidad de ensaladas, de esta manera se dará a conocer a los potenciales clientes las bondades de los productos, permitiéndoles apreciar la frescura, el olor y el sabor de los mismos.

Plaza

Se buscará negociar que la plaza o punto de ventas sean las cuatro bioferias que se realizan los fines de semana, los distintos supermercados y los 12 restaurantes antes mencionados, todos ellos de la ciudad de Lima. La segunda estrategia de venta será ofrecer los productos mediante internet para ser entregados directamente a la dirección indicada por el consumidor final, ofreciendo seguridad y ahorro de costos en la compra que realicen (evitando movilizarse hasta el punto de venta). Asimismo, la tercera expectativa de los asociados es la expansión del mercado local, con la intención de llegar a aquellas personas pertenecientes al nivel socio económico A y B que no están consideradas en el análisis de mercado inicial; pertenecientes a los distritos de Barranco, Chorrillos (Malecón y La Encantada de Villa), Magdalena del Mar, Miraflores y San Isidro.

Promoción

La publicidad y promoción de la empresa, contarán con un presupuesto proyectado anualmente. Inicialmente, la promoción del producto será realizada a través de una campaña de lanzamiento de la empresa, enfatizando que los atributos de la marca sean comunicados de manera efectiva. Luego, para mantener la imagen de la marca se realizará gastos en publicidad de la siguiente manera:

(a) Comunicación electrónica

- Se construirá la página web www.orgánica.com.pe, con el objetivo de promover los productos y facilitar a los clientes la realización de sus pedidos. El modelo piloto se encuentra en el Apéndice J.

- Sin costo alguno se abrirán cuentas en (a) Hi5.com, (b) Facebook.com, (c) Hotmail y (d) Yahoo para poder capturar la atención de los adolescentes y universitarios, a través de e-mails, grupos de noticias y foros de debate; mostrando a través de fotos de modelos femeninas y masculinos, las ventajas de una alimentación rica en vegetales sin químicos, como una figura esbelta, una piel sin erupciones, etc.

(b) Comunicación en medios tradicionales

- A través de la publicidad en comunicación escrita dirigida a mujeres modernas, en los suplementos (a) *Somos*, (b) *Escape* y (c) *Mi hogar* del diario El Comercio.
- A través de publicidad no pagada en artículos en el área de negocios de los principales diarios locales, como El Comercio por ejemplo.
- A través de la impresión de las etiquetas de los empaques y de las boletas de venta y facturas, en donde se imprimirá el logotipo resaltando la marca de la empresa y la dirección de la página web para promocionar su visita. Se identificará visiblemente al vehículo de reparto mediante la colocación de una calcomanía de tamaño grande, señalando el nombre de la empresa.
- A través de la contratación de impulsadoras durante los primeros 12 meses, para ofrecer la degustación de ensaladas, hechas con los productos de la empresa, en las bioferias de la ciudad.
- Promoción de los productos en los colegios de niveles socioeconómicos A y B (Apéndice K), a través de visitas guiadas al

área de producción, donde los estudiantes podrán conocer como se produce los vegetales y hortalizas y de esta manera tomar conciencia sobre como respetar la naturaleza. Al término de la visita se les regalará una muestra de productos de la empresa.

En la Tabla 7 se puede observar el monto de inversión previsto para el primer año en publicidad y promoción; además la empresa realizará otros gastos (ver Tabla 8), que fueron contabilizados como gastos de ventas. Se ha proyectado destinar, a partir del segundo año, 5% del valor de las ventas anuales para mantener e incrementar las actividades destinadas a la promoción de la empresa.

Tabla 7

Inversión en publicidad y promoción para el primer año

Publicidad / Promoción	S/.	Porcentaje
Creación de la página web	1,000.00	4.3%
Campaña de lanzamiento	15,000.00	65.2%
Promotoras	7,000.00	30.4%
Total	23,000.00	100%

Tabla 8

Gasto periódico anual de publicidad y promoción (2009-2014) de Orgánica

S.A.C.

Actividades	S/.	Porcentaje
Publicidad en medio de comunicación escrita	15,000.00	85.7%
Publicidad no pagada en los artículos de negocios	0.00	0.0%
Promoción a través de colegios	2,500.00	14.3%
Total	17,500.00	100%

Para el segundo año, la empresa realizará una campaña de promoción mediante la cual, aquellos clientes que regresen a comprar en la tienda con las bolsas recicladas de la empresa ganarán descuento en los productos adquiridos.

4.1.2 Plan de comercialización y ventas

La empresa buscará ser un agente facilitador de compra, es por ello que se ha desarrollado la siguiente estrategia de ventas:

Venta directa:

Para la venta directa se alquilará de un local de ventas, ubicado en el distrito de Surco. El local estará abierto de lunes a viernes desde las 9:00 a.m. hasta las 6:00 p.m., y será atendido por dos colaboradoras de la empresa.

Venta a restaurantes de la ciudad de Lima:

Con la ayuda de las redes de contactos de cada uno de los asociados, se buscará proveer a los restaurantes orgánicos y vegetarianos orientados a un nivel socio económico A y B, donde aprecien la diferenciación de los productos vegetales orgánicos versus los productos vegetales comunes.

Venta delivey a través de la página web:

La página web será creada como un medio de promoción de la empresa y también como canal de ventas directas. El proceso de venta *online* a través de la página web será realizado teniendo en consideración los siguientes pasos:

- Paso 1: El cliente realizará la compra a través de la página web, adicionando al carrito de compra todos los productos vegetales orgánicos que desee;
- Paso 2: El cliente ingresará sus datos para efectuar el pago. Se utilizará como único medio de pago las tarjetas de crédito o débito, y

para promover el entorno seguro de dichas transacciones, se contratarán los servicios de cobranza vía Internet.

- Paso 3: La empresa emitirá una orden de compra;
- Paso 4: La empresa enviará la orden de compra vía e-mail al cliente, con el objeto de que ambas partes mantengan un registro de la transacción realizada y así evitar pedidos equivocados;
- Paso 5: Se preparará el pedido en el almacén;
- Paso 6: Se despachará el pedido y
- Paso 7: Se entregará el pedido al cliente (ver procedimiento

detallado en la Figura 21).

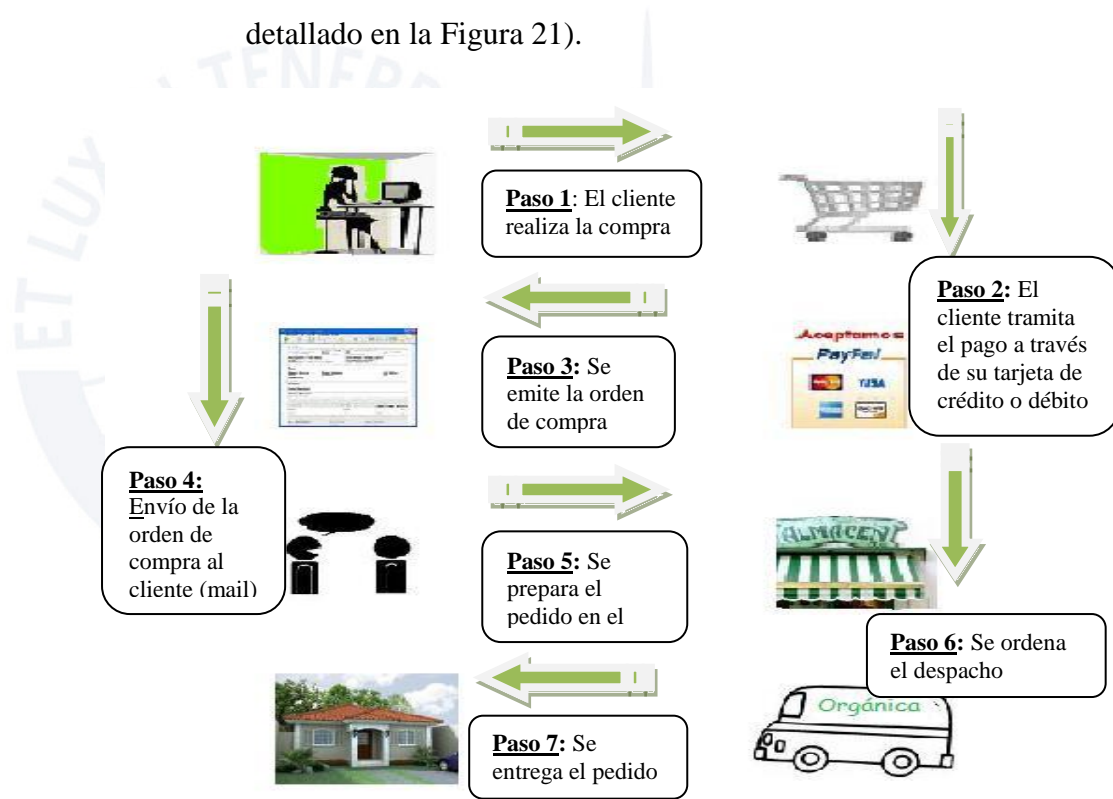


Figura 21. Proceso de venta mediante página web.

Para la venta a través de la Internet se ha tomado en consideración:

- a. El dominio registrado que se compra pagando USD 36.00 anuales. El dominio de la empresa será www.organica.com.pe y está disponible (ver Apéndice L).
- b. Facilidad de pago mediante tarjetas de crédito. El costo anual del sistema es aproximadamente USD 800.00 más 5% del precio de venta por cada transacción realizada.
- c. Certificación digital SSL empleado para asegurar las transacciones realizadas por los clientes. El costo anual para adquirir esta certificación asciende en USD 150.00.

El repartidor no estará autorizado bajo ninguna circunstancia a realizar ningún cobro, lo cual estará detallado específicamente en la página web. El servicio de delivery estará disponible de lunes a viernes de 9 a.m. a 5 p.m. De acuerdo con el estudio de mercado realizado se determinó que el monto mínimo solicitado para el reparto será de S/. 35.00 (treinta y cinco nuevos soles) así como el recargo por el envío será de S/. 5.00, monto que será incluido en la boleta o factura requerida.

4.1.3 Política de Servicios y Garantías

La empresa buscará que su marca sea reconocida en el tiempo, como una empresa preocupada por la salud de sus clientes y del medio que la rodea. Por lo tanto, para ser reconocida como tal, contará con los procesos que aseguren una certificación; pasando por un estricto control de calidad, en todo el proceso de producción, es decir desde la siembra hasta el empaque de sus productos. Se procurará asimismo, brindar la mayor satisfacción posible al cliente, para que éste pueda tener una grata experiencia al adquirir productos de la empresa.

Una de las formas con las que se planea lograr una experiencia positiva es que, una vez un cliente/consumidor realice la primera compra se tendrá en la base de datos de la computadora el pedido que ha realizado para que en la próxima vez, se le hable en un tono familiar y se le ofrezca lo mismo que consumió el pedido anterior, con la intención de que el cliente/consumidor perciba la sensación de que se le ha reconocido y se le procura una atención personalizada. Los clientes/consumidores de Orgánica S.A.C. gozarán de la garantía otorgada por una empresa certificadora acreditada; misma que observará la aplicación del Reglamento Técnico, emitido por el MINAG en el año 2006, para la verificación y control del sistema de producción según las normas y criterios propios de la agricultura orgánica:

- (a) Uso de semillas y materiales que no hayan sido transformados mediante ingeniería genética;
- (b) Uso de semillas que no hayan tenido ningún tratamiento de desinfección química con productos sintéticos;
- (c) La conservación y fomento de la diversidad genética de la unidad productiva, participando en la recuperación de variedades locales o tradicionales;
- (d) El manejo apropiado de la fertilidad del suelo.

Como parte del cumplimiento de las normas pertinentes en el empaque de los productos ofrecidos, se proporcionará una información clara sobre la condición de producto orgánico, así como (a) el nombre y dirección de la persona legalmente responsable de la producción del producto; (b) el número y periodo de vigencia del certificado otorgado por la empresa certificadora y (c) la frase “Este

producto cumple con el reglamento técnico para productos orgánicos” (MINAG, 2006). Por otro lado en la etiqueta se listarán los pasos de la transformación que sean relevantes para el cliente/consumidor de la empresa, así como la declaración de todos los componentes de aditivos, ingredientes y coadyuvantes en el procesamiento (MINAG, 2006). El tipo de empaque utilizado será de material reciclable, minimizando el efecto negativo del empaquetado.

4.2 Plan de Operaciones

Para alcanzar el éxito en comercializar productos orgánicos de alta calidad en el mercado limeño, Orgánica S.A.C. adoptará las siguientes estrategias: alcanzar la certificación orgánica bajo un estándar orgánico apropiado para el mercado objetivo y la flexibilización de los procesos.

1. *La certificación orgánica:* Es el proceso mediante el cual una entidad independiente (empresa certificadora) controla y certifica que el sistema de producción de un agricultor, grupo de agricultores o empresas, cumpla con ciertos estándares (internacionales y nacionales) de producción orgánica a lo largo de las diversas etapas del proceso productivo. Los estándares de certificación orgánica garantizan que los bienes que llegan al consumidor han sido producidos sin emplear insumos químicos, utilizándose, por el contrario, sistemas de control de plagas y fertilización en procesos y productos naturales.
2. *Flexibilización de los procesos:* Consiste en aplicar un enfoque adaptativo al proceso productivo. Dado que se busca un nicho relativamente nuevo del mercado, es previsible que nuevas especies o variedades deban comenzarse a producir en atención a la demanda del

mercado, requiriéndose quizás la aplicación de nuevas tecnologías a la producción.

Orgánica S.A.C. será una empresa dedicada a producir y comercializar verduras/vegetales orgánicos; sin embargo el negocio principal de la empresa será la producción de bienes físicos porque produce un cambio en la forma de los recursos, en este caso las semillas que se transforman en los productos vegetales orgánicos como zanahorias, lechugas, tomates. La clasificación de la empresa en lo que son operaciones se puede observar en la Figura 22.

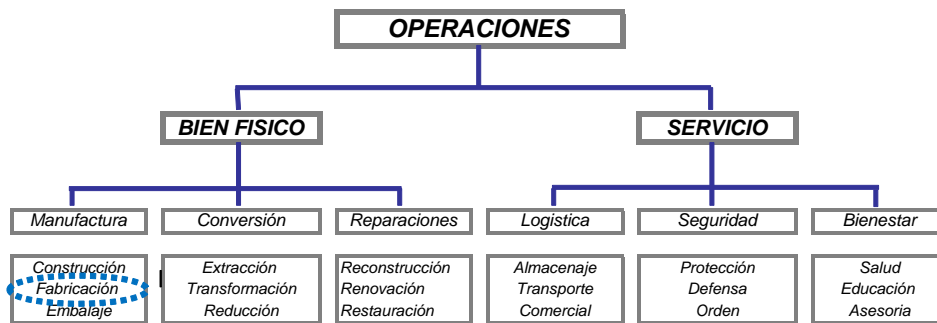


Figura 22. Clasificación de Orgánica por operaciones

Nota. De “Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad”, por F. D’Alessio, 2004. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación – Prentice Hall.

El tipo de proceso que utilizará el área de producción de la empresa es en lote e intermitente (Figura 23). Intermitente porque producirá diferentes productos según la demanda y los pedidos de los clientes; y en lote porque el volumen de los productos iguales es pequeño y se utilizarán máquinas de carácter general. La ventaja de la intermitencia es la flexibilidad que aporta al proceso permitiendo una rápida adaptación productiva.

Repetitividad	Una vez	Intermitente	Continuo (Linea)
Articulo Unico			
Lote		Lote de trabajo	
Serie			
Masivo			
Continuo			

Figura 23. Matriz del proceso de transformación para Orgánica.

Nota. De “Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad”, por F. D’Alessio, 2004. Naucalpan de Juárez , México: Pearson Educación – Prentice Hall.

4.2.1 Diseño del Producto

Orgánica S.A.C. producirá y comercializará vegetales producidos orgánicamente en tres formatos de productos que son presentados en diversas variedades y tamaños. Se segmentará el producto de la siguiente forma:

(a) productos unitarios, (b) por peso sin procesar, y (c) por peso procesado.

1. *Productos unitarios.* En este formato serán comercializadas:

lechugas, brócoli, espinaca, coliflor; productos que serán vendidos unitariamente, de acuerdo con la manera tradicional en que éstas llegan al consumidor final (Figuras 24 y 25).

2. *Por peso sin procesar.* Este formato de comercialización estará compuesto por los tipos de verduras que tradicionalmente se venden en conjunto, tales como los tomates, las cebollas, zanahorias, betarragas, vainitas y zapallos italianos en tamaños de 300 gramos, 500 gramos y 1 kilo (Figura 26 y 27).

3. *Por peso procesado.* En este formato los productos llegarán al consumidor final listos para ser consumidos, es decir, ya estarán lavados, pelados y picados; ofrecidos en los mismos tamaños de 300 gramos, 500 gramos y 1 kilo (Figura 28).



Figura 24. Unidad de lechuga



Figura 25. Unidad de brócoli



Figura 26. Conjunto de zanahorias



Figura 27. Conjunto de tomates



Figura 28. Cebollas procesadas listas para ser empacadas y consumidas.

4.2.2 Diseño de Procesos

Orgánica S.A.C. manejará dos procesos de producción hasta obtener sus productos finales, el primero será la producción de los vegetales en campo y el segundo consistirá en la transformación de estos vegetales en los formatos comercializables por la empresa. El proceso de producción de los vegetales comprenderá las siguientes etapas:

1. Se sembrarán las semillas en bandejas de germinación ubicadas en el vivero;
2. Se preparará el suelo con la utilización de equipos manuales y mecánicos;
3. Se construirán los canteros elevados, donde serán sembradas las respectivas plántulas; y finalmente,
4. Se aplicarán el compost y los abonos orgánicos.

Resulta necesario aclarar que se escogió producir los vegetales en un sistema con cielo abierto debido a que la inversión requerida para producir en invernadero es muy alta inicialmente aunque proporcione una mayor productividad. Se escogió también el diseño de canteros elevados porque además de permitir un apropiado ordenamiento del suelo, ayudaría en el drenaje del terreno posibilitando preparar y controlar el mismo con mayor efectividad. La marcación del local de siembra será realizada manualmente con la ayuda de una sembradora de hortalizas (ver Figura 29), siguiendo el espaciamiento de cada especie.

Después de sembradas las plántulas se realizarán las actividades de limpieza manuales dentro y fuera de los canteros elevados, con la finalidad de eliminar

malezas que suelen desarrollar entre los cultivos, favoreciendo el desarrollo de plagas (Figura 30).

Al iniciar los cultivos orgánicos existirá un mayor peligro de que aparezcan plagas y enfermedades; en la medida que el campo vaya logrando un “equilibrio natural” este peligro irá disminuyendo. Para combatir de manera orgánica las diversas plagas y enfermedades que puedan surgir, la empresa utilizará el método conocido como manejo integral de las plagas, el cual pretenderá reducir al mínimo el uso de pesticidas orgánicos sintéticos sin poner en peligro los cultivos (Nebel & Wright, 1999). Este método utilizará preparados para la fumigación, los cuales serán elaborados con productos naturales tales como tabaco, aceite mineral, cebo, combinaciones de diferentes plantas y cultivos trampa, es decir, sembrar cultivos que atraigan las plagas existentes.

Se aplicará también, un sistema de irrigación por gravedad de 60 minutos diarios durante todo el periodo de crecimiento de las especies, para que al final del proceso se realice la cosecha de los vegetales. El sistema de riego por gravedad permitirá: (a) sostener la producción durante todo el año, (b) ejecutar un plan de siembras escalonadas y (c) obtener productos de buena calidad y altos rendimientos por m².



