



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

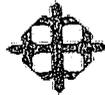
SERVICIOS DE NORMATIVAS AGRÍCOLAS AMBIENTALES

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección
De Empresas

Elaborador Por:

RONALD ALFREDO QUEZADA QUIMI

Guayaquil, a los **30** días del mes de **agosto** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero agrónomo, Ronald Alfredo Quezada Quimi como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

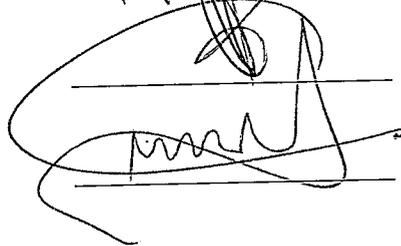
DIRECTOR DE TESIS


GUILLERMO GUERRERO

Nombre del Tutor

REVISORES



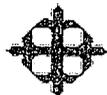


DIRECTOR DEL PROGRAMA

DANIEL SUSAETA

Nombre del Director del programa

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, RONALD ALFREDO QUEZADA QUIMI

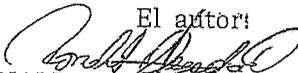
DECLARO QUE:

La Tesis "**Servicios de Normativas Agrícolas Ambientales**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2013

El autor:


RONALD ALFREDO QUEZADA QUIMI
Nombre del graduado

Agradecimiento

Gracias a Dios por darme la posibilidad de terminar una etapa más en mi vida profesional.

Gracias a mi Esposa, hijas, madre y toda mi familia por colaborar en el término de mi carrera.

Índice General

Contenido

CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN	IV
Agradecimiento.....	V
Índice General	VI
Índice de Figuras	X
Índice de Tablas	XII
Índice de Cuadros.....	XIII
Índice de Anexos	XIV
a) Resumen Ejecutivo	15
b) El tema – Título de la tesis	16
c) Antecedentes.....	17
c.1 Historia de las Consultoras a nivel mundial.....	17
c.2 Las consultoras y la agricultura.....	17
C. 3 El medio Ambiente y la Agricultura	17
d) Justificación del tema	20
e) Problemática	20
f) Objetivos	21
f.1 Generales	21
f.2 Específicos.....	21
g) Marco teórico – conceptual	22

g. 1 Sinopsis de las normas y los programas de certificación actuales	23
g. 2 Tipos de organizaciones que establecen normas.....	23
g. 4 Normas con participación gubernamental.....	25
g. 4.1 Normas orgánicas y la certificación.....	25
g.5 Normas establecidas por la industria	31
g.5.1 GLOBALGAP	31
g.6 Normas establecidas por ong	35
g.6.1 Certificación de RAINFOREST ALLIANCE	35
g.6.2 Comercio justo.....	37
h) Desarrollo del proyecto	41
h.1 Análisis de la Industria.....	42
h. 1.1 Introducción	42
h.1.2 Análisis de la Industria de Servicios en Ecuador	43
h.1.3 Industria de Servicio de Consultoría Agrícola.....	45
h.1.4 Industria del Banano	45
h.1. 5 Industria de palma Africana.....	46
h.1.6 Competencia	48
h.1.7 Efecto Económico de la industria de servicio de Consultoría Agrícola en Banano y Palma Africana.....	49
h.1.8 Las Cinco (5) Fuerzas de Porter.....	51
h.2 Estudio de Mercado	57
h.2.1 Situación del Mercado	57
h.2.2 Análisis de la Oferta.....	58
h.2.3 Principales Zonas productoras	58
h.2.5 Análisis de Demanda	61

h.2.6	Análisis de la Competencia	63
h.2.7	Encuesta y Análisis de Datos	64
h.2.8	Análisis de los Resultados.....	66
h.2.9	Conclusiones de la encuesta.....	76
h.2.10	Matriz Boston Consulting Group	77
h.2.11	Análisis de segmentación.....	77
h.2.12	Marketing Mix 5 P's	79
h.3	Estudio Financiero	82
h.3.1	Introducción	82
h.3.2	Proyección de Ingresos.	82
h.3.3	Proyección de Costos.	83
h.3.4	Proyección de Balances	83
h.3.5	Valoración del Proyecto por el método del valor Presente Ajustado.....	84
h.4	Plan de Operaciones.....	86
h.4.1	Descripción de Plan de Operaciones.....	86
h.4.2	Plan de Servicio al cliente.....	87
h.4.3	Investigación y Desarrollo	87
h.5	Recursos Humanos.....	89
h.5.2	Política de capacitación.....	91
h.5.3	Política de retribución y mantención.....	91
h.5.5	Organigrama	92
h.6	Análisis de Riesgos.....	93
h.6.1	Plan de Análisis de Riesgos.	93
i)	Conclusiones.....	94
j)	Recomendaciones.....	94