Figura 29. Sembradora de hortalizas



Figura 30. Modelo de cantero elevado

El proceso de transformación de los vegetales comprende las actividades de post cosecha como el lavado, secado, selección, pesado, procesamiento (pelado y picado) y empaquetado de los productos. Las Figuras 31, 32 y 33 son ejemplos de los equipos utilizados en los procesos de pesado, picado y empaque de los productos vegetales orgánicos.



Figura 31. Balanza electrónica



Figura 32. Picadora de vegetales



Figura 33. Maquina selladora

En las Figuras 34 y 35 se han representado los procesos de transformación involucrados en cada etapa del proceso de producción.

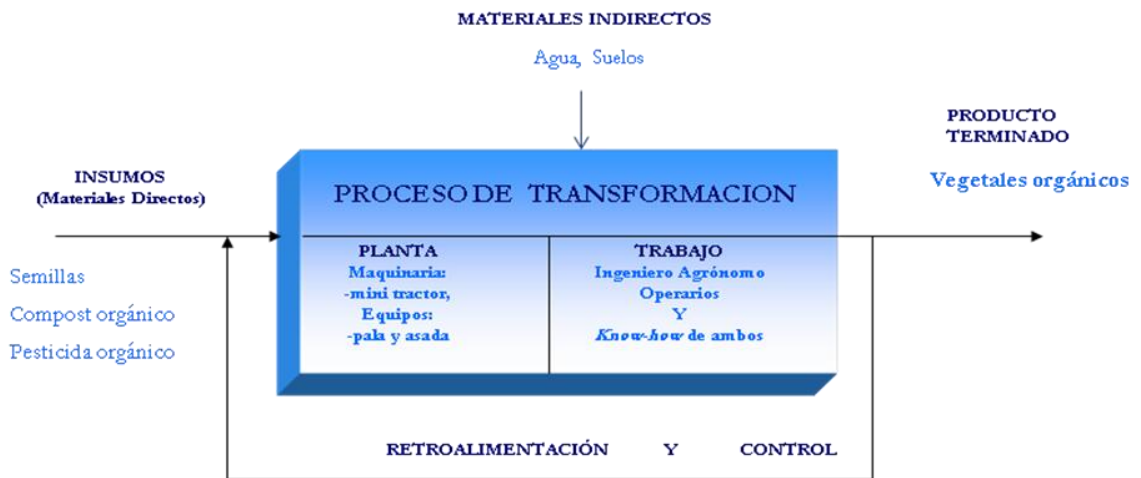


Figura 34. Proceso de producción en campo de los vegetales de Orgánica.

Nota. De “Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad”, por F. D’Alessio, 2004. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación – Prentice Hall.



Figura 35. Proceso de transformación de los vegetales producidos por Orgánica.

Nota. De “Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad”, por F. D’Alessio, 2004. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación – Prentice Hall.

El diagrama de operaciones [DOP] de proceso ayudará a visualizar detalladamente el método propuesto; éste permitirá vislumbrar nuevos y mejores

procedimientos, además permitirá conocer la secuencia de procesos y los puntos de inspección del mismo. Asimismo, indicará qué efecto tendrá un cambio en una operación dada sobre las operaciones precedente y subsiguiente. La Figura 36 ilustra el diagrama de abastecimiento de los insumos de producción, actividades que relacionan las dos áreas de la empresa (área administrativa y área de producción).

La Figura 37 ilustra el DOP para la producción de los vegetales en campo, mientras que la Figura 38 ilustra el DOP del proceso de transformación de los vegetales en los formatos comerciales de Orgánica S.A.C.; finalmente, la Figura 39 indica el diagrama del proceso de distribución de los productos terminados.

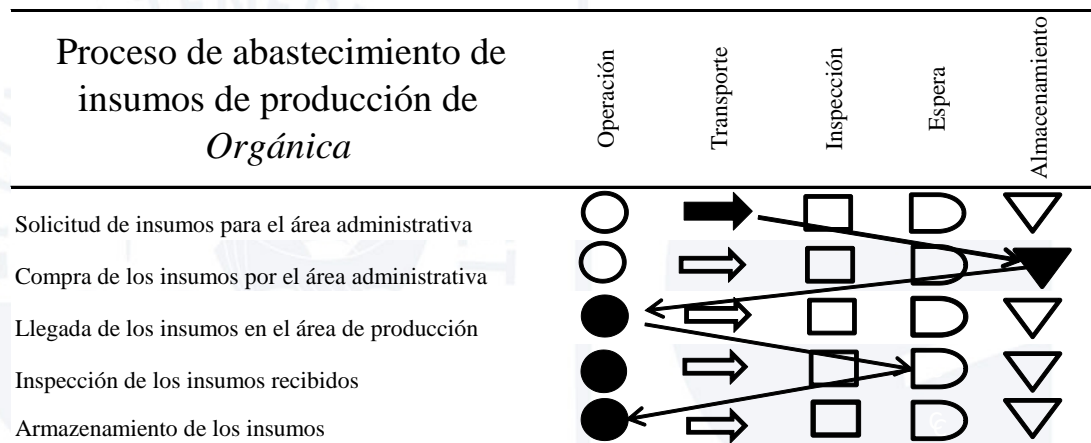


Figura 36. DOP para el abastecimiento de insumos de producción de Orgánica

Entre los procesos presentados en los DOP, tanto el crecimiento de las semillas en vivero hasta su transformación en plántulas, como el cultivo o desarrollo de los vegetales en los canteros de producción, son las dos operaciones que demorarán más tiempo en completarse, variando entre 30 y 120 días dependiendo de la especie y de la variedad.

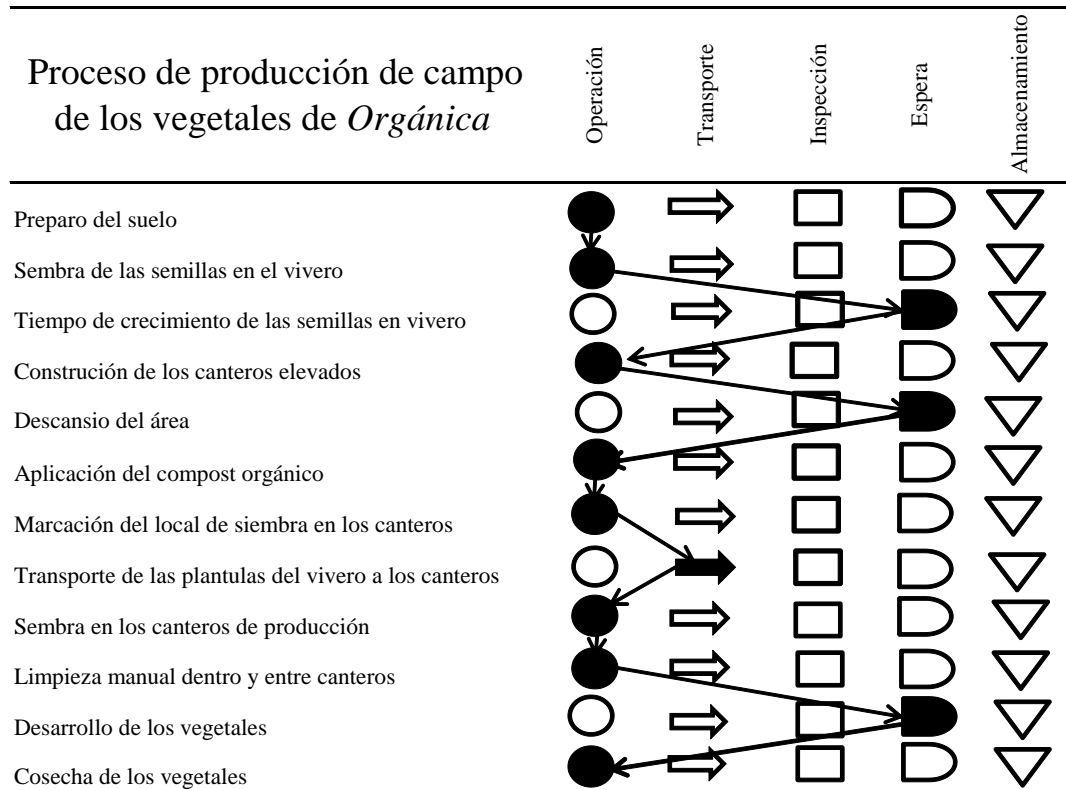


Figura 37. DOP para la producción de los vegetales de *Orgánica* S.A.C.

En el procesamiento de los insumos, las mermas generadas en la actividad de selección, pelado y picado de los productos, así como los restos vegetales que se producirán como parte del proceso, serán re-aprovechadas para la fabricación de compost, que será usado como fertilizante del suelo en el proceso de producción de campo de la empresa (Figura 40). En este procesamiento se prevé la generación de un 15% de mermas; las cuales estarán compuestas por productos defectuosos, de mala apariencia, con presencia de ataques de plagas o daños físicos, así como productos no vendidos. Por otro lado, existen desperdicios como las hojas y tallos no comestibles (por ejemplo las hojas de las zanahorias o las hojas y tallos de las coliflores).

La figura 40 muestra el reciclaje de nutrientes que se produce al incorporar las mermas y residuos de la producción de hortalizas a la producción de compost, que fertilizará la tierra para permitir el desarrollo de nuevos cultivos y productos.

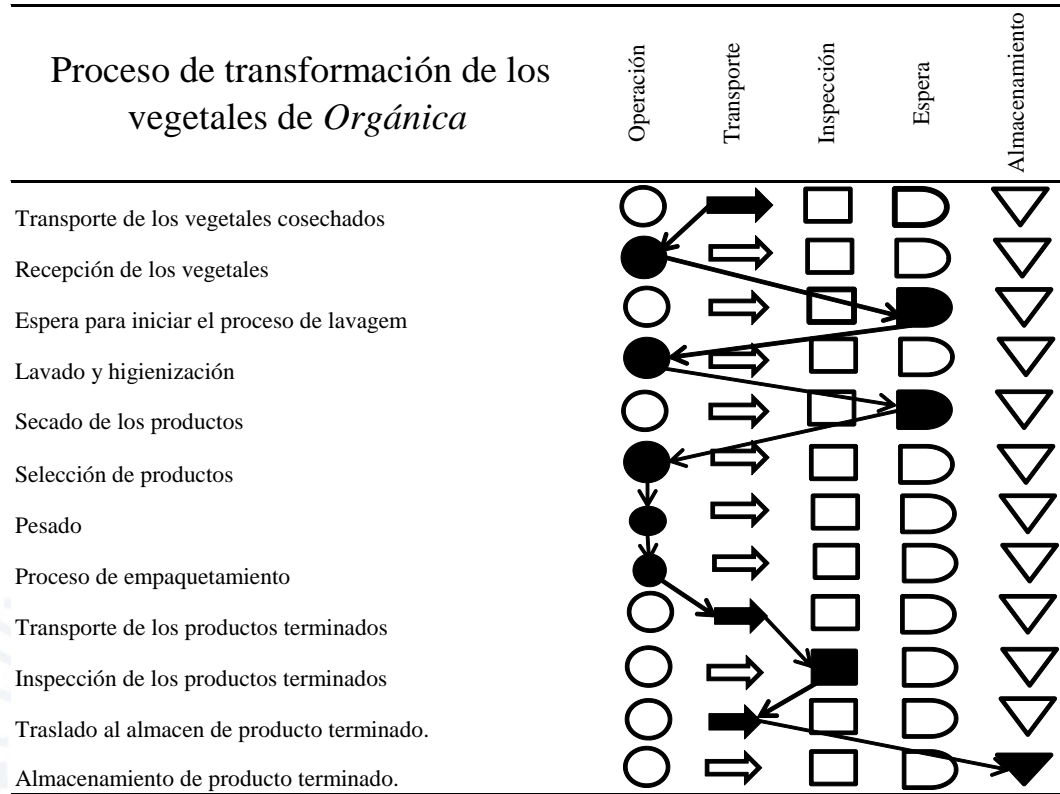


Figura 38. DOP de transformación de los vegetales en los formatos comerciales.

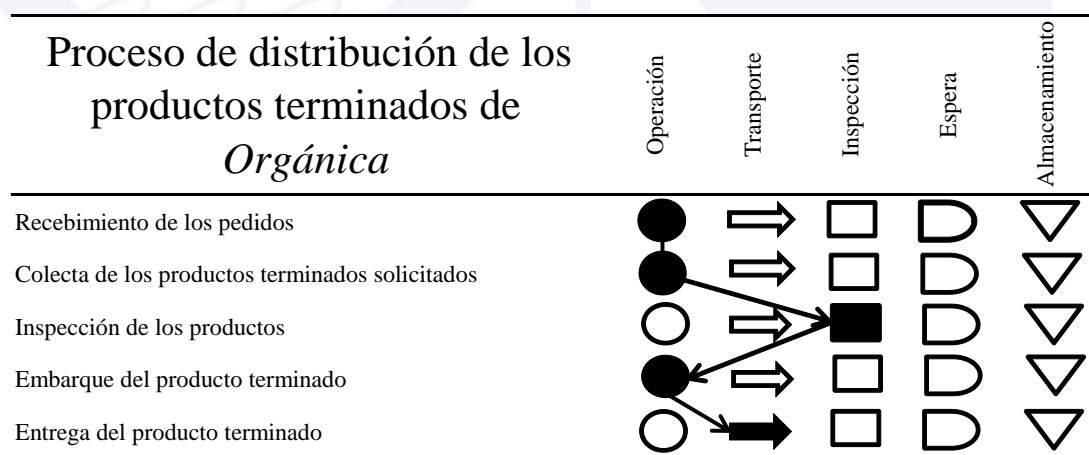


Figura 39. DOP del proceso de distribución de los productos terminados.



Figura 40. Proceso de reciclaje de nutrientes y generación del compost.

4.2.3 Capacidad de Operaciones

La capacidad de operaciones de la empresa estará vinculada al tamaño del terreno que se tiene disponible para el desarrollo de los cultivos. En este tipo de negocio el tamaño disponible del terreno para la producción de los vegetales es un factor que limita la capacidad de operaciones. El terreno alquilado poseerá un área de 60.300 m² (6,3 ha), se ubicará en el distrito de Pachacamac, y contará con un sistema de abastecimiento de agua para realizar la actividad de riego y edificaciones. De acuerdo con la demanda de mercado que la empresa desea satisfacer en el primer año, se iniciará la producción en un área de 30.000 m² (3ha); para el segundo se aumentará el área productiva en 2 ha; finalmente en el tercer año se plantará la hectárea restante, empleándose la totalidad de las 6 ha disponibles. El terreno ya cuenta con área de 120 m² para ser utilizada como vivero de plántulas. Los productos de mayor demanda tendrán un área de cultivo mayor. Las especies producidas por la empresa, la cantidad de semillas por hectárea, los números de cosechas anuales, el área producida, la productividad por

hectárea año y la productividad esperada en toneladas por hectárea anual pueden ser observadas en la Tabla 9.

Tabla 9

Especies producidas y datos de producción

Especies	Semillas (kg/ha)	Cosechas anuales	Area (ha)	Productividad por Ha	Productividad esperada (ton/ha/año)
lechuga	0.5 - 0.6	4	0.20	32.0	6.4
beterraga	10 - 12	4	0.06	25.0	1.5
brocoli	0.2 - 0.3	3	0.04	11.0	0.4
cebollas	6 - 8	2	0.14	34.0	4.8
coliflor	0.3 - 0.4	2	0.06	7.0	0.4
espinaca	12 - 15	8	0.10	15.0	1.5
tomates	0.4 - 0.6	2	0.10	55.0	5.5
vainitas	70 - 100	4	0.08	12.0	1.0
zanahorias	5 - 6	2	0.14	18.0	2.5
zapallo italiano	5	5	0.08	20.1	1.6
Total			1		25.61

Nota. Datos de productividad por hectárea por año obtenidos de “Hortalizas: Datos Básicos” del Programa de Hortalizas de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional Agraria La Molina [UNALM], 2000.

Un ingeniero agrónomo, especializado en el manejo de hortalizas y con experiencia en los cultivos de la costa peruana, supervisará las operaciones y prestará servicios para la empresa, realizando visitas de acompañamiento al área de producción con una frecuencia de tres veces a la semana. A partir del tercer año la empresa se encontrará en su máxima capacidad operativa, manteniendo a partir de ese momento una producción estable, debido a falta de disponibilidad de tierras adyacentes al terreno seleccionado para expandir el negocio. En la Tabla 10 se puede apreciar los valores estimados de producción para cada año, considerando las mermas que se espera generar y el monto obtenido por las ventas de los productos producidos.

Tabla 10

Estimados de producción anual, mermas y ventas totales.

Especificación	Año 1 (3ha)	Año 2 (5ha)	Año 3 (6ha)	Año 4 (6ha)	Año 5 (6ha)
Producción total (ton)	76.83	128.05	153.66	153.66	153.66
Mermas	15%	15%	15%	15%	15%
Producción - mermas (ton)	65,3	106,84	130.61	130.61	130.61
Proyección de ventas (S/.)	809,754	1'349,590	1'619,508	1'619,508	1'619,508

4.2.4 Ubicación de las Instalaciones

La empresa poseerá dos instalaciones, una para las etapas de producción y transformación de los vegetales y otra dirigida a la comercialización de sus productos. Con la finalidad de seleccionar la mejor ubicación para las instalaciones de la empresa, se utilizó el método de ponderación cualitativa de los factores, mediante el cual se asigna valores ponderados a los factores claves relacionados con las alternativas de ubicación. Para la instalación de la producción de los vegetales, los distritos potenciales eran Cieneguilla, Lurín y Pachacamac; debido a que cuentan con características edafo-climáticas favorables para el desarrollo de los cultivos agrícolas y por su cercanía al área urbana.

De acuerdo con el método descrito anteriormente, el distrito de Pachacamac fue el que obtuvo mayor puntaje y por ende es el elegido para ubicar el área de producción conforme se muestra la Tabla 11. En la Tabla 12 se puede apreciar los factores determinantes para la ubicación del punto de ventas; entre los distritos posiblemente elegidos, Santiago de Surco fue el que obtuvo mayor puntaje en este caso. La lista de los factores para ambas instalaciones fue elaborada en base a información obtenida a través de la investigación de mercado.

Tabla 11

Ponderación cualitativa de factores para la instalación productiva

Factor relevante	Peso	Cieneguilla		Pachacamac		Lurín	
		Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor
1. Disponibilidad de terreno	0.05	5	0.25	8	0.4	6	0.3
2. Valor del terreno o alquiler	0.07	8	0.56	6	0.42	7	0.49
3. Clima	0.12	6	0.72	6	0.72	5	0.6
4. Calidad del suelo	0.13	5	0.65	7	0.91	5	0.65
3. Proximidad al mercado	0.09	6	0.54	7	0.63	4	0.36
4. Disponibilidad de mano de obra	0.08	4	0.32	6	0.48	6	0.48
5. Vías de acceso	0.05	3	0.15	5	0.25	4	0.2
6. Seguridad	0.05	6	0.3	5	0.25	5	0.25
7. Servicios de transportes	0.05	3	0.15	6	0.3	8	0.4
8. Abastecimiento de energía	0.12	5	0.6	5	0.6	5	0.6
9. Abastecimiento de agua	0.12	5	0.6	5	0.6	5	0.6
10. Proximidad a los insumos	0.02	5	0.1	5	0.1	5	0.1
11. Reglamentación fiscal y legal	0.05	5	0.25	5	0.25	5	0.25
Total	1		5.19		5.91		5.28

Nota. De "Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad", por F. D'Alessio,

2004. Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación – Prentice Hall.