k) Bibliografía.....	95
l) Anexos.....	97

Índice de Figuras

Figura 1 Superficie de Palma Aceitera Nacional	47
Figura 2 Las Cinco Fueras de Porter	51
Figura 3 Superficie de palma Aceitera por Provincia	58
Figura 4 Pregunta 1 y 2 (banano).....	66
Figura 5 Pregunta 1 y 2 (palma africana).....	67
Figura 6 Pregunta 3 (banano).....	68
Figura 7 Pregunta 3 (palma africana).....	68
Figura 8 Pregunta 4 y 5 (banano).....	69
Figura 9 Pregunta 4 y 5 (palma africana).....	69
Figura 10 Pregunta 6 (banano).....	70
Figura 11 Pregunta 6 (palma africana).....	70
Figura 12 Pregunta 7 (banano).....	71
Figura 13 Pregunta 7 (palma africana).....	71
Figura 14 Pregunta 8 (banano).....	72
Figura 15 pregunta 8 (palma africana).....	72
Figura 16 Pregunta 9 (banano).....	73
Figura 17 Pregunta 9 (palma africana).....	73
Figura 18 Pregunta 10 (banano).....	74
Figura 19 Pregunta 10 (palma africana).....	74
Figura 20 Pregunta 11 (banano).....	75
Figura 21 Pregunta 11 (palma africana).....	76
Figura 22 Matriz Boston Consulting Group.	77
Figura 23 Ilustración macro-segmentación.....	78
Figura 24 Flujograma de Procesos	88

Figura 25 Organigrama 92

Índice de Tablas

Tabla 1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.	52
Tabla 2 La Rivalidad entre los competidores.....	53
Tabla 3 Poder de Negociación de proveedores.	54
Tabla 4 Poder de negociación de los clientes	55
Tabla 5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.	56
Tabla 6 Extractoras en Ecuador.	59
Tabla 7 Análisis de Riesgo	93

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Construcciones período 2000-2011	44
Cuadro 2 Consultoras Agrícolas en Ecuador	48
Cuadro 3 Banano: Superficie, Producción y Rendimiento a nivel provincial	60
Cuadro 4 Ingresos	82
Cuadro 5 Costos Fijos	83
Cuadro 6 Costos operacionales	83
Cuadro 7 Proyección a cinco años	83
Cuadro 8 Free Cash Flow	84
Cuadro 9 Valoraciones	84
Cuadro 10 Rentabilidad y Riesgo	85

Índice de Anexos

Anexo 1 Acuerdo 092, Ministerio del Ambiente	97
Anexo 2 Matriz de cumplimiento de buenas prácticas agrícolas.	98
Anexo 3 Distribución de palmicultores en Ecuador	99
Anexo 4 Modelo Encuesta banano.....	100
Anexo 5 Modelo encuesta palma Africana.....	101
Anexo 6 Balances Proyectados	102
Anexo 7 Valoración del proyecto	103
Anexo 8 Soporte de capacitación en certificaciones.....	104
Anexo 9 Logo de Consultoría de servicios agrícolas-ambientales	105
Anexo 10 Trópticos	106
Anexo 11 Banners Imagra	107

a) Resumen Ejecutivo

Se analizó de manera exhaustiva la realidad agrícola de productores de banano y palma africana de las principales provincias costeras del Ecuador. Se percató de dificultades que adolecen mencionados productores, por cumplir con las certificaciones internacionales. Por esto, se propuso desarrollar un proyecto que permita ayudar a implementar dichas certificaciones.

El tema que se desarrolló se llama “Servicios de Normativas Agrícolas-Ambientales”, este ayudará a los productores de banano y palma a implementar certificaciones ambientales internacionales como GLOBALGAP, RAINFOREST, FAIR TRADE, RSPO. Dicha implementación ayudará también a conocer otros temas puntuales y de interés para el productor en su negocio, que simplemente ya no piensa en el corto plazo, sino que su negocio sea sostenible en el tiempo.

Para Ecuador, cultivos como banano y palma africana, son de suma importancia en su economía. Estos son fomentadores de empleo, y con escenarios negativos en los mismos, perjudicaría la economía de muchos ecuatorianos. El presente trabajo, permite ser una herramienta para que el productor obtenga dichas certificaciones de manera rápida y efectiva y no pierda competitividad en mercados del extranjero.

A manera general el trabajo está dividido en dos partes: el análisis del mercado, industria y la propuesta de ejecución del proyecto. La primera parte describe prácticamente la historia del sector, análisis de la industria y la investigación de mercado. La segunda parte, es prácticamente el análisis de los datos obtenidos en las encuestas a agricultores, y la elaboración de propuesta de valor del proyecto para cultivos de banano y palma africana

b) El tema – Título de la tesis

SERVICIOS DE NORMATIVAS AGRÍCOLAS AMBIENTALES

c) Antecedentes

c.1 Historia de las Consultoras a nivel mundial

Cuando el área de administración comenzó a estudiarse como un tema de importancia, nace la consultoría como un servicio para mejorar el funcionamiento y operación de las empresas, solucionando problemas comerciales y creando planes para mejorar la producción aprovechando los recursos al máximo. Las consultoras son formadas por empresas o personas, llamadas consultores o consultoras, son especialistas en temas de organización empresarial y solucionan problemas. Arthur D. Little fundó la primera empresa de consultoría con el mismo nombre en el año de 1886. Luego Edwin G. Booz fundó “Booz&Company”, que fue la primera consultora en prestar servicios tanto a clientes industriales como a clientes gubernamentales. A lo largo de los años las consultoras en el mundo han demostrado la capacidad para desempeñarse en cualquier actividad del hombre; es de notar la ardua labor de los asesores en solucionar todo tipo de problemas organizacionales, gracias a esto el crecimiento de estas está en auge, por el aporte que estas dan a las organizaciones y a las personas en general. (Abad, Bonifaz, & Ludeña, 2012)

c.2 Las consultoras y la agricultura

Las consultoras pueden desenvolverse en cualquier campo, esto se debe a que la administración es necesaria en cualquier tipo de negocio, por lo tanto la agricultura también necesita de la administración. Las malas prácticas en el campo, acompañada de la falta de control en los gastos operacionales de los cultivos, conllevan a desastres económicos para los inversores (agricultores). En el proceso de mejorar la producción, los agricultores se ven atraídos en buscar ayuda profesional, para así disminuir la pérdida en costos innecesarios. (Abad, Bonifaz, & Ludeña, 2012)

C. 3 El medio Ambiente y la Agricultura

En la década de los 90, en consideración a la problemática ambiental, muchos países comienzan a implementar sus propias normas ambientales. De esta manera se hacía necesario tener un indicador universal que evaluara los esfuerzos de una organización por alcanzar una protección ambiental confiable y adecuada. En este contexto, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) fue invitada a participar a la Cumbre de la Tierra, organizada por la Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en junio de 1992 en Río de Janeiro -Brasil-. Ante tal acontecimiento, ISO se compromete a crear normas ambientales internacionales, después denominadas, ISO 14000. (soy ecolombiano, 2012)

Lo mencionado anteriormente fue motivo también de llegar al sector agrícola, por lo que distintas entidades a nivel mundial se dieron a la tarea de implementar sistemas de verificación y auditoría, que permiten mediante visitas a los cultivos, revisión de procesos de producción y trazabilidad, análisis de muestras de tierra y de productos cosechados, establecer estándares mínimos para la producción orgánica, certificándolos a través de la expedición de un sello para uso en empaques, de manera que le garanticen al consumidor que los productos identificados con este sello de certificación, cumplen un óptimo nivel de calidad y están a la altura de los mejores estándares de producción orgánica a nivel mundial. De otra manera cualquiera que cultive sin utilizar agroquímicos, podría decir que sus productos son orgánicos sin lograr la credibilidad necesaria en mercados abiertos. (Luque, 2012)

A continuación se detalla las principales certificaciones internacionales:

Banano

GLOBALGAP

Es un sistema privado de certificación, promovido por 22 cadenas minoristas en Europa que conforman la Euro-Retailer Produce Association (EUREP). Su objetivo es incrementar la confianza de los consumidores en relación a la inocuidad de los alimentos. Establece normas sobre prácticas de manejo integrado de plagas, tratamiento de aguas residuales, eliminación de plásticos, uso de compostaje a partir de insumos vegetales generados en la misma plantación, sistemas eficientes de riego y fertilización y de adecuadas condiciones de salud, seguridad y bienestar para los trabajadores. No existen etiquetas que aludan a la certificación ni sobrepuestos. La certificación ya es un requisito para el ingreso a esos mercados (Huamán, 2009)

ISO 14001

La Organización Internacional de Normalización (ISO) establece normas voluntarias de armonización por parte de las empresas productoras. Fue creada para apoyar la implementación de sistemas de gestión ambiental. Requiere que las empresas elaboren una política en materia de medio ambiente. No se establecen objetivos específicos de cumplimiento, pues es la empresa la que fija los suyos. La certificación es ejecutada por organismos gubernamentales o privados. No puede utilizarse en etiquetas de productos, pero sí hacer referencia que el proceso está certificado (Huamán, 2009)

En 1998 las plantaciones de bananos de DOLE Food en Costa Rica fueron las primeras en certificarse, más adelante se otorgó a Chiquita Brand por su sistema de gestión ambiental. (Huamán, 2009)

Red de Agricultura Sostenible (Rainforest Alliance)

Esta red agrupa a ONG conservacionistas americanas y tienen como secretaria a Rainforest Alliance. Su misión es proteger los ecosistemas y sus poblaciones de flora y fauna silvestres. Se elaboró con el fin de demostrar que el producto es producido en forma respetuosa con el medio ambiente y en condiciones satisfactorias para los trabajadores. Sus normas fomentan la protección de bosques y reforestación, protección de parques; prohíben la tala de bosques primarios, utilización de quemas; establecen requisitos para la gestión de suelos y aguas, el uso de sustancias químicas, el manejo integrado de plagas y la gestión de residuos. (Huamán, 2009)

Las empresas certificadas deben respetar las convenciones de la Organización Mundial del Trabajo, dar trato y salario justo y correcto a sus trabajadores; prohíben la discriminación, del trabajo de niños menores de 14 años, y de trabajos forzados. Deben respetarse el derecho a la libertad de expresión, a organizarse y a la negociación colectiva, a la seguridad e higiene en el trabajo, a las horas laborables, a viviendas con servicios básicos para los trabajadores y contribuir al desarrollo de las comunidades aledañas y emprender programas de educación ambiental. Tanto empresas como productores están afectos a cumplir estas normas. El año 2000 Rainforest certificó todas las plantaciones de Chiquita en América Latina. (Huamán, 2009)

Palma Africana.