Tabla 12

Ponderación cualitativa de factores para instalación de tienda propia

Factor relevante	Peso	Surco		San Borja		La Molina	
		Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor
1. Disponibilidad de local	0.07	6	0.42	6	0.42	7	0.49
2. Valor del local o alquiler	0.08	7	0.56	8	0.64	8	0.64
3. Proximidad al mercado	0.15	8	1.2	6	0.9	6	0.9
4. Disponibilidad de mano de obra	0.05	5	0.25	5	0.25	5	0.25
5. Vías de acceso	0.15	7	1.05	7	1.05	6	0.9
6. Seguridad	0.05	7	0.35	7	0.35	7	0.35
7. Servicios de transportes	0.1	7	0.7	7	0.7	7	0.7
8. Abastecimiento de energía	0.1	8	0.8	8	0.8	8	0.8
9. Abastecimiento de agua potable	0.1	8	0.8	8	0.8	8	0.8
10. Proximidad a los insumos	0.1	7	0.7	6	0.6	7	0.7
11. Reglamentación fiscal y legal	0.05	5	0.25	5	0.25	5	0.25
Total	1.00		7.08		6.76		6.78

Nota. De "Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad", por F. D'Alessio,

2004. Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación – Prentice Hall.

4.2.5 Diseño de la Distribución de la Planta

La determinación de la distribución de planta de la empresa fue realizada a través del *método de distribución por proceso*, con un flujo de actividades y producción en línea, tal como se puede observar en la Figura 41. Los objetivos principales que se han buscado con esta distribución son: reducir las distancias en el manejo de la producción de campo y en el área de procesamiento de los vegetales, así como el optimizar el uso de los recursos de mano de obra, equipos y materiales.

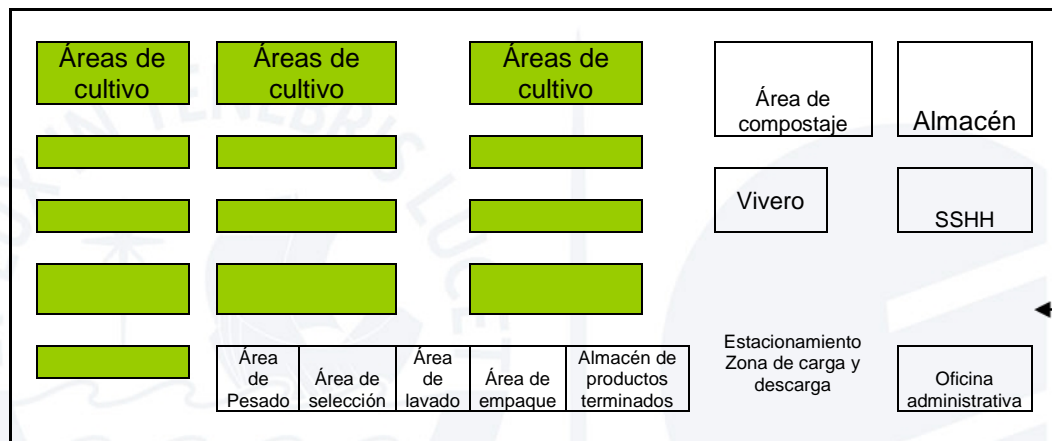


Figura 41. Diseño de planta de Orgánica S.A.C.

4.2.6 Costos de Operaciones

Los costos de operaciones fueron divididos en dos grupos: costos fijos y costos variables.

1. Costos fijos: referidos al alquiler del terreno de producción (ver Apéndice M).
2. Costos variables: los cuales agrupan todos los insumos involucrados en la producción de los vegetales y el empaque. Un ejemplo de este tipo de costo puede ser visualizado en las Figuras 42 y 43.



Figura 42. Semillas.



Figura 43. Compost para fertilización.

En la Tabla 13 se aprecia el costo estimado de producción de 1 ha anual de vegetales orgánicos con 10 variedades.

Tabla 13

Costos de producción estimados para la producción de 1 ha por año de vegetales orgánicos (en Nuevos Soles).

Costos de producción de 1 ha/año de vegetales orgánicos (en Nuevos Soles)						
items	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Rotación promedio	Insumos x Ha	Costo por Ton. de producción
COSTO FIJO						
alquiler terreno anual	há	6	12,000.00		72,000.00	
COSTOS VARIABLES						
Materiales:						
semilla	kg		5,944.95		5,944.95	232.12
agua (anual)			544.33		544.33	21.25
abono 1	sacos ¹	155	12.60	3.56	6,952.68	271.47
calcio	sacos ¹	50	11.50	3.56	2,047.00	79.93
vinagre de madera	lt	10	14.00	3.56	498.40	19.46
nin	kg	6	135.00	3.56	2,883.60	112.59
abono de frutas	lt	53	19.00	3.56	3,584.92	139.97
Combustibles	gal	1613	10.00		16,128.00	629.72
Otros costos:						
Bolsas de empaque		25611	1.74		14,854.50	580.00
Film PVC	1400 mts	48	240.00		11,520.00	449.80
Cajas para empaque		25611	0.76		6,488.17	253.33
Total (CF + CV)					71,446.55	2,789.66

4.2.7 Regulaciones, Licencias y Políticas

Como se comentó en el Capítulo III es necesario constituir formalmente la empresa para que ésta pueda actuar legalmente como tal y sea capaz de ejercer sus derechos y responder por sus obligaciones frente a la sociedad. El detalle sobre el trámite puede verse en el Apéndice N.

Asimismo, será necesario tramitar ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] el Registro Único del Contribuyente [R.U.C.] para poder tener la calidad de contribuyentes y realizar actividades económicas dentro del régimen tributario de tercera categoría. De acuerdo con la Ley N° 27360: Ley que aprueba las normas de promoción del Sector Agrario, se ha dispuesto un régimen tributario para las empresas comprendidas dentro de dicho sector, como beneficiarias del pago de una tasa reducida sobre la renta neta de la tercera categoría, este pago sería del 15% (Rocano, 2008).

Para el funcionamiento de la empresa, de acuerdo con la (a) Ley N° 28976 (Ley Marco de Licencia de Funcionamiento), (b) Ley N° 27444 (Ley del Procedimiento Administrativo General) y (c) Ley N° 27972 (Ley Orgánica de Municipalidades), será necesario obtener una Licencia de Funcionamiento en el distrito de la ciudad en donde se iniciará la parte comercial del negocio, la cual tendría una duración de 12 meses, es por ello que, de acuerdo al Texto Único de Procedimientos Administrativos [T.U.P.A.] el trámite a realizarse ante la Municipalidad Distrital de Santiago de Surco, según su T.U.P.A. 2009 es el siguiente:

1. Presentar una solicitud de Licencia de Funcionamiento con carácter de Declaración Jurada. Adjuntando (a) la constancia donde figura el número de R.U.C. de la empresa por tratarse de una persona jurídica; (b) el Documento Nacional de Identidad (D.N.I) de la representante legal de la empresa, y (c) la vigencia de Poder del representante legal (ver Apéndice O).

2. Presentar la Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad por el área de hasta 100 metros, espacio máximo que ocupará el área administrativa del negocio, dejando abierta la posibilidad de la realización de la Inspección Técnica de Seguridad, en el momento que Defensa Civil considere necesario; así como sobre el cumplimiento con el Reglamento para la ubicación de actividades urbanas, los estándares de calidad y el cuadro de niveles operacionales del distrito de Santiago de Surco (ver Apéndice P).
3. Realizar el pago de los derechos de tramitación, el cual asciende a un monto de S/. 241.00 nuevos soles.

Asimismo será necesaria la tramitación de la Certificación de Predios de Frutas y Hortalizas, como medio de acreditación y control de la producción por un periodo de 24 meses. De acuerdo al T.U.P.A del Senasa del presente año, el trámite inicia a través de una solicitud presentada en Mesa de Partes de la Dirección del Senasa local, dirigida a su Director y adjuntando la boleta de Senasa pago efectuando en la entidad bancaria designada; el monto de pago asciende a 0.53% del valor por hectárea o fracción del terreno (Senasa, 2009).

Paralelamente se tramitará la certificación de producto orgánico, a través de una empresa certificadora que forma parte del Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica, cuyo proceso de certificación de acuerdo con el Reglamento Técnico para los productos orgánicos, es el siguiente: presentar una solicitud de certificación ante la empresa certificadora y aprobar los requisitos establecidos en el Reglamento Técnico en las inspecciones de campo, así como los requisitos internacionales para su producción y comercialización

(Senasa, 2009). De aprobar los requisitos la certificadora emitirá un documento que contenga como mínimo la siguiente información: (a) nombre y dirección del organismo certificador; (b) código o número del certificado; (c) nombre y dirección del titular del certificado; (d) producto (s) certificado (s) y cantidad de los mismos; (e) procedencia, referida al área de producción certificada (hectáreas); (f) periodo de validez del certificado, y (g) nombre y firma de representante del organismo de certificación. Esta certificación tendrá una duración, luego del periodo de transición el cual trata sobre la planificación hacia el logro de un agroecosistema sostenible, de 24 meses para los cultivos anuales y de 36 meses para los cultivos perennes.

4.3 Equipo de Trabajo

Como parte de su política a favor del ambiente y las personas que lo integran, Orgánica S.A.C. buscará promover los valores de la empresa, con el objetivo de que, en el largo plazo sea catalogada como una de las mejores empresas agrarias donde trabajar. Entre los objetivos de recursos humanos requeridos tanto para la selección de personal como para una colaboración eficaz, se han trazado los siguientes:

1. Captar a personas que posean los mismos valores que los asociados de la empresa, en el sentido de su pasión por la protección de la salud de las personas y el ambiente; así como, de proactividad y respeto por las normas;
2. Promover la capacitación y desarrollo integral del personal;
3. Promover la equidad e integración entre los miembros de la empresa, promoviendo solo aquellos actos que añadan valor a la empresa;

4. Incentivar y premiar el esfuerzo y creatividad en su trabajo a través de un sistema de gratificaciones.

4.3.1 Cultura y Diseño Organizacional

“La cultura es la forma característica en la que poblaciones diferentes o sociedades humanas organizan su vida” Hellriegel & Slocum, p. 39 (2004); el compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas establecidas (Hellriegel & Slocum, 2004). La empresa pretende unir estos dos conceptos con el objeto de promover su crecimiento, a través de un clima organizacional agradable y compensaciones por el esfuerzo; procurando una administración de tipo moral, en donde los comportamientos de los asociados, administrador y personal técnico, se guíen por (a) las normas éticas, (b) los estándares de conducta profesionales y (c) el cumplimiento de las reglas y leyes aplicables. Lo cual no significará una falta de interés por las utilidades, sino el no buscar utilidades más allá de los límites que la ley y los principios éticos permiten (Hellriegel & Slocum, 2004).

La empresa procurará crear un proceso motivacional que permita:

(a) satisfacer las necesidades humanas básicas; (b) diseñar puestos que motiven a los integrantes de la empresa; (c) intensificar la creencia de que se pueden alcanzar los premios deseados y (d) tratar a los integrantes de la empresa, en forma equitativa. Con la intención de atraer personas y estimularlas a permanecer en la empresa así como, de fomentar el ir más allá del desempeño rutinario, promoviendo la creatividad e innovación. Es por ello que se establecerán: metas que señalen y dirijan el comportamiento de cada uno de los integrantes de

Orgánica S.A.C. y metas desafiantes que permitan la evaluación del desempeño individual y de la empresa.

El diseño organizacional de acuerdo con Hellriegel & Slocum (2004) “es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones” p. 346, en consecuencia resulta crucial para identificación de las funciones de cada uno de los integrantes de la empresa. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye (a) fuerzas ambientales, (b) factores tecnológicos y (c) elecciones estratégicas (Hellriegel & Slocum, 2004). Específicamente debe:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes/consumidores e instituciones vinculadas;
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos y áreas de la empresa;
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados, construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

El tipo de organización que registró es la denominada *organización mecánica*, diseñada para que los integrantes de la empresa y funciones se conduzcan en formas predecibles. Se caracteriza por (a) fundarse en reglas y disposiciones formales; (b) centralizar la toma de decisiones; (c) responsabilidades estrictamente definidas y (d) una rígida jerarquía de autoridad (Hellriegel & Slocum, 2004). La organización mecánica fue elegida sobre la base del apego al cumplimiento de los procedimientos establecidos internacionalmente para la producción vegetal orgánica, dejando de lado la posibilidad de una toma de decisiones improvisada. De acuerdo al desempeño laboral de los integrantes de la empresa, este tipo de

organización puede ser flexibilizada, otorgando empoderamiento al personal técnico.

El diseño de la organización será de tipo *funcional*, el cual incluye la creación de puestos y áreas sobre la base de las actividades a realizarse; procurando eficiencia y economía en su aplicación. Deseando estandarizar las tareas repetitivas siempre que sea posible, promoviendo la reducción de errores y de costos, al permitir a los integrantes de la empresa, la rápida comprensión de sus actividades asignadas. En consecuencia el organigrama de la empresa será el siguiente (ver Figura 44).

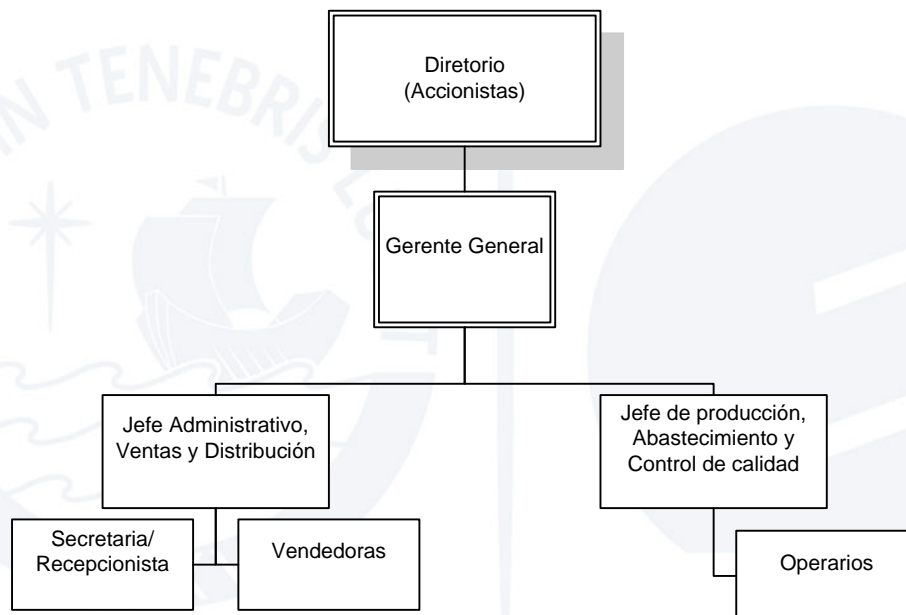


Figura 44. Organigrama de Orgánica S.A.C.

Los requisitos, funciones y responsabilidades específicas para cada puesto, serán las siguientes:

1. *Directorio.*

Representado por cualquiera de sus accionistas, cumplirá las funciones de guía de la empresa como son: (a) Diseñar e implementar el

plan estratégico a desarrollarse en la empresa; (b) Buscar los recursos económicos que permitirán el inicio, promoción y crecimiento de la empresa; (c) Seleccionar el personal que integrará la empresa; (d) Redactar la normas y principios éticos que regirán en la empresa; (e) Redactar el manual de funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa y (f) Supervisar y controlar las actividades y resultados del Gerente General.

2. *Gerente General.*

Designado por el Directorio, será el responsable de las dos áreas de la empresa, emitirá los reportes periódicos al Directorio. Dentro de sus funciones estarán: (a) Supervisar y controlar las actividades y resultados del Jefe Administrativo y de Ventas de la empresa y del Jefe de Producción y Abastecimiento; (b) Hacer auditorias mensuales sobre el manejo de la contabilidad y nivel de producción de la empresa, y (c) Promover relaciones perdurables en el tiempo, con los clientes corporativos e individuales.

3. *Jefe de Producción y Abastecimiento.*

Los requisitos de contratación para este puesto serán: (a) Estudios de Ingeniería Agrónoma finalizados; (b) Estudios de especialización en Producción y Certificación Orgánica, y (c) Dos años de experiencia.

Sus funciones serán: (a) Orientar y capacitar a los colaboradores que formen parte del área de producción; (b) Cumplir y hacer cumplir a los colaboradores que formarán parte del área de producción, las normas y principios éticos que regirán en la empresa; (c) Cumplir y hacer

cumplir el manual de funciones de cada uno de los colaboradores del área de producción; (d) Especificar las tareas de cada uno de los operadores integrantes del área y proponer cronogramas de actividades; (e) Controlar el cumplimiento de los estándares de calidad en cada uno de los pedidos; (f) Supervisar el proceso de producción y empaque, (g) Solicitar e inspeccionar los insumos destinados a la producción.

4. *Jefe Administrativo, Ventas y Distribución.*

Los requisitos de contratación para este puesto serán: (a) Estudios de Administración a nivel universitario; (b) Estudios de especialización en Contabilidad (deseable); (c) Estudios de especialización en Marketing (deseable), y (d) Dos años de experiencia.

Sus funciones serán: (a) Contratar el personal que integrará la empresa, (b) Cumplir y hacer cumplir a los colaboradores que formarán parte del área administrativa, las normas y principios éticos que regirán en la empresa; (c) Cumplir y hacer cumplir el manual de funciones de cada uno de los colaboradores del área administrativa; (d) Encargarse del manejo de la contabilidad de la empresa; (e) Encargarse de la apertura de cuenta corriente, en el Banco seleccionado por el Directorio, para el depósito y pago de dinero; (f) Desarrollar nuevas campañas de publicidad y promoción de la empresa; (g) Desarrollar nuevas campañas de publicidad y promoción de la página web; (h) Promover la venta a través del sistema delivery; (i) Crear y mantener relaciones perdurables en el tiempo, con los clientes corporativos e individuales;

- (j) Hacer llegar los pedidos de los productos al área de producción, y
- (l) Responsable de la logística de entrega de los productos a los clientes.

5. *Secretaria y Recepcionista.*

Los requisitos de contratación para este puesto serán: (a) Estudios de Secretariado finalizados; (b) Estudios de contabilidad a nivel técnico (deseable); (c) Proactividad, y (d) Carisma y amabilidad en el trato.

Sus funciones serán: (a) Elaborar los documentos administrativos requeridos para el cumplimiento de los diversos trámites externos y actividades internas; (b) Elaborar y recibir las guías de remisión y facturas; (c) Ser la colaboradora de apoyo en el manejo contable de la empresa; (d) Archivar los documentos emitidos y recepcionados por la empresa; (e) Ser la voz que represente al sistema delivery de la empresa, y (f) Encargarse del manejo de la página *web*, respecto al envío de publicidad, recepción y emisión de pedidos.

6. *Operario*

El requisito de contratación para este puesto será la experiencia comprobada en el área.

Sus funciones serán: (a) Realizar las actividades de producción de acuerdo con las normas internacionales de Certificación Orgánica; (b) Empaquetar los productos para la venta; (c) Realizar el mantenimiento y limpieza de las herramientas, utensilios y uniforme que requiera en el ejercicio de sus funciones, (d) Realizar el aseo de la zona de producción y empaquetamiento, el cual será repartido en días y

horarios específicos de la semana y (e) Procurar la seguridad del local de producción.

7. *Vendedora*

El requisito de contratación para este puesto será la experiencia comprobada en el área.

Sus funciones serán: (a) abrir y cerrar el local comercial ubicado en el distrito de Santiago de Surco; (b) informar a los clientes sobre los beneficios de los productos vegetales orgánicos en su salud; (c) realizar la venta y cobro de los productos ofrecidos en coordinación con el Jefe Administrativo y de Ventas y la asistente del área; (d) participar en las bioferias que se visite, colaborando con la venta de los productos ofrecidos; (e) organizar y limpiar los módulos presentados en bioferias, y (f) limpiar los aparadores, utensilios y demás del local comercial.