RSPO

La RSPO responde a un principio fundamental el cual propende por la elaboración de productos con base al aceite de palma obtenido de forma sostenible en toda su cadena de producción. La adopción de este principio fundamental le permitirá a la empresa incursionar con mayor fuerza en los mercados internacionales, potenciando la imagen de Indupalma como empresa comprometida con el desarrollo de prácticas de clase mundial. Fue fundada en 2003 y encabeza la campaña mundial para la producción ecológica particularmente del cultivo de palma, la cual se está implementando de manera efectiva en muchos frentes y países. Los miembros y participantes de la RSPO provienen de una cantidad de grupos que incluyen -Cultivadores de palma de aceite -Fabricantes y minoristas de producto de aceite de palma -Organizaciones ambientales no gubernamentales -Organizaciones de la sociedad civil no gubernamentales El objetivo principal de la RSPO es “promover el uso del aceite de palma sostenible a través de la cooperación dentro de la cadena de suministro y de un dialogo abierto entre sus accionistas” (indupalma, 2013)

d) Justificación del tema

En Ecuador, como en muchos países agro-exportadores en vías de desarrollo, mantiene vigente el paquete tecnológico de uso intensivo de pesticidas y fertilizantes para mantener forzosamente monocultivos en constante desequilibrio. Es evidente que las demandas de los mercados internacionales y la genuina búsqueda de la maximización de la ganancia, continúan siendo los motores en la mentalidad de los productores agro-exportador y forestal. La disminución del uso de ciertos insumos (químicos) en sus actividades probablemente haría bajar los rendimientos y por ende las ventajas comparativas. Afortunadamente, tiende hoy a difundirse al menos la visión de que es posible "producir un poco menos pero con costo ambiental menor para evitar cargar a generaciones futuras" (FLACSO)

Esto y al mismo tiempo la presión del consumidor o de la restricción del país desarrollado que exige un producto más "limpio", hacen dirigir la mirada hacia la necesidad de implementar cambios en los procesos mismos de producción, para optar por esos nuevos mercados (FLACSO)

e) Problemática

Las iniciativas y los primeros intentos por producir bajo certificaciones ambientales en el país, son muy pocos, pues en 1996 no había certificaciones internacionales ni exigencias ambientales. A partir del 2011, el principal índice de competitividad son las certificaciones, pues, otros países empiezan a estar 100% certificados al menos en una, en esa fecha Ecuador no llegaba ni al 40 % de fincas con un tipo de certificación (Rosales, 2012)

Sin número de certificaciones cada vez son exigidas en el exterior, y el productor no tiene claro de que se tratan y como obtenerlas. Esto último se complica más, debido a que se desconoce de certificadoras avaladas para las diferentes normativas ambientales. Esto afecta principalmente a cultivos de exportación hacia Europa, USA u otros países que demandan fruta de Ecuador. Finalmente es necesario que el productor conozca de las normativas internacionales con el fin de no perder competitividad en mercados extranjeros.

f) Objetivos

f.1 Generales

- Que los productores de Banano y Palma Africana conozcan y puedan implementar normativas internacionales de manera exitosa.

f.2 Específicos

- El productor además de conocer y obtener dichas implementaciones, debe ser eficiente en su negocio para que dichas implementaciones se justifiquen (costos, etc).
- Estar al día en certificaciones internacionales como nacionales, con el fin de mantener al día la demanda del mercado (clientes).

g) Marco teórico – conceptual

En 1983 las Naciones Unidas nombraron una comisión internacional para facilitar el desarrollo de propuestas relativas a un «desarrollo sostenible», es decir, formas de mejorar el bienestar humano a corto plazo sin poner en peligro a largo plazo el medioambiente local y global. Su informe «Nuestro Futuro Común», publicado en 1987, se conoce ampliamente como el «Informe de Brundtland». En 1992, en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD o La Cumbre del Planeta Tierra), en Río de Janeiro, la comunidad internacional adoptó El Programa 21, un plan global de acción para el desarrollo sostenible (CNUMAD, 1992). La Comisión para el Desarrollo Sostenible fue creada en diciembre de 1992, para garantizar el seguimiento efectivo de CNUMAD (FAO)

El Capítulo 14 del Programa 21 trata específicamente sobre la Agricultura y Desarrollo Rural Sostenibles (ADRS). La FAO fue designada como coordinadora sectorial para la aplicación del Capítulo 21. El Capítulo 4 del Programa 21, que lleva como título «Evolución de las modalidades de consumo», incluye las siguientes secciones:

4.20 Un acontecimiento significativo que debe ser alentado es el reciente surgimiento en muchos países de un público consumidor más consciente desde el punto de vista ecológico, sumado a componentes del sector industrial cada vez más interesados en proveer productos de consumo ecológicamente racionales. Los gobiernos y las organizaciones internacionales, conjuntamente con el sector privado, deben desarrollar criterios y métodos para evaluar los efectos sobre el medio ambiente y las necesidades de recursos durante la totalidad de los procesos y todo el ciclo de vida de los productos. Los resultados de esa evaluación deben expresarse en forma de indicadores claros a fin de poder informar a los consumidores y a los encargados de adoptar decisiones (FAO)

4.21 Los gobiernos, en colaboración con el sector industrial y otros grupos interesados, deben alentar la difusión del etiquetado con indicaciones ecológicas y otros programas de información sobre productos que tienen relación con el medio ambiente, a fin de que el consumidor pueda hacer una selección fundamentada (FAO)

Uno de los sellos ambientales de alimentos más conocidos es el orgánico o ecológico. Si bien la agricultura «orgánica» ha sido practicada durante miles de años en todas las partes del mundo, el «certificado orgánico» tiene su origen en Europa. En los años veinte del siglo pasado, las enseñanzas de Rudolf Steiner inspiraron a muchas personas a practicar lo que ahora comúnmente se conoce como agricultura biodinámica. En los años sesenta, la agricultura ecológica u orgánica llegó a conocerse fuera de este pequeño grupo de pioneros, y se comenzó a formar una base de consumidores. Sin lugar a dudas el desarrollo de la agricultura orgánica estuvo influenciado por el libro de Rachel Carson titulado *Silent Spring*, que en 1962 sacó a

la luz los peligros del plaguicida DDT. La obra causó gran impacto sobre un amplio sector público con respecto a los aspectos negativos de los métodos agrícolas intensivos en general y, en particular, de los peligros del uso incontrolado de los plaguicidas. A medida que el sector orgánico se desarrollaba, las asociaciones de productores orgánicos comenzaron a establecer sus propias normas, más con miras a comunicar lo que estaban aprendiendo que a codificar lo que constituye la «agricultura orgánica». La necesidad de codificar los parámetros de la producción orgánica sólo se hizo evidente cuando aumentó la demanda del consumidor por los productos cultivados orgánicamente, los que pasaron a situarse en los puntos de venta de alimentos convencionales. Esto llevó a que los precios con prima se convirtieran en un incentivo para el fraude (FAO)

Otras etiquetas ambientales sobre alimentos aparecidas más recientemente incluyen el sello de producto certificado *Rainforest Alliance* (anteriormente conocido como ECO-OK), el sello del *Smithsonian Institute* para el café *Birdfriendly* (amigo de las aves) y varias declaraciones de uso de «métodos integrados de producción» y de Manejo Integrado de Plagas (MIP). Paralelamente, la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha establecido un estándar para los sistemas de gestión ambiental, ISO 14001 (FAO).

g. 1 Sinopsis de las normas y los programas de certificación actuales

Cada día son más los códigos de conducta empresariales que existen a nivel mundial. Algunos surgieron por preocupaciones de los consumidores, otros por iniciativas empresariales. Todos ellos han dado pie a un número de iniciativas de etiquetado o de certificación. Algunos de ellos fueron realizados por las ONG o por el sector empresarial o instituciones gubernamentales. Muchos hacen referencia a acuerdos y convenciones internacionales, a veces traduciéndolos en normas verificables para su aplicación directa por los productores o los comerciantes.

g. 2 Tipos de organizaciones que establecen normas

En primer lugar, las normas pueden ser establecidas por el gobierno. Generalmente a las normas gubernamentales se les llama reglamentos, excepto cuando éstas son elaboradas y administradas por agencias semi-independientes. Las normas pueden estar basadas en acuerdos internacionales o directrices establecidas por organismos intergubernamentales tales como la Comisión del Codex Alimentarius de la FAO/OMS. Las directrices intergubernamentales normalmente son de naturaleza genérica que permiten a los gobiernos establecer normas más específicas que estén adaptadas a la situación y necesidades del país. Los reglamentos nacionales pueden también acordar el sistema de certificación, bien sea para acreditar a organismos de certificación privada o para mantener la certificación en manos de organismos gubernamentales. Los gobiernos pueden desarrollar una etiqueta nacional para sus

productos, para su uso exclusivo o para ser usada junto a etiquetas de otros organismos de certificación. Tales normas son voluntarias, en cuanto a que se puede elegir no certificar y no portar la etiqueta. Sin embargo, si se usa el certificado y/o la etiqueta, los productores y los comerciantes tienen que cumplir con las reglas. (FAO)

Un segundo tipo de organizaciones que establece normas es la industria, pudiendo ser los mismos productores u otros actores de la cadena (compradores o minoristas). Por definición, la certificación involucra a terceros que no tienen ningún interés en que la empresa sea certificada. Por lo tanto, en esta publicación sólo se analizarán las normas de la industria que son verificados por terceros. (FAO)

Los productores, generalmente miembros de una asociación o cooperativa, pueden estar interesados en establecer un estándar e invitar a terceros a verificar su aplicación, con el fin de demostrarle a una amplia gama de compradores que están cumpliendo con ciertos requisitos exigidos en el mercado. Un programa que da tal garantía puede ahorrar tiempo y dinero, si se compara con el de dar a cada comprador una garantía individual. Ejemplo de este tipo de normas son las establecidas por las asociaciones nacionales de productores armonizadas conforme al sistema COLEACP. Otro ejemplo lo constituyen las primeras normas establecidas por las asociaciones de productores orgánicos, que no sólo sirvieron para darle seguridad al consumidor, sino que también funcionaron como una herramienta de aprendizaje para los productores. (FAO)

Los comerciantes también pueden definir normas. Si un grupo de compradores reconoce que ellos exigen básicamente los mismos requisitos para ciertos productos, ellos pueden establecer una norma conjunta. Esto motivaría a los productores a aplicar la norma rápidamente, puesto que queda claro que una gran parte del mercado así lo requiere. Un ejemplo de normas establecidas por los comerciantes es el protocolo de GLOBALGAP (FAO)

También con un interés en la industria misma pero visto desde otra perspectiva, encontramos a los sindicatos. Su principal modo de trabajo es la negociación colectiva de acuerdos para las empresas individuales, y esto no concuerda muy bien con el establecimiento de normas generales. Sin embargo, la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL) ha establecido una especie de código genérico donde los sindicatos pueden participar en coaliciones multipartitas que estén estableciendo normas. (FAO)