En cumplimiento de las resoluciones de las sentencias emitidas por el Tribunal Constitucional peruano, en materia de discriminación laboral; en la solicitud de los puestos no se incluirán rasgos determinados de (a) raza, (b) sexo, y (c) edad o algún otro elemento que pudiera indicar algún tipo de discriminación. Sin embargo el Directorio procurará cubrir las plazas propuestas, seleccionando a los aspirantes mediante una evaluación integral.

4.3.2 *Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos*

La empresa contará con una planilla conformada por 13 colaboradores, los cuales gozarán de los beneficios laborales establecidos por ley, es decir que además de su remuneración mensual percibirán (a) una Compensación por Tiempo de Servicios (C.T.S.); (b) dos Gratificaciones en fiestas patrias y en

navidad, y (c) Vacaciones pagadas de 30 días. Así como, el derecho de participar en el Régimen Contributivo de Seguridad Social en Salud (RCSSS). Costos que serán asumidos por la empresa, tal como lo señala la Tabla 14.

Tabla 14

Sistema de remuneraciones y compensaciones de Orgánica S.A.C. (en Nuevos Soles).

Tipo de trabajador	Remuneración Bruta Mensual	Remuneración Bruta Anual	CTS	Gratificaciones	Total Anual	ESSALUD	Costo Laboral
1 Operario/vigilante	900	10,800	900	1,800	13,500	540	14,040
2 Operario	450	5,400	450	900	6,750	270	7,020
3 Operario	450	5,400	450	900	6,750	270	7,020
4 Operario	450	5,400	450	900	6,750	270	7,020
5 Operario	450	5,400	450	900	6,750	270	7,020
6 Operario	450	5,400	450	900	6,750	270	7,020
7 Operario	450	5,400	450	900	6,750	270	7,020
8 Operario	450	5,400	450	900	6,750	270	7,020
9 Secretaria	600	7,200	600	1,200	9,000	360	9,360
10 Vendedora	450	5,400	450	900	6,750	270	7,020
11 Vendedora	450	5,400	450	900	6,750	270	7,020
12 Jefe Administrativo	4,000	48,000	4,000	8,000	60,000	2,400	62,400
13 Jefe de Producción	1200	14,400	1,200	2,400	18,000	720	18,720
Total	10,750	129,000	10,750	21,500	161,250	6,450	167,700

Los incentivos económicos no estarán considerados en el primer año en el que la empresa inicie sus funciones puesto que estará en una etapa de crecimiento, sin embargo de acuerdo a las mejoras y proyecciones de ventas de la empresa en los siguientes años estos podrían incluirse al sistema de remuneraciones y compensaciones.

4.3.3 Política de Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos estarán orientadas al establecimiento del clima laboral, decálogo del desarrollo empresarial y a la selección del personal. Los Directivos de la empresa tendrán a su cargo esta responsabilidad, la cual deberá estar plasmada en un manual de procedimientos que promueva y valore el trabajo de cada uno de los integrantes de la empresa.

Respecto al comportamiento esperado, éste se registrará por lo valores de:

- Pasión por el trabajo;
- Liderazgo, promoviendo cualquier acción de mejora continua;
- Honradez y responsabilidad en el ejercicio de sus actividades;
- Igualdad y justicia;
- Cordialidad en el trato, tanto en las relaciones internas como en las relaciones con los clientes.

Respecto a los métodos para mantener la cultura organizacional, se promoverá:

- Reacciones rápidas y asertivas frente a las situaciones de crisis, buscando la colaboración mutua;
- Enseñanza y asesoría permanente de las funciones a desempeñar;
- Reclutamiento, selección, ascensos y despidos, cuando estos sean necesarios.

4.4 Plan Financiero

En el presente capítulo se presentan los análisis realizados para evaluar, desde una perspectiva financiera, la conveniencia de la empresa Orgánica S.A.C. Las proyecciones fueron realizadas tomando como base un horizonte temporal de cinco años.

4.4.1 Inversiones

La inversión necesaria para producir y comercializar productos vegetales orgánicos es de S/. 129,249.00. Prácticamente la mitad de ese monto estará destinada a la compra de maquinaria y equipo necesario para la producción. La adecuación del local (tienda y terreno), la compra del vehículo y los pagos por concepto de intangibles completan la inversión requerida para el desarrollo de la

producción y comercialización de productos orgánicos a través de Orgánica S.A.C. (ver Tabla 15). El costo detallado de cada uno de los ítems especificados puede ser observado en el Apéndice Q.

Tabla 15

Inversión Inicial de Orgánica S.A.C

Especificación	Costo Total (S/.)	Porcentaje (%)
Maquinas y equipos de planta	53,100	46,95
Suministros de planta	971.00	0,86
Muebles y equipo de oficina	5,860	5,21
Intangibles	25,818	21,62
Otros	43,500	25,34
Total	129,249.00	100

4.4.2 Estructura de Financiamiento

La financiación de los activos fijos e intangibles previamente mencionados, así como del fondo de maniobra, se realizará a través del aporte de capital propio de los tres socios accionistas. Este aporte representa el 77% del total de activos a financiar, sin considerar el financiamiento espontáneo provisto por proveedores. El 23% restante de los activos se financiará mediante la contratación de deuda no bancaria de largo plazo con terceros (ver Tabla 16).

Tabla 16

Estructura de Financiamiento de Orgánica S.A.C.

Estructura de Financiamiento	Monto (S/.)	Porcentaje (%)
Aporte de capital – Accionistas	180,000.00	77
Préstamo tercero	54,670.00	23
Capital accionistas + Préstamo	230,864.00	100

4.4.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo se ha calculado sobre la base del ciclo productivo de la empresa, caracterizado por una pronunciada brecha temporal entre erogaciones y posteriores ingresos, característica propia de la actividad agrícola. Se ha estimado un plazo de 60 días para las cuentas por cobrar debido a que este es el tiempo promedio de pago de los supermercados para este tipo de productos. Los días promedio de inventario fueron establecidos en un promedio de 60 días tomando en consideración los diferentes tiempos de cosecha según las variedades de cultivos que implementará Orgánica S.A.C. El capital de trabajo neto de financiamiento espontáneo de proveedores se ubica en el entorno de S/. 150,000.00. En la Tabla 17 se presenta los plazos promedios implícitos en el ciclo operativo de la empresa y los requerimientos asociados al capital de trabajo.

Tabla 17

Capital de Trabajo requerido para Orgánica S.A.C (en Nuevos Soles).

Especificación	Días	Inversión Requerida
Periodo promedio de inventario	60	43,710
Periodo promedio de cobranza	60	134,959
Periodo promedio de pago	40	29,140
Capital de trabajo neto		149,529.05

4.4.4 Estados Financieros Proyectados

En este punto se detalla el Balance General y el Estado de Resultados proyectados para un horizonte temporal de cinco años. A efectos del cálculo de las proyecciones se estableció el peso de cada una de las partidas de balance respecto a las ventas del primer año de operación y a partir de allí, en función de la variación de ventas estimada, se obtuvieron los resultados presentados en la Tabla 18 y la Tabla 19.

Tabla 18

Balance General Proyectado de Orgánica S.A.C. (en Nuevos Soles)

Partida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja bancos	8,098	13,496	16,195	16,195	16,195
Inventarios	43,710	67,526	79,433	79,433	79,433
Cuentas por cobrar	134,959	224,932	269,918	269,918	269,918
Total activo corriente	186,767	305,953	365,547	365,547	365,547
Activo fijo neto	93,592	85,491	78,091	71,332	65,158
Total activo no corriente	93,592	85,491	78,091	71,332	65,158
Activos totales	280,358	391,444	443,638	436,879	430,705
Provedores CP	29,140	45,017	52,956	52,956	52,956
Pasivo corriente	29,140	45,017	52,956	52,956	52,956
Prestamos LP	54,670	54,670	54,670	54,670	54,670
Pasivo no corriente	54,670	54,670	54,670	54,670	54,670
Capital social	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
Utilidades retenidas	16,548	111,757	156,012	149,253	143,079
Patrimonio	196,548	291,757	336,012	329,253	323,079
Pasivo y patrimonio	280,358	391,444	443,638	436,879	430,705

En el Estado de Resultados (ver Tabla 19) se aprecian utilidades positivas y crecientes en todos los años proyectados. En lo que refiere a la política de dividendos se ha establecido un criterio de retención de utilidades únicamente para financiar eventuales requerimientos de capital de trabajo en virtud del aumento proyectado en la producción y ventas. Cabe destacar que el capital de trabajo se aporta a medida que este es requerido por la propia operación de modo que a efectos de la evaluación se lo ha incluido en el transcurso del Año 1 y no como inversión inicial. En virtud de lo anterior solo es necesario retener utilidades en el Año 2 y Año 3 para financiar el fondo de maniobra adicional requerido por el aumento de producción y ventas. En el apartado correspondiente a indicadores de actividad y desempeño se aprecian los porcentajes de utilidades distribuidas a los accionistas.

Tabla 19

Estado de Resultados de Orgánica S.A.C. (en Nuevos Soles).

Partida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	809,754	1,349,590	1,619,508	1,619,508	1,619,508
Costo de Ventas	262,261	405,154	476,601	476,601	476,601
Resultado Bruto	547,493	944,436	1,142,907	1,142,907	1,142,907
Gastos Administrativos	(247,464)	(436,889)	(524,267)	(524,267)	(524,267)
Result Operativo EBIT	300,029	507,546	618,640	618,640	618,640
Ingresos (gastos)Financieros	(8,200)	(8,200)	(8,200)	(8,200)	(8,200)
Resultado antes Impuest	291,829	499,346	610,439	610,439	610,439
Impuesto a las Gananc	(43,774)	(74,902)	(91,566)	(91,566)	(91,566)
Ganancia/Perdida Neta	248,054	424,444	518,874	518,874	518,874

4.4.5 Análisis de Indicadores

En este punto se presenta un resumen de los indicadores financieros más relevantes para evaluar el desempeño financiero de Orgánica S.A.C. A continuación se explican y analizan las relaciones del punto de equilibrio, el retorno de la inversión, los ratios de apalancamiento y liquidez.

El punto de equilibrio representa las toneladas producidas y vendidas necesarias para cubrir los costos fijos de Orgánica S.A.C. En la Tabla 20 se puede observar la cantidad de toneladas necesarias para cubrir los costos y gastos fijos de operación del negocio en cada uno de los años evaluados. Cabe destacar que estos cálculos se refieren a toneladas vendidas mas no producidas en virtud de la existencia de mermas tal cual se destacó en el plan operativo de la empresa. De calcularse el punto de equilibrio sobre la base de toneladas de producción las toneladas necesarias se incrementan en aproximadamente 15% respecto a las presentadas en la tabla de referencia.

El retorno sobre la inversión (ROI) mide la rentabilidad obtenida sobre la inversión total en un periodo; sobre la base de las proyecciones realizadas la empresa alcanza atractivos niveles de rentabilidad ya que para cada Nuevo Sol

invertido, la misma genera utilidades a la razón de 0.91 en el Año 1 y superiores en el resto del horizonte de pronóstico (ver Tabla 21).

Tabla 20

Punto de equilibrio de Orgánica S.A.C.

Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio de Venta (ton)	12,399	12,399	12,399	12,399	12,399
Costos Promedio Variables	3,231	876.80	876.80	876.80	876.80
Contribución Marginal	9,168	11,522	11,522	11,522	11,522
Costos Fijos	197,146	197,146	197,146	197,146	197,146
Punto de Equilibrio Anual (ton)	21.5	17.1	17.1	17.1	17.1

El ROE o rentabilidad sobre patrimonio permite visualizar el retorno obtenido por los fondos aportados por los accionistas a la empresa; el resultado obtenido para Orgánica S.A.C. muestra que su patrimonio genera S/. 1.26 para cada Nuevo Sol provisto por los propietarios de la empresa en el Año 1.

Tabla 21

Resultados de los ratios de rentabilidad para Orgánica S.A.C.

Ratios de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	68%	70%	71%	71%	71%
Margen Neto	31%	31%	32%	32%	32%
ROA	0.88	1.08	1.17	1.19	1.20
ROE	1.26	1.45	1.54	1.58	1.61
ROI	0.91	1.11	1.19	1.21	1.22
EVA	227,931	364,260	450,308	451,671	452,916
Dividendos distribuidos	93%	78%	91%	100%	100%

El apalancamiento financiero es un indicador del nivel de endeudamiento de la empresa en relación con los activos o patrimonio y si bien es una fuente potencial de rentabilidad también es un factor de riesgo adicional, en virtud de la posibilidad de reversión negativa en las condiciones de acceso a crédito. Orgánica S.A.C. presenta un bajo nivel de endeudamiento en todos los años evaluados, observándose en el primer año un mayor apalancamiento debido al peso de la deuda de largo plazo contraída con terceros. Naturalmente, el crecimiento

posterior de activos y patrimonio reduce el peso de la misma. La Tabla 22 demuestra la relación de endeudamiento de la empresa.

Tabla 22

Apalancamiento Financiero de Orgánica S.A.C.

Ratios de Endeudamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grado de endeudamiento	0.30	0.25	0.24	0.25	0.25
Endeudamiento sobre Patrimonio	0.43	0.34	0.32	0.33	0.33
Pasivo LP sobre activo	0.20	0.14	0.12	0.13	0.13

La liquidez indica la capacidad de la empresa para atender sus compromisos financieros a corto y mediano plazo. De acuerdo a los resultados expresados en la Tabla 23, la empresa posee holgura suficiente para honrar sus obligaciones financieras con cumplir los gastos y presenta activos circulantes que más que duplican los pasivos circulantes contraídos.

Tabla 23

Liquidez de Orgánica S.A.C.

Ratios de Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo	186,767	305,953	365,547	365,547	365,547
Capital de trabajo neto	51,808	81,022	95,629	95,629	95,629
Liquidez General	6.41	6.80	6.90	6.90	6.90
Prueba acida	4.91	5.30	5.40	5.40	5.40
Ratio de capital de trabajo	0.67	0.78	0.82	0.84	0.85

4.4.6 Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto

La evaluación financiera de nuevos proyectos o negocios es el proceso mediante el cual, una vez definida la inversión inicial, los ingresos futuros y los costos de operación, se puede determinar la rentabilidad y por tanto la conveniencia de llevar adelante el proyecto. En la Tabla 24 se presenta la evaluación económica del proyecto a través del descuento de los flujos de caja libres. Cabe destacar que se evaluó la conveniencia del proyecto independientemente de la estructura de financiamiento del mismo; en otras

palabras, se evaluó la conveniencia del proyecto en sí mismo ya que la baja participación de la deuda con terceros, y por ende de los intereses financieros asociados a la misma, determina flujos de caja libres para el accionista que no difieren en mayor medida del presentado en la tabla de referencia.

Tabla 24

Valor de la empresa a través del descuento de los Flujos de Caja Libre (en Nuevos Soles).

Partida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	809,754	1,349,590	1,619,508	1,619,508	1,619,508
Costo de ventas	262,261	405,154	476,601	476,601	476,601
Margen Bruto	547,493	944,436	1,142,907	1,142,907	1,142,907
Gastos administración y ventas	221,646	436,889	524,267	524,267	524,267
EBIT	325,847	507,546	618,640	618,640	618,640
Impuestos	48,877	76,132	92,796	92,796	92,796
NOPAT	276,970	431,414	525,844	525,844	525,844
Depreciacion	13,991	12,780	11,674	10,664	9,741
CAPEX	5,123	4,680	4,275	3,905	3,567
Inv en Capital de Trabajo	149,529	97,911	48,956	-	-
Inversiones	129,249				
Perpetuidad					2,637,592
FCF	(129,249)	136,309	341,604	484,288	532,603
NPV	2,278,472				

A efectos del cálculo del valor de la empresa Orgánica S.A.C. fue necesario establecer una tasa de descuento para los flujos de efectivo. A estos efectos se ha calculado el costo promedio ponderado del capital [CPPC] en el cual pondera en forma dominante el costo de los fondos propios aportados por los accionistas. En la Tabla 25 se presenta el detalle de su cálculo. Cabe destacar que debido a los elevados riesgos implícitos en la actividad agrícola los accionistas consideraron adecuado exigir una prima adicional de 10% para su retorno mínimo requerido. Las tasas e indicadores de riesgo utilizadas en los cálculos fueron recuperadas al 15 de julio de 2009.

Tabla 25

Resultado de la rentabilidad del proyecto y tasas de mercado utilizadas.

Descripción	Valores
Tasa RF soberano Peru 16	5.71%
Prima de mercado	8.90%
Tasa riesgo país	2.74%
Rentabilidad adicional	10.00%
Beta del sector	0.99
Deuda Financiera	54,670
PAT inicial	180,000
Beta	1.25
Ke	22.42%
CCPP	20.17%

4.4.7 Escenarios y Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene por objetivo mostrar los efectos sobre el VAN frente variaciones en el valor de una o más de los determinantes de valor de la empresa Orgánica S.A.C. Como se puede apreciar en las tablas precedentes, se sometió el VAN del proyecto a variaciones adversas y fuertemente adversas en las variables críticas del negocio, incluso considerando variaciones negativas simultáneas en las variables mencionadas. Las variables consideradas determinantes de valor en el proyecto son: (a) productividad por hectárea, (b) mermas, (c) precio promedio de venta por tonelada y (d) insumos por hectárea. El resultado de los análisis de sensibilidad unidimensional para cada una de las variables descritas arriba puede ser apreciado a continuación.

(a) Productividad por hectárea

El equipo prevé una capacidad de producción de 25.61 toneladas por hectárea año pero el tipo de actividad posee un nivel considerado de riesgo ya que algunas variables que influyen en la producción no son controlables como por

ejemplo el clima. Se aprecia que el VAN se torna negativo recién para productividades inferiores a 15 toneladas por hectárea (ver Tabla 26).

Tabla 26

Sensibilidad del proyecto cuanto a la productividad por hectárea (en Nuevos Soles).

Productividad x ha	VAN
25.61	2,278,205
23.61	1,835,149
21.61	1,394,201
19.61	955,406
17.61	518,812
15.61	84,467
13.61	(347,579)

(b) Mermas

De acuerdo a lo previsto en el plan operativo de Orgánica S.A.C. las mermas podrían alcanzar el 15% de la producción. Se puede observar que el posible aumento del porcentaje de generación de merma ocasiona pérdidas en el VAN pero el mismo sigue siendo positivo (ver tabla 27).

Tabla 27

Análisis de sensibilidad unidimensional para el porcentaje de merma del proyecto (en Nuevos Soles).

Mermas	VAN
15%	2,278,472
20%	1,944,535
25%	1,611,789
30%	1,280,252
35%	949,943

(c) Precio promedio de venta por tonelada

Se puede observar en la Tabla 28 que variaciones negativas en el precio promedio de venta por tonelada ocasiona deterioro en términos de rentabilidad pero no llegan a generar pérdidas para los accionistas.

Tabla 28

Análisis de sensibilidad unidimensional para la variable precio promedio por tonelada (en Nuevos Soles).

Precio promedio x tonelada	VAN
12,400	2,278,979
11,900	2,049,922
11,400	1,821,421
10,900	1,593,483
10,400	1,366,114
9,900	1,139,319
9,400	913,107
8,900	687,482
8,400	462,452

(d) Insumos por hectárea

Variaciones en el precio de los insumos utilizados en cada hectárea ocasionan deterioro en términos de rentabilidad, pero no generan pérdidas para los accionistas (ver Tabla 29).

Tabla 29

Análisis de sensibilidad unidimensional para la variación de los precios de los insumos por hectárea (en Nuevos Soles).

Insumos x ha	VAN
70,000	2,311,123
75,000	2,198,220
80,000	2,085,193
85,000	1,972,042
90,000	1,858,768
95,000	1,745,372
100,000	1,631,853

Para las mismas variables claves fueron realizados análisis de sensibilidad bidimensional, donde se evalúa los efectos simultáneos de cada dos variables sobre el VAN. A la continuación se presenta los resultados para cada análisis bidimensional.

(a) Productividad por hectárea y merma

Cuando se combina un incremento de las mermas con un descenso concomitante de la productividad por hectárea, los valores obtenidos en el análisis bidimensional muestran un sensible deterioro de la rentabilidad del negocio, que a partir de determinados umbrales tornan al VAN negativo (ver Tabla 30). Las mermas constituyen una variable clave por lo que se debe tomar los recaudos pertinentes para mantenerlas dentro de los rangos tolerables.

(b) Precio promedio de venta por tonelada e insumos por hectárea

El precio estimado de venta es de S/.12.40 por kilo, lo que en toneladas representa S/12,400. Se realizó un análisis bidimensional con ambas variables para ver el efecto sobre el VAN (ver Tabla 31). Se aprecia que con una disminución del precio promedio de venta, que puede ocurrir debido a cambios en

las condiciones de demanda de mercado, conjuntamente con el aumento de precios de los insumos utilizados para la producción, ocasiona un efecto negativo en el VAN del negocio.

Tabla 30

Análisis de sensibilidad bidimensional entre mermas y productividad por hectárea año (en Nuevos Soles).

		Productividad por hectárea año							
		2,461,819	25	23	21	19	17	15	13
Mermas	15%	2,326,411	1,884,712	1,445,171	1,007,837	572,758	139,984	(290,432)	
	20%	2,001,424	1,587,136	1,174,789	764,423	356,080	(50,199)	(454,369)	
	25%	1,677,597	1,290,563	905,260	521,723	139,984	(239,919)	(617,950)	
	30%	1,354,949	995,008	636,596	279,744	(75,522)	(429,171)	(781,173)	
	35%	1,033,500	700,485	368,809	38,496	(290,432)	(617,950)	(944,034)	

Tabla 31

Análisis de sensibilidad bidimensional entre precio promedio por tonelada e insumos por hectárea.

		Precio promedio por tonelada (S/)							
		2,278,472	12000	11000	10000	9000	8000	7000	6000
Insumos x ha	70,000	2,128,334	1,671,657	1,217,251	765,167	315,457	(131,825)	(576,622)	
	75,000	2,015,451	1,558,820	1,104,458	652,414	202,742	(244,506)	(689,273)	
	80,000	1,902,443	1,445,858	991,538	539,534	89,897	(357,317)	(802,056)	
	85,000	1,789,310	1,332,770	878,492	426,526	(23,075)	(470,258)	(914,968)	
	90,000	1,676,055	1,219,558	765,320	313,391	(136,176)	(583,328)	(1,028,011)	
	95,000	1,562,676	1,106,221	652,023	200,131	(249,403)	(696,526)	(1,141,183)	

4.5 Plan de Desarrollo

Para que la empresa tenga un crecimiento eficaz y eficiente, será necesaria una planificación de las actividades; las cuales estarán plasmadas mediante un desarrollo cronológico de las operaciones de la empresa; dichas actividades se detallan a continuación:

1. Elaboración del plan de negocios;
2. Presentación del plan de negocios a la entidad bancaria;
3. Firmar el Contrato Financiero con la entidad bancaria;

4. Redactar el Contrato de Arrendamiento del terreno;
5. Firmar el Contrato de Arrendamiento del terreno;
6. Realizar las compras de las herramientas a utilizarse en la producción y empaque;
7. Realizar las compras de los uniformes a utilizarse en la producción y empaque;
8. Realizar las compras de los implementos del área administrativa;
9. Publicar los anuncios solicitando el personal que colaborará con la empresa;
10. Seleccionar la currícula que muestre mayor compatibilidad con los puestos requeridos;
11. Entrevistar a las personas que hayan sido seleccionadas;
12. Contratar al personal que formará parte del personal de la empresa;
13. Capacitar al personal que formará parte del personal de la empresa;
14. Instalar equipos y herramientas necesarias para la producción y empaque;
15. Inaugurar el local de producción;
16. Iniciar el proceso de producción;
17. Buscar el local comercial;
18. Redactar el Contrato de Arrendamiento del local comercial;
19. Firmar el Contrato de Arrendamiento del local comercial;
20. Iniciar el proceso de empaque;
21. Realizar las compras de los implementos del local de comercialización;
22. Decorar el local comercial;
23. Inaugurar el local comercial;

24. Promover y publicitar la empresa mediante los distintos medios de comunicación.

El listado del desarrollo de actividades o tareas por realizar se detalla de manera cronológica mediante el Diagrama de Gantt, el cual es una herramienta gráfica utilizada con el objetivo de mostrar el tiempo de dedicación previsto para las diferentes actividades o tareas propuestas a lo largo de un tiempo determinado (Ver Apéndices R y S).



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. Existe un mercado potencial valorado en S/. 87, 194,124 nuevos soles referente al nivel socioeconómico A y B de la ciudad de Lima, el cual gasta un promedio mensual en alimentos de S/. 1,182 nuevos soles y está dispuesto a adquirir productos vegetales orgánicos pagando los precios con los que Orgánica S.A.C. pretende ingresar al mercado.
2. Esta propuesta de negocio ofrece una alternativa rentable de inversión ya que el Estado de Resultados presenta una utilidad creciente para los inversionistas en todos los años proyectados; además el proyecto prevé un valor actual neto de los flujos de caja para los cinco años de S/. 2'278,472 nuevos soles considerando la perpetuidad.
6. El proyecto es viable financiera y operativamente porque es posible producir y vender los productos en el mercado con un margen neto de ganancias de 35% por encima de los costos.
7. Es factible su implementación puesto que se cuenta con las condiciones necesarias para adquirir materias primas e insumos debido a que la agricultura orgánica es sumamente practicada en el país.
8. La propuesta de implementación del sistema delivery para la entrega de los productos de Orgánica S.A.C. obtuvo una respuesta positiva de acuerdo a los resultados del análisis de mercado, por lo que se debe considerar la aplicación de este sistema y así satisfacer las necesidades de los futuros clientes de la empresa.

9. La innovadora propuesta de Orgánica S.A.C. al ofrecer un canal de venta directa tipo e-commerce no obtuvo la preferencia de la mayoría de los encuestados conforme los resultados del análisis de mercado, sin embargo un porcentaje significativo (41.2%) de la población objetivo compraría productos vegetales a través del e-commerce, por lo que se ha considerado la implementación de este canal de ventas.
9. Un limitante en el cultivo de hortalizas y vegetales sería la reducción del rendimiento y la calidad que se produce cuando las plagas dañan las cosechas cultivadas orgánicamente, pudiendo ocasionar pérdidas de productividad que afectaría financieramente el negocio.
10. El éxito del negocio radicará en obtener la óptima productividad de los vegetales y mantener sobre control las mermas de producción, debido a que estas dos variables pueden causar un sensible deterioro de la rentabilidad del negocio que a partir de determinados umbrales tornan el valor actual neto de los flujos de caja negativo.
11. Otro de los factores que llevarían al éxito de la empresa, sería lograr el posicionamiento de la marca Orgánica en el mercado limeño, como referente de producto saludable.

5.2 Recomendaciones

1. Implementar el presente plan de negocios puesto que sería una alternativa rentable que generaría ganancias significativas para sus accionistas.
2. Realizar actividades de acompañamiento del tráfico en la página web de la empresa, utilizando el ratio de entradas vs. compras, de manera que se mida

- el impacto de la página directamente relacionada a la publicidad electrónica a emplearse.
3. Medir el posicionamiento de la marca en el mercado y evaluar la estrategia de marketing, según el ciclo de vida del producto y de la industria.
 4. Realizar actividades de búsqueda de nuevas áreas agrícolas para la expansión de la empresa hacia nuevos proyectos, puesto que no existe la posibilidad de ubicar una nueva área adyacente al área seleccionada, que permita expandir el alcance del presente plan.
 5. Evaluar la factibilidad de adquirir tierras propias para los nuevos proyectos de expansión o mantener la estrategia de alquiler que fue utilizada para el presente plan.
 6. Establecer sistemas de medición y control para la rotación del personal que será un factor clave para evaluar el aprendizaje del equipo de trabajo de la empresa.
 7. Evaluar constantemente las variables claves que influyen en la generación de ganancias mediante indicadores de producción y gestión.

REFERENCIAS

- Alvarado, F. (2004). *Balance de la agricultura ecológica en el Perú 1980 – 2003*. Lima, Perú: SEPIA
- Alvarado, F. (2005). *Sepia X. Mesa Especial: Agricultura Ecológica*. Recuperado el 25 de junio de 2009, de http://www.sepia.org.pe/_data/archivos/20081016044310_fernandoalvarado
- Alvarado, F. (2008a). *El Avance de la Agricultura Ecológica en el Perú. Vía Orgánica*. Recuperado en 06 de abril de 2008, de http://www.organicconsumers.org/ACO/articulos/article_12828.cfm
- Alvarado, F. (2008b). *¿Invertir en ecológicos o en transgénicos?*. Recuperado el 15 de mayo de 2009, de <http://www.ideas.org.pe/blog/>
- Arellano, R., C. (2000). *Marketing: enfoque América Latina*. México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Arellano Investigación de Marketing (2007). *Los consumidores peruanos 2007- Informe general*. [Archivo de datos]. Lima, Perú: Arellano Investigación de Marketing.
- Asociación de Exportadores del Perú. (2006). *Promoviendo innovaciones con los actores de la cadena y revalorizar la biodiversidad*. Recuperado el 18 de mayo de 2009, de <http://www.unsch.edu.pe/investigaciones/Innovacion%20con%20Enfoque%20a%20las%20Cadena%20Productiva%20de%.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2009). *Niveles socioeconómicos 2009*. [Archivo de datos]. Lima, Perú: Apeim.
- Banco Central de Reserva. (2007). *Potencialidades productivas*. Recuperado el 30 de abril de 2009, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2007/Cajamarca/Informe-Economico-Social/IES-Cajamarca-03.pdf>

- Banco Central de Reserva. (2009). *Síntesis reporte de inflación*. Recuperado el 30 de abril de 2009, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/Reporte-Inflacion-21-Marzo-2009/Sintesis.pdf>
- Barrios, R., Maurer, C., Meléndez, G., & Moran, A. (2006). *Estudio comparativo de los factores que influyen en el comportamiento de compra de productos orgánicos en dos grupos de habitantes de Lima Metropolitana*. [Archivo de datos]. Lima, Perú: CENTRUM
- Belesbia, V. (2009). *XX Feria Internacional Orgánica Bio Fach en Nuremberg – Alemania*. Recuperado el 12 de mayo de 2009, de http://www.elperfillatinoamericano.com/revista/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=280
- Benites, J., Wiener, H. & Soldevilla, S. (2009). *Agricultura orgánica*. Recuperado el 04 de abril de 2009, de <http://www.incagro.gob.pe/blog/?p=48>
- Brack, E., A. (2008a). *Cultivos transgénicos no son la única vía para desarrollo de agricultura*. Recuperado el 30 de abril de 2009, de <http://www.peruorganico.com/comunidad/content/view/185/1/>
- Brack, E., A. (2008b). Perú: Agricultura orgánica versus cultivos transgénicos. *Boletín RAAA*, 61, 2-4.
- Brenes, L. (2003). Producción orgánica: Algunas limitaciones que enfrentan los pequeños productores. *Revista Manejo Integrado de Plagas y Agroecología*, 70, 7-18.
- Castro, W. (2008). *Roles emergentes de las ONGs*. Recuperado el 08 de junio de 2009, de http://www.puntodeequilibrio.com.pe/punto_equilibrio/01i.php?bolnum_key=25&id=15665&pantalla=noticia&serv_key=2100
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2007). *Perú: Guía Comercial de Productos Orgánicos*. Recuperado el 08 de julio de 2009, de <http://www.prompex.gob.pe/Prompex/Documents/387b6b04-b447-4bca-becf-e295ebac6c78.pdf>

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2009). *Informe Sectorial*. Recuperado el 09 de junio de 2009, de <http://export.promperu.gob.pe/Prompex/Documents/c7bb8f41-0083-4c81-9503-56d3bc700824.pdf>
- Chávez, J., Gianella, C., Urbina, G. (2003). *Agricultura ecológica en el Perú*. Situación actual y perspectivas. Recuperado el 20 de mayo de 2009, de <http://appcacao.org/descargar/Diagnostico%20de%20la%20Agricultura%20Organica-RAAA.pdf>
- D'Alessio, I., F. (2004). *Administración y dirección de la producción*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.
- D'Alessio, I., F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.
- Durán, L., O. (2005). *Producción orgánica: un elemento transformador en la nueva ruralidad, caso zona rural de Ibagué*. Recuperado el 07 de abril de 2009, de http://www.javeriana.edu.co/facultades/fear/m_des_rur/documents/Cadena2005ponencia-Colombia.pdf
- El Comercio (2006). *Buscarán vincular la oferta y la demanda de productos naturales*. Recuperado el 6 de abril de 2009, de <http://elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/html/2006-0924/imEcEconomia0583371.html>
- El Comercio (2008a). *Mercado nacional de productos orgánicos*. Recuperado el 8 de junio de 2009, de http://74.125.47.132/search?q=cache:fjPNmADbP5YJ:www.senasa.gob.pe/RepositorioAPS/0/3/JER/CV/Modulo%25201/Primer_Modulo.pdf+ventas+%2B+vegetales+org%C3%A1nicos+%2B+mercado+local+%2B+peru+%2B+2008&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe
- El Comercio (2008b). *Perú ecogourmet*. Recuperado en 8 de abril de 2009 de <http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/html/2008-10-30/peruEcogourmet.html>.

- FAO (2001). *Los mercados mundiales de frutas y verduras orgánicas*. Recuperado en 05 de abril de 2009, de <http://www.fao.org/DOCREP/004/Y1669S/Y1669S00.HTM>
- FAO (2003a). *Agricultura orgánica, ambiente y seguridad alimentaria*. Recuperado en 05 de abril de 2009, de <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4137S/y4137s00.htm#Contents>
- FAO (2003b). *Agricultura orgánica: Una herramienta para el desarrollo rural sostenible y la reducción de la pobreza*. Recuperado el 15 de julio, de http://www.fao.org/docs/eims/upload/230027/30476_es_RUTAtaller.pdf
- García, B., J. (2009). *Perú es refugio de inversiones ante crisis internacional, sostiene canciller*. Recuperado el 20 de mayo de 2009, de <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=B9C1XyeWf44=>
- Gitman, L., J. (2003). *Principios de administración financiera*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación, S.A. de C.V.
- Gleissman, S., R. (2002). *Agroecología: Procesos ecológicos en agricultura sostenible*. San José, Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza [CATIE].
- González, N., A. (2005). *La producción y el mercado de los productos orgánicos en el mundo 2000-2005*. Recuperado el 03 de abril de 2009, de <http://www.procasur.cl/fida/archivosmercados1/07.pdf>
- Hellriegel, D. & Slocun Jr., Jonh. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ma ed.). México D.F, México: Cengage Learning Editores S.A.
- Hernández, S., R., Fernández C., C. & Baptista L., P. (2008). *Metodología de la Investigación* (4ta ed). México D.F, México: McGrawHill.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad. (2008). *Registro de marca*. Recuperado el 07 de abril de 2009, de <http://www.indecopi.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2006). *Condiciones de vida en el Perú: Evolución 1997-2004*. Recuperado el 18 de julio de 2009, de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0640/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *Perfil socio demográfico del Perú. Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. [Archivo de datos]. Lima, Perú: INEI

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009a). *Precios al consumidor a nivel nacional crecieron 0.03%*. Recuperado el 18 de mayo de 2009, de <http://www.inei.gov.pe/web/NotaPrensa/Attach/8042.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009b). *Precios al consumidor en Lima Metropolitana*. Recuperado el 18 de mayo de 2009, de <http://74.125.47.132/search?q=cache:PEhrFrSV88YJ:www.inei.gov.pe/web/NotaPrensaFlotante.asp%3Ffile%3D8274.pdf+sector+agrario+%2B+peru+%2B+INEI+%2B+abril+%2B+2009&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Instituto Nacional de Investigación Agrícola. (2007). *Agricultura orgánica básica. Curso a distancia de la subdirección de proyección tecnológica*. [Archivo de datos]. Lima, Perú: Dirección de extensión agraria.

International Foundation for Organic Agriculture Movements. (1999). *The World of Organic Agriculture: Statistics and Future Prospects*. Recuperado el 06 de abril de 2009, de <http://www.ifoam.org/>

International Foundation for Organic Agriculture Movements. (2005). *Definition of agriculture report to the task force*. Recuperado el 06 de abril de 2009, de <http://www.organic-world.net/former-editions.htm>

International Foundation for Organic Agriculture Movements. (2006). *The world of organic agriculture (statistics & emerging trends)*. Recuperado el 06 de abril de 2009, de www.soel.de/fachthemen/downloads/s_74_08.pdf

Ipsos - Apoyo Opinión y Mercado. (2008). *Tendencia en salud y alimentación*. Recuperado el 07 de mayo de 2009, de <http://www.ipsos-apoyo.com.pe/html/marketing-data-ipsos-apoyo.php>

Ipsos – Apoyo Opinión y Mercado. (2009). *Informe Gerencial de Márketing. Estadística Poblacional 2009 (enero)*. [Archivo de datos]. Lima, Perú: Ipsos – Apoyo Opinión y Mercado.

Kotler, P. & Keller, K.,L. (2006). *Dirección de marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación, S.A. de C.V.