Muchas normas sociales y ambientales son establecidas por las ONG. Las ONG pueden estar constituidas por grupos amplios de interesados. Las ONG que establecen normas pueden ser coaliciones de varias ONG más pequeñas, cada una de ellas con sus propios elementos constitutivos. El grado de aceptación de las normas establecidas por las ONG depende de muchos factores, entre ellos, el reconocimiento público que tenga la ONG establecedora; el proceso relativo al establecimiento de las normas, especialmente el grado de consulta con los interesados; la «aplicabilidad» de

los requisitos y la publicidad alrededor de la norma. Al igual que los organismos gubernamentales establecedores de normas, las ONG mismas pueden realizar la verificación o acreditar a organismos de certificación. (FAO)

Finalmente, los gobiernos, el sector privado y las ONG pueden formar coaliciones para el establecimiento de normas. Por ejemplo los gobiernos, la industria y las organizaciones de consumidores tienen sus miembros acreditados ante ISO, y la Iniciativa del comercio ético (ETI) es una organización tripartita: gubernamental, de ONG y sindical. (FAO)

g. 4 Normas con participación gubernamental

g. 4.1 Normas orgánicas y la certificación

La producción orgánica consiste en el manejo holístico del ecosistema agrario, enfatizando los procesos biológicos y minimizando el uso de los recursos no renovables. Aunque los términos «orgánico, ecológico o biológico» se han desarrollado en Europa y Norte América para distinguir a la agricultura orgánica de la convencional, muchos sistemas de agricultura tradicional de bajo insumo en otras partes del mundo son también sistemas orgánicos *de facto*. En este sentido se ha introducido el término «orgánico por defecto», e incluso «orgánico por negligencia». Sin embargo, estos términos dan la falsa impresión de que cualquier sistema de agricultura que no utilice agroquímicos automáticamente cumpliría con las normas orgánicas, lo cual no es cierto necesariamente. (FAO)

g.4.1.1. Evolución y alcance de las normas orgánicas

Inspirados en las ideas de Rudolf Steiner (en la década de los años veinte), de Sir Albert Howard (en los años treinta) y de Lady Eve Balfour (en los años cuarenta), muchos agricultores desarrollaron sus propios métodos de agricultura orgánica. A medida que el sector orgánico evolucionaba, se formaron asociaciones de agricultores orgánicos que creaban sus propias normas, más con el ánimo de comunicar lo que habían aprendido que de codificar lo que constituye la agricultura orgánica. La inspección en el lugar de producción no comenzó sino hasta la mitad de los años setenta, cuando las asociaciones de agricultores desarrollaron sus propios sistemas de certificación con el objetivo de atender a sus propios miembros. Con el tiempo, estas unidades de certificación se volvieron más independientes para así evitar conflictos de interés y aumentar la confianza entre un número creciente de consumidores. (FAO)

La Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Biológica (IFOAM) fue fundada en 1972 y tiene su sede central en la ciudad de Bonn, Alemania. IFOAM formuló la primera versión de sus Normas Básicas (IBS) en 1980, las cuales han sido revisadas bienalmente desde entonces. Las IBS sirven de directrices para que los organismos públicos y privados puedan producir normas orgánicas más específicas. (FAO)

La última revisión de las IBS fortaleció las normas para el manejo de ecosistemas con la protección del paisaje terrestre, el control de la contaminación y la conservación del agua y el suelo. Se está discutiendo si también se deben incluir criterios para las condiciones laborales y otros temas sociales, sobre los cuales hasta el momento sólo se hacen referencias generales (Schmid, 2002)

Las normas de elaboración, empaque y rastreabilidad normalmente incluyen estipulaciones para prevenir que los productos convencionales y orgánicos se mezclen, así como criterios para el uso de aditivos y herramientas para la elaboración de alimentos. Dado que las distancias contribuyen al uso de insumos externos, se debate si deben establecerse criterios relativos al abastecimiento desde las fuentes locales y a las formas de transporte (el debate sobre las «*food miles*» - o cantidad total de millas que recorren los alimentos antes de ser consumidos). (Schmid, 2002)

Si bien la demanda de productos orgánicos ha ido creciendo, la oferta se ha quedado atrás y los precios con primas han creado incentivos para el engaño. Muchos países han formulado reglamentos para los productos orgánicos con el fin de proteger a los productores honrados y a los consumidores. Las primeras normas fueron adoptadas en Estados Unidos (en el Estado de Oregon en 1974 y en California en 1979). Francia fue el primer país de Europa en adoptar una norma orgánica (en 1985). El Reglamento 2092/91 de la Unión Europea, que cubre todas las etiquetas de productos orgánicos, fue adoptado en 1991. Otras normas nacionales importantes para el comercio internacional son: la Norma Agrícola Japonesa (JAS, sigla en inglés), las normas orgánicas para los productos vegetales (2000) del Ministerio Japonés de Agricultura, Bosques y Pesca (MAFF, sigla en inglés) y las normas del Programa Orgánico Nacional de Estados Unidos (NOP, sigla en inglés), creado por el Departamento de Agricultura en 2002. Con miras a la armonización, el Codex formuló directrices para la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de alimentos orgánicamente producidos, adoptado en 1999 para los productos vegetales. Las directrices fueron revisadas en 2001 con el fin de incluir disposiciones para el ganado y los productos pecuarios. Las directrices del Codex son voluntarias y los países miembros pueden decidir hasta qué grado seguirlas. (FAO)

Existen normas orgánicas para todos los cultivos y para casi toda la producción animal. Los órganos que establecen normas también los están elaborando para la explotación piscícola, la apicultura y la recolección de productos silvestres. Las normas orgánicas para la producción vegetal típicamente incluyen: criterios para los períodos de conversión; semillas y plantas de propagación; mantenimiento de la fertilidad del suelo mediante el uso y reciclaje de materiales orgánicos; control de plagas y enfermedades y eliminación de malezas. Prohíben el uso de abonos y plaguicidas sintéticos así como de organismos producidos por ingeniería genética. También tienen criterios para el uso de abonos orgánicos y plaguicidas naturales. (FAO)

g.4.1.2 Certificación y acreditación

IFOAM/IOAS

El Servicio Internacional de Acreditación de la Producción Orgánica (IOAS) acredita a organizaciones de certificación que cumplan con los criterios de IBS. Dado que la IBS es una norma genérica, IOAS exige que los organismos de certificación elaboren algunas normas más específicas. En 1999 los Organismos de Certificación Acreditados por IFOAM firmaron un acuerdo de reconocimiento mutuo que permita facilitar la aceptación de productos certificados por cualquiera de ellos. Sin embargo, no todos ellos contienen las mismas normas. De hecho, el acuerdo contiene una cláusula de «estipulaciones adicionales», que establece que dichos productos deben también cumplir con aquellas normas que van más allá de las requeridas por la IBS, las cuales deben ser exigidas por el organismo que «acepta el reconocimiento mutuo» (Commins, 2002).

Reglamento de la Unión Europea

El Reglamento EEC 2092/91 de la Unión Europea concierne a la acreditación nacional de los organismos de certificación o la certificación por autoridades nacionales (EEC, 1991). Normalmente los organismos de certificación deberán estar en conformidad con la norma europea EN 45011 o la Guía ISO 65 relativos al manejo de los sistemas de certificación. Países fuera de la Unión Europea pueden hacer equivaler sus sistemas de certificación y ellos aparecen en una lista de «países terceros». La lista también puede especificar unidades de producción u organismos de inspección. Para importar de países que no estén incluidos en esta lista es necesario obtener la autorización de un Estado Miembro de la Unión Europea. El importador debe demostrar que el producto fue producido y sometido a inspección conforme a normas equivalentes a las normas orgánicas de la Unión Europea, y que fue certificado por un organismo que opera en cumplimiento de la Guía ISO 65 (Commins, 2002)

Los procesos administrativos para la obtención de tales autorizaciones de importación pueden diferir considerablemente entre los países. Desde 2002 se requiere enviar el certificado original con los productos. (FAO)

El Programa Orgánico Nacional de los Estados Unidos (NOP)

El NOP establece que todos los productos vendidos en los Estados Unidos como «orgánicos», deberán ser imprescindiblemente certificados por un organismo o un programa estatal que haya sido previamente acreditado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. El NOP entró en vigor en octubre de 2002 y, actualmente (marzo de 2003) cuenta con 81 organismos de certificación, 30 de los cuales están registrados fuera de los Estados Unidos. Las agencias extranjeras pueden también ser reconocidas por el USDA para acreditar conforme al NOP. Los programas de acreditación reconocidos hasta la fecha (marzo de 2003) son aquellos

de Dinamarca, Francia, Nueva Zelanda, Québec (Canadá) y el Reino Unido (USDA, 2003). Los organismos de certificación pueden ser evaluados por las agencias de sus propios gobiernos para determinar si cumplen con las estipulaciones del NOP. La Guía ISO 65 es de carácter voluntario para los organismos de certificación comprendidos en el sistema (FAO)

La Norma Agrícola Japonesa (JAS)

A comienzos del año 2000 MAFF promulgó el programa JAS, el cual entró en vigor en abril de 2001. A partir de entonces los productos orgánicos de origen vegetal vendidos en el Japón necesitan portar la etiqueta JAS y tener la certificación expedida por un organismo aprobado y registrado. La norma JAS requiere que cada planta elaboradora o de empaque tenga un «gerente clasificador» calificado que sea responsable de revisar la ruta de la auditoría. Además debe tener procedimientos de operaciones y un informe de la clasificación que cumpla los requisitos de JAS (Weinberg, 2002b). En mayo de 2002 el número de organizaciones de certificación japonesas llegaba a 62, a los que se deben sumar otras 6 organizaciones de certificación extranjeras. Una particularidad es que la responsabilidad de descertificar recae directamente sobre MAFF y no sobre el organismo de certificación. MAFF ha reconocido a los sistemas de la Unión Europea, los Estados Unidos y Australia a pesar de lo cual los comerciantes y las compañías elaboradoras japoneses que desean usar sus productos tienen la obligación de obtener, en el Japón, un «certificado del gobierno u organización correspondiente» (FAO)

Sistemas internos de control

Muchas normas orgánicas, incluido el sistema IFOAM/IOAS, permiten que se puedan certificar grupos de productores. En este caso, el grupo está obligado a establecer un sistema interno de control (incluyendo la documentación), que garantice que todos los miembros cumplen con la norma. El organismo de certificación se transforma entonces en contralor y verifica si el sistema interno funciona adecuadamente (FAO)

Se debate en forma continua sobre los requisitos de tales sistemas, así como sobre la llamada «tasa de re-inspección» (o sea el porcentaje de productores individuales que necesitan volver a ser inspeccionados por el organismo externo). (FAO)