Leyva, J.F. (2007). *Cultivos orgánicos en el Perú. Programa Subsectorial de Irrigaciones*. Recuperado el 15 de julio de 2009, de www.scribd.com/doc/916657/Cultivos-Organicos-en-el-Peru

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. (5ta ed.). Mexico D.F, México: Pearson Educación

Martinez, C. (2001). *La demanda internacional de productos orgánicos: Ventajas y debilidades en la comercialización*. Recuperado el 14 de julio de 2009, de http://www.exporganica.com.ar/docs/comercializacion_de_productos_organicos.pdf

Ministerio de Agricultura. (2008). *Declaran concluido proceso de efectivización de transparencia de funciones, en materia agraria*. Recuperado el 25 de junio de 2009, de http://www.minag.gob.pe/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/RESOLUCION_MINISTERIAL_N_376-2008-AG.pdf

Ministerio de Agricultura. (2009a). *Lineamientos para una política nacional ambiental*. Recuperado el 30 de abril de 2009, de http://www.alfombraverde.uni.edu.pe/files/032408_LINEAMIENTOS%20DE%20POLITICAS%20AMBIENTALES%20PERU.pdf

Ministerio de Agricultura. (2009b). *Plan estratégico sectorial multianual 2007 – 2011*. Recuperado el 30 de abril de 2009, de <http://74.125.45.132/search?q=cache:dBgmkqBveIoJ:www.senasa.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PEIMINAG/Plan%2520Estrategico%2520Minag%25202007-2011%2520-%2520Aprobado%2520con%2520%2520R.M.%25200821-2008-AG.pdf+agricultura+organica+%2B+2009+%2B+poder+adquisitivo+poblacion+peruana&cd=21&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

- Ministerio de Agricultura. (2009c). *Calidad de en las agroexportaciones*. Recuperado el 30 de abril de 2009, de <http://www.minag.gob.pe/importancia-de-la-calidad-en-las-agroexportaciones/normas-y-controles-internacionales-de-calidad-seguridad/7.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2009). *Perú y China serán países ganadores con TLC bilateral*. Recuperado el 04 de mayo de 2009, de <http://www.elperuano.com.pe/edc/2009/04/29/especial1.asp>
- Ministerio de Educación. (2009). *Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano PNCTI 2006-2021*. Recuperado el 05 de mayo de 2009, de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/PlanNacionalCTI-CDH2006-2021.php>
- Municipalidad Distrital de Surco. (2009). *Licencia de funcionamiento para apertura de establecimiento comercial, industrial y profesional*. Recuperado el 09 de julio de 2009, de <http://www.munisurco.gob.pe/municipio/municipio.htm>
- Nebel, B. J. & Wright R. T. (1999). *Ciencias Ambientales. Ecología y desarrollo*. (6 ed.). México D.F., México: Pearson Educación, S.A. de C.V.
- Perú Orgánico. (2007). *Estadísticas: Mercado orgánico en el Perú*. Recuperado el 3 de mayo de 2009, de <http://www.peruorganico.com/spanish/estadisticas.php>
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, España: Vergara Editores.
- Quispe, R. (2009). *INEI realizaría un censo nacional agropecuario en abril del próximo año*. Recuperado el 02 de mayo de 2009 de, http://www.peru.com/finanzas/idocs2/2009/4/5/DetalleDocumento_543461.asp
- Red de Acción en Agricultura Alternativa. (2007). *Diagnóstico sobre la situación de la agricultura orgánica/ecológica en el Perú, 2007*. Recuperado el 04 de mayo de 2009, de <http://www.raaa.org.pe/documentos/DiagnosticoAODM.pdf>

- Red de Acción en Agricultura Alternativa. (2009). Agricultura alternativa. Recuperado el 01 de mayo de 2009, de <http://www.raaa.org.pe/agriculturaorganica.html>
- Rocano, R. (2008). *Ley N° 27360 (Ley que aprueba las normas de promoción del Sector Agrario)*. Recuperado el 09 de julio de 2009, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/37875>
- Salas, A. & Untama, J. (2008). *Guía introductoria de buenas prácticas ambientales para el sector turismo*. Recuperado el 25 de junio de 2009, de <http://74.125.45.132/search?q=cache:peADobuOZb8J:www.perueduca.edu.pe/educacion-para-el-trabajo/archivos/mbp-guia-introductoria-ctp.pdf+analisis+%2B+ambiental+%2B+alimentos+ecologicos+%2B+2008&cd=30&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Sebastiani, O. (2007). *Plan nacional de promoción y fomento de la producción orgánica 2007 – 2011*. Recuperado el 01 de mayo de 2009, de appcacao.org/.../Diagnostico%20de%20la%20Agricultura%20Organica-RAAA.pdf
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria. (2008). *Agricultura orgánica. Rol del Estado en el fomento de la producción orgánica*. Recuperado el 13 de abril de 2009, de <http://74.125.47.132/search?q=cache:Kgjuiy-K75oJ:www.senasa.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/NOT/-1/ROL%2520DEL%2520ESTADO%2520EN%2520LA%2520PRODUCCION%2520ORGANICA%2520MINAG.pdf+agricultura+organica+%2B+cuatro+regiones+%2B+peru&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria. (2009). Certificación de predios de frutas y hortalizas. Recuperado el 07 de julio de 2009, de http://www.senasa.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=3&JER=134
- Tambini, A., M. (2006). *Manual de Derecho Notarial*. Lima, Perú: Editorial Nomos & Thesis.
- Telefónica del Perú S.A. (2009). *Páginas amarillas*. Recuperado el 25 de junio de 2009, de <http://www.enjoyperu.com/guiadedestinos/lima/intro/lima-restaurantes-comida-lima.htm>

- Ugás, R., Siura, S., Delgado de la Flor, F., Casas, A., Toledo, J. (2000). *Hortalizas: Datos Básicos*. [Archivo de datos]. Lima, Perú: UNALM
- Valer, R. (2008). *Productos orgánicos*. Recuperado el 04 de abril de 2009, de <http://solucionessolares.blogspot.com/2008/10/aumenta-demanda-de-productos-organicos.html>
- Vallejos, C. (2008). *Vida sana*. Recuperado el 05 de abril de 2009, de <http://www.elcomercio.com.pe/ediciononline/HTML/2008-10-13/el-inen-inaugura-semana-peru-contracancer-y-promueve-vida-saludable.html>
- Velarde, J. (2009). *Desde abril el BCR aplicaría política monetaria más flexible*. Recuperado el 28 de marzo de 2009, de <http://www.elcomercio.com.pe/impresanotas/desde-abril-bcr-aplicaria-politica-monetaria-mas-flexible/20090325/264100>
- Velásquez, T., A. (2006). *Importancia de las cadenas productivas agrícolas*. Recuperado el 08 de junio de 2009, de <http://www.adexperu.org.pe/SCE2006/Exposiciones/Agro/Importancia%20Cadenas%20Productivas%20Agricolas%20-%20AVT%20v3.pdf>
- Weinberger, K. (2007). *El análisis estratégico de la cadena de valor*. Universidad del Pacífico. Recuperado el 25 de junio de 2009, de http://www.untumbes.edu.pe/ecpost/act/.../02Analisis_cadena_valor.ppt
- Wu Gin, S. Ansión, N., Jorquiera, J., De la cruz, C., Shereiber, F. (2002). *Biomercado Perú, oferta y demanda de productos ecológicos*. Lima, Perú: Grupo Ecológica Perú e INFOAM.

LISTA DE ABREVIATURAS

- ADEX: Asociación de Exportadores del Perú
- ANPE: Asociación Nacional de Productores Ecológicos
- APEIM: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados
- BCR: Banco Central de Reserva
- COFIDE: Corporación Financiera de Desarrollo
- CONAPO: Comisión Nacional de Productos Orgánicos
- CTS: Compensación por tiempo de servicio
- DOP: Diagrama de Operaciones
- FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
- gal.: Galón
- ha.: Hectáreas
- IDMA: Instituto de Desarrollo del Medio Ambiente
- IFOAM: Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica
- INDECOPI: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad.
- INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática
- INIA: Instituto Nacional de Investigación Agraria
- Kg.: Kilogramos
- lt.: Litros
- m.: Metros
- MINAG: Ministerio de Agricultura
- MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
- MINEDU: Ministerio de Educación

NSE: Nivel Socioeconómico

ONG: Organización No Gubernamental

P.E.S.T.E.: Análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico

PBI: Producto Bruto Interno

PROMPERU: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

RAE: Red de Agricultura Ecológica

R.U.C.: Registro Único del Contribuyente

RAAA: Red de acción en agricultura alternativa

RR.PP.: Registros Públicos

S.A.C.: Sociedad Anónima Cerrada

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad Agraria

SEPIA: Seminario Permanente de Investigación Agraria

SGP: Sistema de Garantía Participativa

SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

T.U.P.A.: Texto Único de Procedimientos Administrativos

TLC: Tratado de Libre Comercio

Ton.: Toneladas métricas

UNALM: Universidad Nacional Agraria La Molina

VBP: Valor Bruto de Producción

GLOSARIO

Alimento inocuo. Garantía para el consumidor de que este no le causará daño cuando el mismo sea preparado o ingerido, de acuerdo con los requisitos higiénico-sanitarios.

Alimentos transgénicos. Son aquellos que fueron producidos a partir de un organismo modificado genéticamente mediante ingeniería genética, es decir, alimento obtenido de un organismo al cual le han incorporado genes de otro para producir una característica deseada.

Canteros elevados. Son áreas de suelo elevados unos 15-20 cm que se han trabajado con azada.

Características Edafoclimáticas. Pertenecientes o relativas a la interacción del suelo y el clima.

Compost. Es un abono orgánico, producto de la descomposición de restos de cosechas, los cuales se convierten en elementos nutritivos más asimilables para las plantas.

Insumo. Es un bien utilizado en el proceso productivo de otro bien y en algunas ocasiones es considerado equivalente a materia prima.

Plántula. Embrión ya desarrollado como consecuencia de la germinación o planta recién nacida.

Post cosecha. Conocimiento de los principios básicos que regulan el producto cosechado y a la tecnología de manejo necesaria para la adecuada conservación de dicho producto al estado natural o fresco.

Producto hidropónico. Producto obtenido a través de cultivos sin suelo, lo cual significa trabajo en agua.

Producto vegetal orgánico. Producto obtenido en un sistema de producción agrícola donde el uso de agroquímicos y fertilizantes sintéticos está completamente prohibido.



APÉNDICE A. MATRIZ RESUMEN DE LOS FOCUS GROUP

Variables	Componentes	Respuestas
Conocimiento de productos orgánicos	Consideración del valor nutricional del producto ¿Qué productos orgánicos consumen?	Si (16) No (1) Lechuga (13) Tomates (12) Zanahoria (6) Beterraga (4) Brócolis (6) Espinaca (7) Cebolla (12) Ajo (9) Vainitas (10) Coliflor (5) Ají Amarillo (4) Ají Colorado (6) Holantao (4) Frejol Chino (5) Zapallito Italiano (6) Brotos de Alfalfa (3) Berenjena (5) Caigua (6)
Hábitos de compra	Lugar de compra Factores de elección de lugar de compra	Supermercados por conveniencia (15) Esmero en el servicio (9) Productos con calidad certificada (16) Diversidad de productos (12) Accesibilidad (15) Cercanía (12)
	Criterios de compra	Sabor (14) Calidad (13) Frescura (17) Marca (6) Salud y Bienestar (16)
	Empaque Frecuencia de compra	Caja de papel cartón reciclada (6) Bolsa de papel transparente (11) Bolsa plástica (0) Diaria (4) 2 a 3 veces por semana (4)

	Horario en el que suele realizar sus compras	Semanal (9) Quincenal (0) Mensual (0) Entre 8:00 a.m. y 5:00 p.m.(4) Entre 9:00 a.m. y 6:00 p.m (8) Entre 10:00 a.m. y 7:00 p.m. (3) Otro (2)
Hábitos de consumo	Ocasión de consumo	Desayuno (1) Almuerzo (22) Cena (13)
	Motivos de consumo	Hábito (12) Antojo (5)
	Razones de consumo	Curiosidad (14) Precio atractivo (3) Por la marca (0)
Degustación de los productos orgánicos	Apreciación del producto	Les encanta (10) Les parece agradable (6) No les gusta (1)
	Precio que pagaría por empaque de 500 grs. de Lechuga	S/. 1.99 – 2.50 (5) S/. 2.51 – 3.00 (9) S/. 3.01 a más (3)
	Precio que pagaría por Kg. de Tomates	S/. 2.51 – 3.00 (2) S/. 3.01 – 3.50 (8) S/. 3.51 a más (7)
	Precio que pagaría por Kg. de Zanahorias	S/. 1.99 – 2.50 (6) S/. 2.51 – 2.50 (5) S/. 3.01 a más (6)
	Precio que pagaría por empaque de 300 grs. de Beterraga	S/. 1.99 – 2.50 (7) S/. 2.51 – 3.00 (8) S/. 3.01 a más (2)
	Precio que pagaría por Kg. de Brócoli	S/. 2.50 – 3.00 (3) S/. 3.01 – 3.50 (6) S/. 3.51 a más (8)
	Precio que pagaría por empaque de 500 grs. de Espinaca	S/. 2.50 – 3.00 (4) S/. 3.01 – 3.50 (13) S/. 3.51 a más(0)
	Precio que pagaría por Kg. de Cebolla	S/. 2.50 – 3.00 (4) S/. 3.01 – 3.50 (12) S/. 3.51 a más (1)

	Precio que pagaría por Kg. de Ajo	S/. 10.00 – 10.50 (5) S/. 10.51 – 11.00 (5) S/. 11.01 a más (7)
	Precio que pagaría por Kg. de Vainitas	S/. 3.00 – 3.50 (10) S/. 3.51 – 4.00 (5) S/. 4.01 a más (2)
	Precio que pagaría por una unidad de Coliflor	S/. 3.00 – 3.50 (15) S/. 3.51 – 4.00 (2) S/. 4.01 a más (0)
	Precio que pagaría por Kg. de Ají Amarillo	S/. 1.99 – 2.50 (14) S/. 2.51 – 3.00 (3) S/. 3.01 a más (0)
	Precio que pagaría por Kg. de Ají Colorado	S/. 1.99 – 2.50 (2) S/. 2.51 – 3.00 (6) S/. 3.01 a más (9)
	Precio que pagaría por empaque de 300 grs. de Holantao	S/. 3.00 – 3.50 (12) S/. 3.51 – 4.00 (4) S/. 4.01 a más (1)
	Precio que pagaría por empaque de 300 grs. de Frejol Chino	S/. 2.00 – 2.50 (6) S/. 2.51 – 3.00 (9) S/. 3.01 a más (2)
	Precio que pagaría por una unidad de Zapallito Italiano	S/. 1.00 – 1.50 (13) S/. 1.51 – 2.00 (4) S/. 2.01 a más (0)
	Precio que pagaría por empaque de 300 grs. de Brotes de Alfalfa	S/. 1.99 – 2.50 (11) S/. 2.51 – 3.00 (6) S/. 3.01 a más (0)
	Precio que pagaría por una unidad de Berenjena	S/. 1.00 – 1.50 (12) S/. 1.51 – 2.00 (5) S/. 2.01 a más (0)
	Precio que pagaría por una unidad de Caigua	S/. 1.00 – 1.50 (15) S/. 1.51 – 2.00 (2) S/. 2.01 a más (0)

B. MATRIZ RESUMEN DE ENTREVISTA A EXPERTOS

Variables	Componentes	Respuestas
Datos de la industria	<p>Empresas formales y informales</p> <p>¿Quiénes conforman la industria?</p> <p>Márgenes de la industria</p> <p>Ciclo de vida de la industria</p> <p>Reto de la industria</p> <p>Demanda</p>	<p>Compuesta solamente por formales debido a las exigencias de certificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productores • Proveedores de semillas • Proveedores de maquinarias y equipos • Intermediarios • Supermercados <p>En toda la cadena el margen está alrededor de 35%.</p> <p>Se encuentra en crecimiento debido al mayor poder adquisitivo de la población.</p> <p>Garantizar una oferta constante de productos.</p> <p>Existe una demanda insatisfecha por parte de los supermercados y restaurantes.</p>
Hábitos de compra	Lugar de compra	Bioferias es el mayor nicho de venta. Y hasta la fecha no existe una tienda específica de productos orgánicos en Lima.
Hábitos de consumo	Comportamiento de los consumidores	Necesidad de realizar actividades que informen a los consumidores y de esta manera mejorar el consumo de estos productos.
En cuanto a producción	Factores limitantes	Calidad del suelo y por ende la necesidad de nutrientes. Manejo de plagas.
	Técnica empleada	Uso de técnicas adecuadas para obtener productos de calidad.

APÉNDICE C. PASOS REALIZADOS PARA OBTENER DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL PERTENECIENTE A LOS NSE A y B

Con el fin de tener información veraz y evitar sesgos sobre la población objetivo, se obtuvo información sobre la estadística poblacional elaborada por Ipsos – Apoyo (2009), de acuerdo a la cual el promedio del ingreso familiar mensual asciende a S/. 12,118 y S/. 2,946 respectivamente y el promedio del gasto mensual en alimentos dentro del hogar de los NSE A y B es de S/. 1,182 y S/. 787 respectivamente. Asimismo, sobre la base de la información sobre distribución de niveles por zona proporcionada por Apeim (2009) se determinó el número total de personas mayores de 18 años, habitantes de los distritos meta (La Molina, San Borja, Santiago de Surco), pertenecientes a los NSE A y B, los cuales ascienden al número de 324,882.

Para determinar la población objetivo del NSE A, se realizaron los siguientes pasos:

1. Se multiplicó la población total por distrito por 35,20% para determinar el total de personas de cada distrito pertenecientes al NSE A.
2. Se multiplicó el número de habitantes obtenido por 50 y 50% respectivamente, para determinar el sexo de las personas del NSE A.
3. Se multiplicó el número de hombres pertenecientes al NSE A por 72% (el porcentaje de hombres mayores a 18 años).
4. Se multiplicó el número mujeres pertenecientes al NSE A se multiplicó por 77% (el porcentaje de mujeres mayores a 18 años).

5. Finalmente, se sumó el número de hombres y mujeres pertenecientes al NSE A y que son mayores de 18 años de edad para determinar la población objetivo total; tal como se muestra a continuación.

Distritos	Población total por distrito	NSE A 35.20%	NSE A por género		NSE A mayores de 18 años		Población Objetivo NSE A
			Hombres (50%)	Mujeres (50%)	Hombres (72%)	Mujeres (77%)	
La Molina	138,857	48,878	24,439	24,439	17,596	18,818	36,414
San Borja	114,642	40,354	20,177	20,177	14,527	15,536	30,064
Surco	304,215	107,084	53,542	53,542	38,550	41,227	79,777
Total	557,714	196,316	98,158	98,158	70,674	75,581	146,255

Nota. De “Informe Gerencial de Márketing. Estadística Poblacional 2009 (enero)”, por Ipsos – Apoyo Opinión y Mercado, 2009. pp. 4-68. Lima, Perú y de “Niveles socioeconómicos 2009”, por Apeim. Lima, Perú: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

Para determinar la población objetivo del NSE B, se reiteraron los pasos descritos anteriormente:

1. Se multiplicó la población total por distrito por 42,30% para determinar el total de personas de cada distrito pertenecientes al NSE B.
2. Se multiplicó el número de habitantes obtenido por 49 y 51% respectivamente, para determinar el sexo de las personas del NSE B.
3. Se multiplicó el número de hombres pertenecientes al NSE B por 72,30% (el porcentaje de hombres mayores a 18 años).
4. Se multiplicó el número mujeres pertenecientes al NSE A se multiplicó por 79% (el porcentaje de mujeres mayores a 18 años).
5. Finalmente, se sumó el número de hombres y mujeres pertenecientes al NSE A y que son mayores de 18 años de edad para determinar la población objetivo total; tal como se muestra a continuación.

Distritos	Población total por distrito	NSE B	NSE B por género		NSE B mayores de 18 años		Población Objetivo NSE B
			Hombres (49%)	Mujeres (51%)	Hombres (72.3%)	Mujeres (79%)	
La Molina	138,857	58,737	28,781	29,956	20,809	23,665	44,474
San Borja	114,642	48,494	23,762	24,732	17,180	19,538	36,718
Surco	304,215	128,683	63,055	65,628	45,589	51,846	97,435
Total	557,714	235,914	115,598	120,316	83,578	95,049	178,627

Nota. De “Informe Gerencial de Márketing. Estadística Poblacional 2009 (enero)”, por Ipsos – Apoyo

Opinión y Mercado, 2009. pp. 4-68. Lima, Perú y de “Niveles socioeconómicos 2009”, por Apeim. Lima,

Perú: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

Para conocer la población objetivo total del NSE A y B, se sumaron los resultados finales de cada una de las tablas realizadas.

Distritos	Población objetivo NSE A	Población objetivo NSE B	Población Objetivo Total
La Molina	36,414	44,474	80,888
San Borja	30,064	36,718	66,782
Surco	79,777	97,435	177,212
Total	146,255	178,627	324,882

Nota. De “Informe Gerencial de Márketing. Estadística Poblacional 2009 (enero)”, por Ipsos – Apoyo

Opinión y Mercado, 2009. pp. 4-68. Lima, Perú y de “Niveles socioeconómicos 2009”, por Apeim. Lima,

Perú: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

APÉNDICE D. ENCUESTA

Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Centrum). Estamos realizando un trabajo de investigación sobre las preferencias del consumidor. Agradecemos desde ahora su colaboración respondiendo a este breve cuestionario anónimo. Este cuestionario no es una prueba de conocimiento por lo tanto no existen respuestas buenas o malas.

A) Sabe Usted lo que es un producto orgánico?

Si		No	
----	--	----	--

Edad	Escolaridad	Ocupación	Ingreso familiar mensual
18-25 años	Primaria	Ama de casa	menor de S/1500
26-30 años	Secundaria	Estudiante	S/ 1501 a S/ 3500
31-35 años	Técnica	Trabajo independiente	S/ 3501 a S/ 5500
36-40 años	Universitaria	Trabajo dependiente	S/ 5501 a S/ 7500
Mayor de 41 años	Postgrado	Jubilado	Más de S/7500

Sexo	Distrito donde vive
Femenino	Miembros del hogar
Masculino	Numero de hijos

1. ¿Usted realiza alguna de estas actividades? Usted puede marcar más de una opción	Si	No
Consumo alimentos sanos y balanceados		
Practica deportes		
Consumo de bebidas alcohólicas		
Fuma		
Practica caminatas		

2. Con respecto a los alimentos sanos y balanceados, cuáles considera contribuyen más a su salud?

frutas y verduras	
soya	
cereales	
otros	

3. Conoce UD. cómo se producen las verduras que Ud. consume?

SI	
NO	

4. ¿Ha comprado alguna vez un producto vegetal orgánico?

SI	
NO	
No lo se	

Hábitos de compra

5. ¿Quién realiza las compras en su hogar?

Usted	
Cónyuge/Paraja	
Madre	
Padre	
Otros	

6. ¿Donde acostumbra comprar los productos vegetales (frutas y verduras) del hogar?

Supermercados	
Bodegas	
Mercados tradicionales	
Otros	

7. ¿Cuál es la frecuencia de compra de productos vegetales para el hogar?

Diaria	
2 a 3 veces a la semana	
semanal	
quincenal	
mensual	
Otros	

8. ¿Que tipo de vegetales son más consumidos en su hogar?

lechuga	
tomates	
zanahoria	
beterraga	
brócolis	
espinaca	
cebolla	
ajo	
vainitas	
coliflor	
aji amarillo	
aji colorado	
holantao	
zapallito italiano	
frejol chino	
brotos de alfafa	
berenjena	
cayuga	
otros	

9. Muchas de las frutas y verduras que consumimos son tratados con agentes químicos. ¿Qué opina al respecto?

Son nocivos para la salud	
Son inocuos: libres de contaminantes	
Otro	

10. ¿Estaría interesado Usted en consumir/comprar productos vegetales orgánicos (frutas y verduras)?

SI	
NO	
No esta seguro	

11. ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted compraría productos vegetales orgánicos?

Sabor	
Calidad	
Frescura	
Marca	
Salud y bienestar	

12. Indique el grado de importancia de los atributos que llevarían usted a comprar los productos vegetales orgánicos. Siendo 1=no importante, 2=poco importante, 3=neutro, 4= importante y 5=muy importante

Sabor	
Calidad	
Precio	
Frescura	
Brindan salud	
Empaque	

13. ¿Alguna vez ha comprado productos por internet?

SI	
NO	

14. ¿Ud. compraría productos vegetales orgánicos a través de una tienda virtual (internet)?

SI	
NO	

Motivo: _____

15. ¿Le gustaría recibir sus productos vegetales orgánicos a través de un sistema de delivery?

SI	
NO	
Indiferente	

16. ¿Que porcentaje adicional estaría dispuesto (a) a pagar por la compra de productos vegetales orgánicos?

10%	
15%	
20%	
25%	
30%	

17. ¿Recuerda Ud alguna de estas marcas orgánicas existentes en el mercado?

marca	SI	NO
Línea Verde		
ViVa! Lo mejor del campo		
Ecológica Peru		
Línea Orgánica		
Verde Puro		
La Florencia		

18. En su opinión ¿La envoltura de un producto vegetal orgánico es importante?

SI	
NO	
Indiferente	

19. ¿Qué envoltura le parecería la más adecuada para que los productos vegetales orgánicos tengan una apariencia natural y saludable?

Caja de papel cartón reciclada	
Bolsa de papel transparente	
Bolsa plástica	



APÉNDICE E. RESULTADOS OBTENIDOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Grupo I

1. Género: Mujeres jóvenes
2. Edades: 26 – 30 años
3. Ocupación: Estudiantes, amas de casa y trabajadoras dependientes e independientes.
4. Ingreso familiar: S/. 3501 en adelante.
5. Características de comportamiento: Son mujeres con hábitos de alimentación sana y balanceada que realizan algún tipo de actividades físicas (práctica de deportes o caminatas) pero que al mismo tiempo consumen algún tipo de bebidas alcohólicas, un porcentaje de estas mujeres son fumadoras. Ellas realizan las compras para el hogar y estarían dispuestas a pagar un precio entre 15 y 20% más alto, por productos vegetales orgánicos.
6. Hábitos de compra: Las compras son realizadas en los supermercados y mercados tradicionales con una frecuencia semanal.
7. Hábitos de consumo: Suelen comprar y consumir semanalmente (a) lechuga, (b) tomate, (c) zanahoria, (d) brócoli, (e) espinaca, (f) betarraga, (g) cebolla, (h) ajo, (i) vainitas, (j) zapallo italiano, (k) coliflor, (l) berenjena, (m) frijol chino; entre otros. Los atributos indispensables que buscan en los productos destinados a su consumo son la frescura y la salud o bienestar.

Grupo II

1. Género: Mujeres jóvenes
2. Edades: 31 – 35 años
3. Ocupación: Estudiantes, amas de casa y trabajadoras dependientes e independientes.
4. Ingreso familiar: S/. 5501 en adelante.
5. Características de comportamiento: Son mujeres con hábitos de alimentación sana y balanceada que realizan algún tipo de actividades físicas (práctica de deportes o caminatas) pero que al mismo tiempo consumen algún tipo de bebidas alcohólicas. Ellas realizan las compras para el hogar y estarían dispuestas a pagar un precio entre 20 y 30% más alto, por productos vegetales orgánicos.
6. Hábitos de compra: Las compras son realizadas en los supermercados con una frecuencia semanal.
8. Hábitos de consumo: Suelen comprar y consumir semanalmente (a) lechuga, (b) tomate, (c) zanahoria, (d) betarraga, (e) brócolis, (f) espinaca, (g) cebolla, (h) ajo, (i) vainitas, (j) coliflor, (k) ají amarillo, (l) holantao, (ll) zapallito italiano, (m) brotes de alfalfa, (n) berenjena; entre otros. Los atributos indispensables que buscan en los productos destinados a su consumo son la frescura y la salud o bienestar.

Grupo III

1. Género: Mujeres maduras
2. Edades: 36 años en adelante
3. Ocupación: Amas de casa, trabajadoras dependientes e independientes y jubiladas.
4. Ingreso familiar: S/. 5501 en adelante.
5. Características de comportamiento: Son mujeres con hábitos de alimentación sana y balanceada que realizan caminatas y consumen algún tipo de bebidas alcohólicas. Ellas realizan las compras para el hogar y estarían dispuestas a pagar un precio entre 20 y 25% más alto, por productos vegetales orgánicos.
6. Hábitos de compra: Las compras son realizadas en (a) los supermercados, (b) mercados tradicionales y (c) bodegas. Con una frecuencia que fluctúa entre dos a tres veces a la semana y semanal.
7. Hábitos de consumo: Suelen comprar y consumir (a) lechuga, (b) zanahoria, (c) betarraga, (d) brócolis, (e) espinaca, (f) cebolla, (g) ajo, (h) vainitas, (i) holantao, (j) zapallito italiano, (k) frejol chino, (l) brotes de alfalfa, (ll) berenjena; entre otros. Los atributos indispensables que buscan en los productos destinados a su consumo son (a) el sabor, (b) la frescura y (c) la salud o bienestar.

Grupo IV

1. Género: Hombres
2. Edades: 31 años en adelante
3. Ocupación: Trabajadores dependientes e independientes.
4. Ingreso familiar: S/. 3501 en adelante.
5. Características de comportamiento: Son hombres con hábitos de alimentación sana y balanceada que realizan algún tipo de actividades físicas (práctica de deportes o caminatas), que consumen algún tipo de bebidas alcohólicas, con un porcentaje bajo de consumo de cigarrillos. Quienes realizan las compras para el hogar son la pareja/cónyuge y estarían dispuestos a pagar un precio entre 10 y 20% más alto, por productos vegetales orgánicos.
6. Hábitos de compra: Las compras son realizadas en los supermercados, con una frecuencia que fluctúa entre dos a tres veces a la semana y semanal.
7. Hábitos de consumo: En sus residencias suelen comprar y consumir (a) lechuga, (b) tomate, (c) zanahoria, (d) betarraga, (e) brócolis, (f) espinaca, (g) cebolla, (h) ajo, (i) vainitas, (j) coliflor, (k) ají amarillo, (l) zapallito (ll) italiano, (m) frejol chino, (n) berenjena, (o) caigua; entre otros. El atributo indispensable que buscan en los productos destinados a su consumo es la salud o bienestar.

APÉNDICE F. CÁLCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL

Cálculo de potenciales compradores

A	B	C	D	E	F	G
producto	población NSE A y B mayores que 18 años	personas encuestadas	personas que compran en supermercados	personas que pagarían de 20 a 30% más por los productos en los supermercados	porcentaje de la población total	mercado potencial (personas decisoras de compra en el hogar)
formulas	-	-	-	-	= (E/C)	=(BxF)
vegetales orgánicos	324,882	272	154	74	27.21%	88,387

Cálculo de la demanda potencial de vegetales orgánicos

A	B	C	D	F	G	H
producto	# de personas en el hogar	cantidad de personas promedio en el hogar	consumo per cápita mensual (kg) de vegetales y hortalizas ¹	personas que pagarían de 20 a 30% más por los productos en los supermercados	demanda potencial anual de vegetales y hortalizas (kg anuales) =(mercado potencial*C*D*12* ponderacion F)	demanda potencial anual de vegetales y hortalizas (nuevos soles) = (H x precio de venta en S/. del kilo)
formulas	-	= promedio (B)	-	-	-	-
	1 - 3	2	2.2	49	3,090,201	
	4 - 6	5	2.2	25	3,941,583	
vegetales orgánicos	total			74	7,031,784	87,194,124

Nota. De "Condiciones de vida en el Perú: Evolución 1997-2004" por INEI, mayo de 2006. Recuperado el 18 de julio de 2009, de

<http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0640/Libro.pdf>

APÉNDICE G. REGISTRO DE MARCA ANTE INDECOPI



DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS

SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA DE PRODUCTO Y/O SERVICIO

SECCIÓN 1. SOLICITANTE				<input type="checkbox"/> Persona Natural	<input type="checkbox"/> Persona Jurídica
1.1. Datos del Solicitante					
Nombre o Denominación / Razón Social					

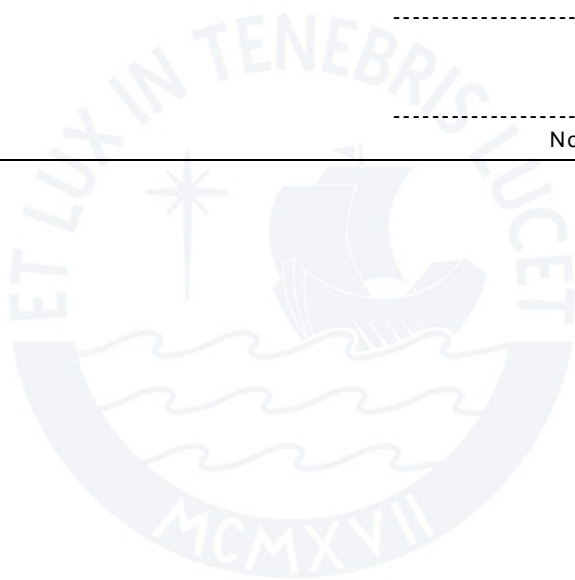
Documento de identidad				RUC	
NACIONALIDAD / PAÍS DE CONSTITUCIÓN		DIRECCIÓN DEL SOLICITANTE: CALLE, N°, DISTRITO, PROVINCIA, DPTO			
_____		_____			
CORREO ELECTRÓNICO DEL SOLICITANTE		N° FAX		N° TELÉFONO	
_____		_____		_____	
1.2 Datos del Representante o Apoderado (llenar sólo en el caso de contar con representante)					

Nombre o Denominación / Razón Social				Documento de Identidad	
RUC					
DIRECCIÓN DEL REPRESENTANTE EN EL PERÚ: CALLE, N°, DISTRITO, PROVINCIA, DPTO (DOMICILIO PARA EFECTO DE NOTIFICACIONES)					

CORREO ELECTRÓNICO DEL REPRESENTANTE EN EL PERÚ		N° FAX		N° TELÉFONO	
_____		_____		_____	
<input type="checkbox"/> Se adjunta documentación que acredita representación.					
<input type="checkbox"/> Documentación que acredita representación ha sido presentada en el Expediente N°:					
<input type="checkbox"/> Documentación que acredita representación se entregará en una fecha posterior.					

SECCIÓN 2. DATOS RELATIVOS A LA MARCA									
<p>2.1. Tipo de Marca</p> <p> <input type="checkbox"/> DENOMINATIVA <input type="checkbox"/> FIGURATIVA <input type="checkbox"/> OTROS (especificar:) <input type="checkbox"/> DENOMINATIVA CON GRAFÍA ESPECIAL <input type="checkbox"/> MIXTA </p>									
<p>2.2. Indicación de la Marca (En caso de ser una marca denominativa consigne la denominación)</p>	<p>2.3. Reproducción de la Marca (En caso de marcas mixtas, figurativas, denominativas con grafía especial u otras, adjunte o inserte el facsímil)</p>								
<p>2.4. Precise si desea proteger el color o colores como parte de la Marca: sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>									
<p>2.5. Lista de Productos y/o Servicios (deberá pagar una tasa de tramitación por cada clase en la que solicite el registro)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">CLASE</th> <th>PRODUCTOS Y/O SERVICIOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		CLASE	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS						
CLASE	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS								
<p><input type="checkbox"/> MARCAR ESTE RECUADRO SI EL ESPACIO ANTERIOR NO ES SUFICIENTE. EN TAL CASO, ÍNDIQUE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS EN EL ANEXO A.</p>									

SECCIÓN 3. REIVINDICACIÓN DE PRIORIDAD (llenar sólo en caso de tenerla)		
3.1. Número de la solicitud cuya prioridad que reivindica	3.2. Fecha de presentación	3.3. País de presentación
3.4. Documentos relativos a la prioridad extranjera		
COPIA DE LA SOLICITUD CERTIFICADA POR LA AUTORIDAD QUE LA EXPIDIO (traducida al Español, de ser el caso)		
<input type="checkbox"/> SE ADJUNTA CON LA PRESENTE SOLICITUD <input type="checkbox"/> SE APORTARÁ DENTRO DEL PLAZO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 10 DE LA DECISIÓN 486		
SECCIÓN 4. INTERÉS REAL PARA OPOSICIÓN ANDINA (llenar sólo de ser el caso)		
Esta solicitud se presenta para acreditar el interés real de la oposición formulada en el Expediente N°		
----- Firma		
----- Nombre del firmante		



APÉNDICE H. MODELOS PROPUESTOS PARA EL LOGOTIPO DE LA
EMPRESA ORGÁNICA S.A.C.



Modelo de logotipo N° 1



Modelo de logotipo N° 2.



Modelo de logotipo N° 3



Modelo de logotipo N° 4



APÉNDICE I. REGISTRO DE LEMA ANTE INDECOPI



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

INDECOPI

DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS

SOLICITUD DE REGISTRO DE LEMA COMERCIAL

SECCIÓN 1. SOLICITANTE		<input type="checkbox"/> Persona Natural	<input type="checkbox"/> Persona Jurídica
1.1. Datos del Solicitante			
Nombre o Denominación / Razón Social			

Documento de identidad			RUC
NACIONALIDAD / PAÍS DE CONSTITUCIÓN		DIRECCIÓN DEL SOLICITANTE: CALLE, Nº, DISTRITO, PROVINCIA, DPTO	
_____		_____	
CORREO ELECTRÓNICO DEL SOLICITANTE	Nº FAX	Nº TELÉFONO	
_____	_____	_____	
1.2 Datos del Representante o Apoderado (llenar sólo en el caso de contar con representante)			
Nombre o Denominación / Razón Social		Documento de Identidad	
_____		_____	
RUC			
DIRECCIÓN DEL REPRESENTANTE EN EL PERÚ: CALLE, Nº, DISTRITO, PROVINCIA, DPTO (DOMICILIO PARA EFECTO DE NOTIFICACIONES)			

CORREO ELECTRÓNICO DEL REPRESENTANTE EN EL PERÚ	Nº FAX	Nº TELÉFONO	
_____	_____	_____	
<input type="checkbox"/> Se adjunta documentación que acredita representación.			
<input type="checkbox"/> Documentación que acredita representación ha sido presentada en el Expediente Nº:			

<input type="checkbox"/> Documentación que acredita representación se entregará en una fecha posterior.			
SECCIÓN 2. DATOS RELATIVOS AL LEMA SOLICITADO			
2.1. Palabra o frase que lo conforma:			
2.2. Para usarse como complemento de:			
<input type="checkbox"/> Signo Registrado: _____	Certificado N° _____	Vigente hasta _____	Clase _____
<input type="checkbox"/> Signo Solicitado: _____	Expediente en trámite N° _____	Clase _____	
<small>(se deberá pagar una tasa de tramitación por cada clase en la que se solicite el registro)</small>			

SECCIÓN 3. REIVINDICACION DE PRIORIDAD (llenar sólo en caso de tenerla)		
3.1. Número de la solicitud cuya prioridad que reivindica	3.2. Fecha de presentación	3.3. País de presentación
3.4. Documentos relativos a la prioridad extranjera		
COPIA DE LA SOLICITUD CERTIFICADA POR LA AUTORIDAD QUE LA EXPIDIO (traducida al Español, de ser el caso)		
<input type="checkbox"/> SE ADJUNTA CON LA PRESENTE SOLICITUD		
<input type="checkbox"/> SE APORTARÁ DENTRO DEL PLAZO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 10 DE LA DECISIÓN 486		

Firma

Nombre del firmante

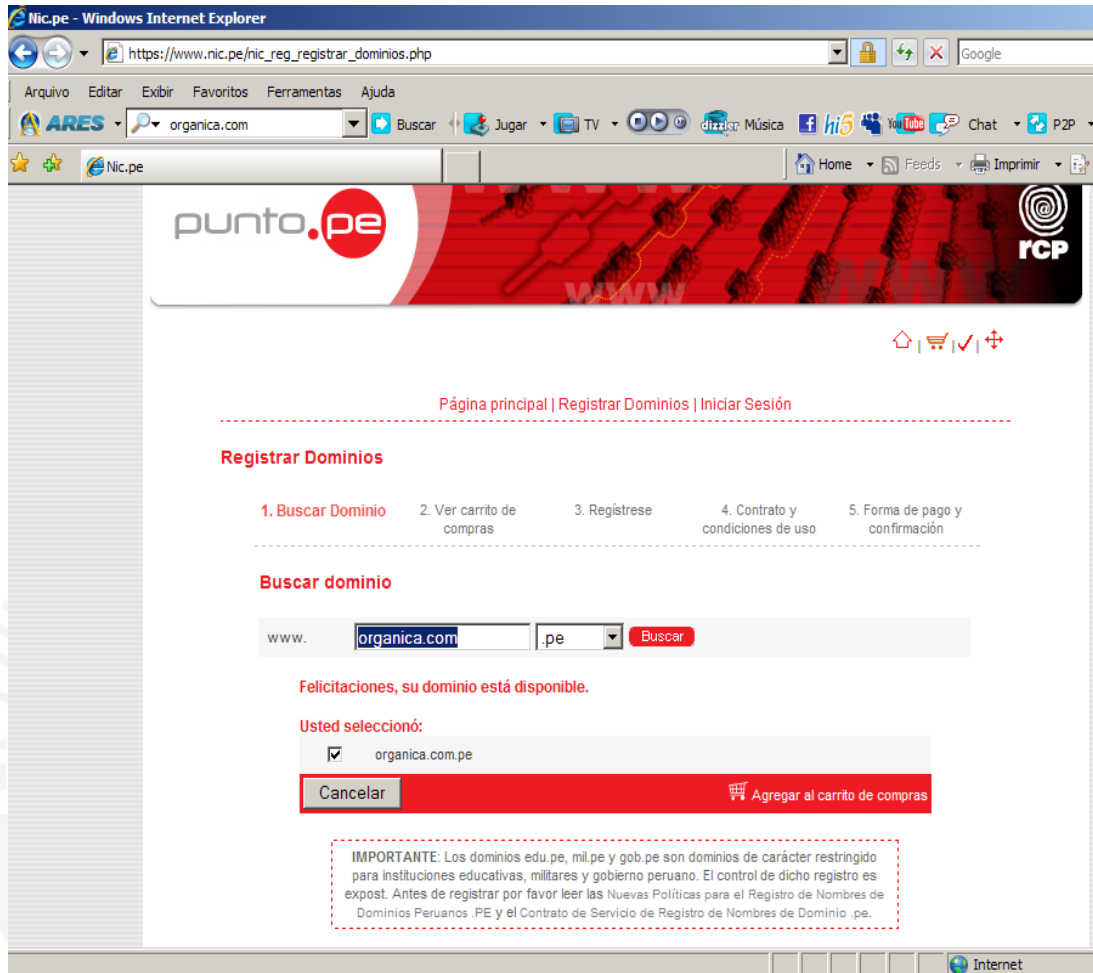
APÉNDICE J. MODELO PILOTO DE PÁGINA WEB

The screenshot displays the 'organica' website interface. At the top right, the logo 'organica' is accompanied by the tagline 'De la naturaleza a su mesa' and 'Productos 100% ecológicos'. Below the logo is a login section with fields for 'Usuario:' and 'Contraseña:', and a 'REGISTRESE' button. A navigation bar includes links for 'Mapa del Sitio', 'Como Comprar', 'Delivery', and 'Moneda' set to 'US\$'. On the left side, there is a vertical menu with buttons for 'Carro de Compras', 'Nosotros', 'Sobre nuestros productos', 'Recetas Organicas', 'Foro', and 'Enlaces de Interes'. Below the menu is a 'Comentarios' section with the text 'Ayudanos a mejorar' and an image of a green leafy vegetable. At the bottom left, there are logos for 'GLOBALG.A.P.', 'VISA', 'MasterCard', and 'SAFT-PAY'. The main content area is titled 'HORTALIZAS Y VERDURAS' and features a grid of four product cards. Each card includes an image of the product, its name, price (US\$ 5.00), a description, and buttons for 'Ver Detalles' and 'Agregar al Carro'. The products shown are: 1. Zanahoria Organica (Carrots), 2. Brocoli Organico (Broccoli), 3. Tomate Organico (Tomatoes), and 4. Rabano Organico (Radishes).

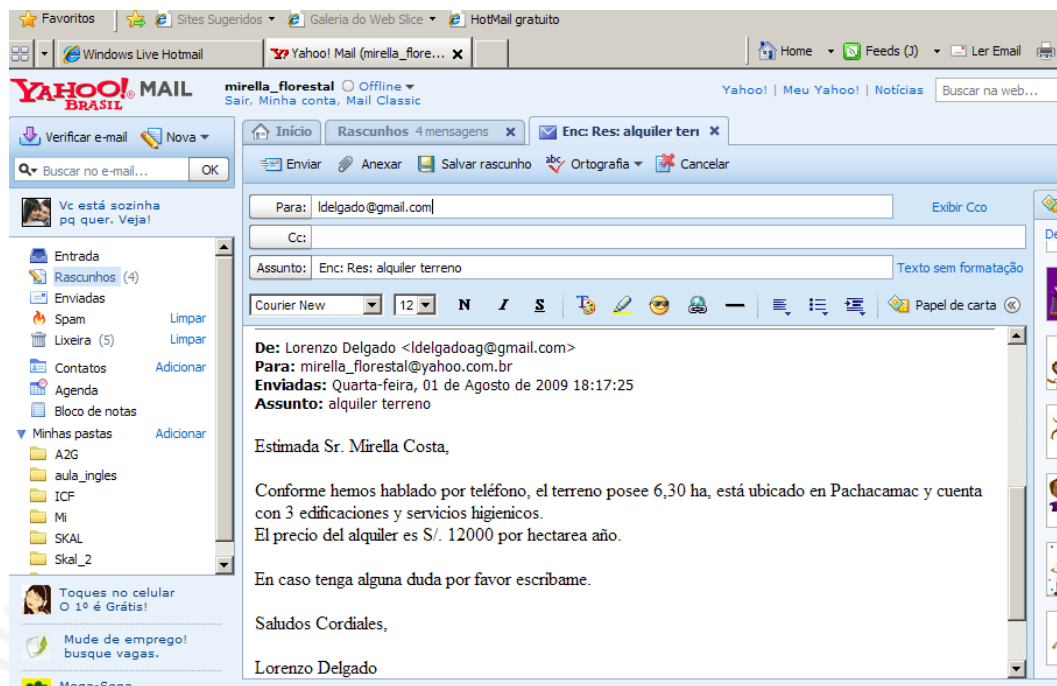
APÉNDICE K. COLEGIOS DE NIVELES SOCIO ECONÓMICOS A Y B DE LA CIUDAD DE LIMA

1. Colegio Newton
2. Colegio Peruano Británico
3. Colegio SS.CC. Recoleta
4. Colegio San Agustín
5. Colegio Alexander Von Humboldt
6. Colegio de la Imaculada
7. Colegio Franco Peruano
8. Colegio Peruano Norteamericano Abraham Lincoln
9. Colegio de los Sagrados Corazones de Belén
10. Colegio Santa Ursula
11. Colegio Franklin Delano Roosevelt
12. Colegio Peruano Alemán Reina del Mundo
13. Colegio Villa Caritas-San Pedro
14. Hiram Bingham The British Internacional School of Lima
15. Colegio Franco Peruano
16. Colegio Salcantay
17. Berkeley School
18. Colegio Alpamayo
19. Colegio Weberbauer
20. Colegio Antonio Raimondi

APÉNDICE L. NOMBRE DE DOMINIO (URL) DE LA EMPRESA



APÉNDICE M. PRECIO ALQUILER DEL TERRENO DE PRODUCCIÓN



APÉNDICE N. TRÁMITE PARA LA INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN REGISTROS PÚBLICOS.

1. Se ha elegido como denominación social el nombre de Orgánica S.A.C. el cual será buscado en Registro Públicos (RR.PP.) a nivel nacional para evitar una duplicidad de nombres.
2. Una vez realizada la búsqueda se solicitará la Reserva de Preferencia Registral de la denominación social, trámite imprescindible en la constitución de la empresa, los RR.PP. reservarán el nombre solicitado por un plazo de 30 días, luego de ellos de no finalizar el trámite correspondiente se correría el riesgo de perder la denominación escogida.
3. Se redactará la Minuta de Constitución de la empresa Orgánica S.A.C., la cual deberá estar autorizada por abogado (a) y se presentará ante un Notario (a) en original y dos juegos de copias para su minutarío. Dicha Minuta deberá estar firmada por los asociados de la empresa como señal de su conformidad. Dicha Minuta deberá contener: el Pacto social, donde se establecerán los datos de identificación de los asociados y de la empresa, y el Estatuto, donde se establecerá el objeto social sobre el que versará el negocio; así como el detalle de los aportes y regímenes de su constitución.
4. Una vez ingresada la Minuta al minutarío de la Notaría, se podrá hacer el depósito del aporte dinerario y se entregará el inventario de los aportes no dinerarios que realizarán los asociados.

5. Una vez se haya cumplido con el trámite notarial, el Notario (a) emitirá la escritura pública correspondiente y ésta deberá ser inscrita en los RR.PP. de la ciudad para que se adquiriera la personería jurídica deseada.
6. Posteriormente, se volverá a la Notaría para la legalización del Libro de Actas y del Libro Contable, de la empresa.



APÉNDICE O. SOLICITUD DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DE LOCAL COMERCIAL



MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO

SOLICITUD DE DECLARACION JURADA PARA OBTENER LICENCIA MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO

(LEY N° 27972, LEY N° 27444, LEY N° 28876, ORDENANZA N° 292-8855 Y TUPA VIGENTE)

AÑO.....

GERENCIA DE DESARROLLO URBANO
SUBGERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO

SEÑOR SUBGERENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO

ZONIFICACION

I. DATOS DEL PREDIO

CONTRIBUYENTE	CODIGO DE PREDIO	CODIGO CATASTRAL

II. IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE

APELLIDOS Y NOMBRES / RAZON SOCIAL	RUC / DNI / C.EXTRAJ. N°

III. DOMICILIO FISCAL

Av./Calle/Jr./Pje.	N°/Dpto.	Mz./Lt.	Distrito	Telefono	Email

IV. TIPO DE AUTORIZACION

Comercial Industrial Servicios Profesional Educativo

V. SOLICITO TRAMITE (Marcar con "X" lo que corresponda)

Licencia Municipal de Funcionamiento (hasta 100 metros)	<input type="checkbox"/>	Licencia por Cambio de Denominación y/o Razón Social	<input type="checkbox"/>
Licencia Municipal de Funcionamiento (mayor a 100 metros)	Basica <input type="checkbox"/> Detalle o Multidivisional <input type="checkbox"/>	Licencia por modificación de giro y/o area del establecimiento	<input type="checkbox"/>
Licencia Temporal de Funcionamiento por Campaña y/o Promoción (30 días calendario)		Lic. por Duplicado de Certificado de Autor. Mun. Funcionamiento.	<input type="checkbox"/>
Licencia Municipal para el Uso de Retiro Municipal		Licencia Municipal de Funcionamiento Temporal	<input type="checkbox"/>

VI. CERTIF. DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO (En caso de Uso de Retiro Municipal) N°

VII. UBICACION DEL LOCAL

Av./Calle/Jr./Pje.	N°/Dpto./Tda.	Mz./Lt.	Urbanización	Telefono	Email

VIII. CONDICION DEL LOCAL (Marcar con "X" e indicar lo que corresponda)

PROPIO <input type="checkbox"/>	CEDIDO <input type="checkbox"/>	ARRENDADO <input type="checkbox"/>	CONTRATO VIGENTE HASTA
AREA AUTORIZADA		AREA CONSTRUIDA	AREA DE TERRENO
	m2		m2

IX. NOMBRE DEL ARRENDADOR (Indicar apellidos y nombres del propietario registrado en la Municipalidad)

X. GIROS

XI. ESTACIONAMIENTO (Indicar el número según corresponda de acuerdo a la normatividad vigente)

DENTRO DEL PREDIO	ARRENDADO	CEDIDO

Santiago de Surco, de del 200

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LOS DATOS CONSIGNADOS EN LA PRESENTE SOLICITUD EXPRESAN LA VERDAD Y SOY RESPONSABLE DE LA VERACIDAD DE LOS DOCUMENTOS E INFORMACION, EN VIRTUD AL PRINCIPIO DE PRESUNCION DE VERACIDAD ESTIPULADO EN LA LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL. ASIMISMO DECLARO CONOCER Y ME SOMETO A LAS SANCIONES DE ACUERDO A LEY Y DEMAS NORMAS MUNICIPALES VIGENTES DE SER EL CASO, ASI COMO A LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 4115 DEL CODIGO PENAL.

Apellidos y Nombres del Representante Legal
(Persona Jurídica - Ajustar Carta Poder)

Firma de Titular o Representante Legal

D.N.I./C.I./C.E.



APÉNDICE P. DECLARACIÓN JURADA DE OBSERVANCIA DE CONDICIONES DE SEGURIDAD



MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO

DECLARACION JURADA DE OBSERVANCIA DE CONDICIONES DE SEGURIDAD (Ley N° 28976)

LOCAL UBICADO EN.....			
	El propietario y/o conductor del local declara bajo juramento lo siguiente:	SI	NO CORRESPONDE
1.0 ARQUITECTURA			
1.1	El ingreso/salida del local presenta un ancho libre mínimo de 0.90 m., la puerta no abre directamente sobre un desnivel y las vías de evacuación se encuentran libres de obstáculos, vidrios o espejos.		
2.0 ESTRUCTURAS			
2.1	El local no presenta severo deterioro en paredes, columnas, techos y vigas		
2.2	El falso techo esta fijo y no es de material inflamable.		
3.0 INSTALACIONES ELECTRICAS			
3.1	El tablero eléctrico es de material no combustible (metal o resina), tiene interruptores termomagnéticos (ITM's) identificados y no utiliza llaves de cuchilla.		
3.2	El tablero eléctrico tiene interruptores diferenciales (para instalaciones nuevas a partir del 1 de julio del 2006).		
3.3	No se utiliza cable mellizo en instalaciones fijas. El cableado eléctrico se encuentran protegido mediante canaletas o tubos de PVC y las cajas de paso tienen tapa.		
3.4	Los tomacorrientes tienen conexión a tierra en baños, cocina y para equipos con enchufe de tres espigas. Los tomacorrientes se encuentran en buen estado y no se utiliza adaptadores múltiples.		
3.5	Los equipos de alumbrado (focos, fluorescentes, lámparas, etc.) no presentan conexiones expuestas. Si cuenta con luces de emergencia, éstas se encuentran operativas.		
3.6	Tienen pozo de puesta a tierra y certificado de medición de la resistencia (menor o igual a 25 Ω).		
3.7	Los anuncios publicitarios con energia electrica tienen cableado adecuado y cuentan con conexion a tierra.		
4.0 SEGURIDAD Y PROTECCIÓN CONTRA INCENDIO			
4.1	El local cuenta con señales de seguridad (salidas, riesgo electrico y extintores).		
4.2	El local cuenta al menos con un extintor de polvo químico seco de 6 Kg. o un extintor por cada 25 m ² de área. Los extintores están operativos y con carga vigente.		
4.3	Los materiales y/o productos están almacenados de forma segura (evitando que se caigan) y sin obstruir las vías de evacuación.		
4.4	Las instalaciones de gas (GLP) que utilizan balones mayores a 25 Kg. Tienen tuberías de cobre y estan alejados de interruptores y tomacorrientes. Los balones de gas se ubican en lugares ventilados y alejados de cualquier fuente de calor.		
4.5	Las campanas y ductos de extracción de humo (chimeneas) se encuentran libres de grasa.		

Santiago de Surco, _____ de _____ del 200

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE MI ESTABLECIMIENTO COMERCIAL CUMPLE CON LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD EN DEFENSA CIVIL EN ARQUITECTURA, ESTRUCTURA, INSTALACIONES ELECTRICAS, SANITARIAS, DE SEGURIDAD Y PROTECCION CONTRA INCENDIO, EN VIRTUD AL PRINCIPIO DE PRESUMCIÓN DE VERDAD ESTIPULADO EN LA LEY N° 27444. ASIMISMO, EN CASO DE NO CUMPLIR, ME SOMETO A LAS SANCIONES DE ACUERDO A LEY Y OTRAS NORMAS MUNICIPALES VIGENTES, ASÍ COMO A LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 41 F DEL CODIGO PENAL.

Apellidos y Nombres del Representante Legal
(Persona Jurídica - Adjunto Carta Poder)

Firma de Titular o Representante Legal

D.N.I./C.I.C.E.



APÉNDICE Q. DETALLE DE LA INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA

Costo de maquinas y equipos de planta

Especificación	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Costo total (S/.)
Míni tractor	1	48,000	48,000
Balanza	3	285	855
Mesa	2	150	300
Máquina selladora	1	585	585
Máquina picadora	1	610	610
Sembradora de hortalizas	1	1,120	1,120
Bandejas de germinación 242 hoyos	1	309	309
Carretilla	4	123	492
Atomizador agricola	3	110	330
Pala	5	35	175
Azadas	10	32	324
Sub Total			53,100

Suministros de planta

Especificación	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Costo total (S/.)
Guantes	10	2.00	20.00
Botas	6	17.00	102.00
Mascarillas	10	0.50	5.00
Cajas plásticas	30	24.00	720.00
Uniformes	4	31.00	124.00
Sub Total			971.00

Muebles y equipo de oficina

Especificación	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Costo total (S/.)
Escritorio	3	410.00	1,230
Sillas	7	50.00	350
Archivador	1	180.00	180
Computador	2	1800.00	3,600
Telefono	2	150.00	300
Fax	1	200.00	200
Sub Total			5,860

Intangibles

Especificación	Costo total (S/.)
Gastos de constitución de la empresa y marca	2,500
Certificacion de predios frutas y hortalizas	318
Campaña de lanzamiento	23,000
Sub Total	25,818

Otros

Especificación	Costo total (S/.)
Adecuación del Local (tienda)	4,500
Vehiculo Utilitario	24,000
Adecuación del Local (terreno)	15,000
Sub Total	43,500

APÉNDICE R. PLAN DE DESARROLLO

Actividades	Fecha de Inicio	Duración (días)	Fecha de Término
1. Elaboración del plan de negocio	01/05/2009	90	30/07/2009
2. Presentación del plan de negocio a la entidad bancaria	17/08/2009	25	11/09/2009
3. Firmar el Contrato Financiero con la entidad bancaria	14/09/2009	4	18/09/2009
4. Redactar el Contrato de Arrendamiento del terreno	21/09/2009	3	24/09/2009
5. Firmar el Contrato de Arrendamiento del terreno	24/09/2009	1	25/09/2009
6. Realizar las compras de las herramientas a utilizarse	25/09/2009	5	30/09/2009
7. Realizar las compras de los uniformes a utilizarse	01/10/2009	2	03/10/2009
8. Realizar las compras de los implementos del área administrativa	05/10/2009	5	10/10/2009
9. Publicar los anuncios solicitando el personal	24/10/2009	2	26/10/2009
10. Seleccionar la currícula	27/10/2009	3	30/10/2009
11. Entrevistar a las personas que hayan sido seleccionadas	01/11/2009	2	03/11/2009
12. Contratar al personal	04/11/2009	2	06/11/2009
13. Capacitar al personal	09/11/2009	7	16/11/2009
14. Instalar equipos y herramientas	16/11/2009	5	21/11/2009
15. Inaugurar el local de producción	23/11/2009	1	24/11/2009
16. Iniciar el proceso de producción	23/11/2009	120	23/03/2010
17. Buscar el local comercial	16/02/2010	30	18/03/2010
18. Redactar el Contrato de Arrendamiento del local comercial	18/02/2010	3	21/02/2010
19. Firmar el Contrato de Arrendamiento del local de comercial	22/02/2010	1	23/02/2010
20. Iniciar el proceso de empaque	23/03/2010	7	30/03/2010
21. Realizar las compras de los implementos del local de comercialización	23/03/2010	7	30/03/2010
22. Decorar el local de comercial	31/03/2010	9	09/04/2010
23. Inaugurar el local de comercial	10/04/2009	1	11/04/2009
24. Promover y publicitar la empresa	20/03/2010	90	18/06/2010

APÉNDICE S. DIAGRAMA DE GANTT