La armonización internacional de las normas orgánicas y los sistemas de certificación

Existen diferentes normas y requisitos para la certificación y el etiquetado, y ello aumenta los costos de certificación para aquellos productores que quieran exportar a más de un mercado. Ello también impone desafíos logísticos para el comercio orgánico internacional; los problemas administrativos para manejar productos compuestos con ingredientes de varios orígenes y para varios mercados potenciales se

multiplican. En un esfuerzo por armonizar los actuales sistemas de garantía orgánica, se ha creado un grupo de acción integrado por IFOAM, FAO y UNCTAD: el Grupo de Acción sobre la Equivalencia de los Sistemas de Garantía Orgánica. Éste comenzó su labor en 2003 y sirve como plataforma abierta para el diálogo. El grupo tiene como objeto evaluar propuestas relacionadas a los mecanismos para establecer equivalencias, reglamentos y sistemas de evaluación de conformidad, y que serán puestos a consideración de los gobiernos, la Comisión del Codex Alimentarius y otros organismos pertinentes. (FAO)

Etiqueta y mercado

Existe un sinnúmero de etiquetas de productos orgánicos, que reflejan la cantidad de programas de certificación existentes. No obstante, en los países con legislación para dichos productos, el uso de etiquetas de productos orgánicos está sujeto a criterios estrictos. Para los productos compuestos, normalmente se estipula que sólo cuando un alto porcentaje (del 90 al 100 por ciento) de los ingredientes proviene de plantas o fincas con certificación orgánica, éstos pueden ser llamados orgánicos. Si el «porcentaje orgánico» está por debajo del nivel señalado, en muchos casos se permite especificar cuáles son los ingredientes orgánicos. Las declaraciones de orgánicos deben, en general, ir acompañadas de información sobre el organismo de certificación y el sistema o reglamento conforme al cual estos productos fueron certificados. El sello acreditado de IFOAM puede aparecer sobre el producto sólo como parte del logotipo del organismo de certificación, y en el propio material de promoción del organismo certificador. El uso del logotipo del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos es voluntario siempre y cuando se cumplan los requisitos para su uso. (FAO)

El Centro de Comercio Internacional (CCI) estimó las ventas mundiales de productos orgánicos para 2001 en 19 mil millones de dólares EE.UU., lo que representa un aumento de 10 mil millones desde 1997. Se prevé que en 2003 el mercado europeo estará entre los 10 y 11 mil millones de dólares EE.UU., el de Norte América en 12 mil millones de dólares EE.UU. y el del Japón en 400 millones. Antes de que el estándar JAS entrara en vigor, en el Japón existía un «mercado verde» indiferenciado del cual se desconoce la participación de los productos orgánicos (Kortbech-Olesen, 2003)

Norma ISO 14001

Aunque la norma ISO 14001 no sea un estándar intergubernamental *de jure* (de derecho), sí lo es *de facto* (de hecho) puesto que los gobiernos, o están involucrados con el sistema ISO o lo apoyan en su totalidad. La ISO ha sido reconocida como uno de los mayores organismos establecedores de normas armonizadas internacionales de la industria. La ISO se declara a sí misma como una organización no gubernamental, sin fines de lucro. Sus miembros son gubernamentales, paraestatales, tripartitas o no gubernamentales. Este último grupo a menudo está compuesto por representantes de

la industria. Cada país sólo puede estar representado por un delegado. La ISO fue fundada en 1947 y tiene la sede de su secretariado en Ginebra. Hace poco la ISO empezó a elaborar normas ambientales y ya está trabajando sobre la responsabilidad social. (FAO)

La ISO ha sido mencionada en párrafos anteriores con referencia a sus directrices para el establecimiento de normas y certificación. Las normas ISO más importantes a este respecto son las 'definiciones' (Guía 2), las guías para el establecimiento de normas (Guías 7 y 59), la acreditación (Guía 61) y los organismos de certificación (Guías 62, 65 y 66). No obstante, esta sección trata sobre la norma de la gestión ambiental ISO 14001. (FAO)

Evolución y alcance de la norma

El desarrollo y manutención de la Serie ISO 14001 está a cargo del Comité Técnico 207. Éste está integrado por expertos del mundo empresarial y gubernamental de 55 países y sus primeras normas se publicaron en 1996 (ISO, 1998a). La ISO 14004 da directrices sobre principios, sistemas y soportes técnicos para la aplicación de los sistemas de gestión ambiental, incluyendo una orientación que va más allá de los requerimientos impuestos por la ISO 14001. Algunas normas en la Serie ISO 14000 también son «herramientas» para la aplicación del sistema de gestión ambiental y están previstas para la supervisión y la auditoría ambiental, etiquetado y evaluación del ciclo de vida de los productos.

La ISO 14001 fue formulada para apoyar la aplicación de sistemas de gestión ambiental en muchos tipos de organizaciones, incluyendo a las empresas manufactureras y de servicios, agencias de gobierno, asociaciones y ONG. Los requisitos para la certificación incluyen el desarrollo de políticas ambientales con su debido plan de aplicación y comunicación, definición de responsabilidades, actividades para la capacitación de personal, la documentación y la supervisión. Aparte del cumplimiento impuesto por las reglas y leyes locales, la norma no establece objetivos específicos de rendimiento. En lugar de ello, la ISO 14001 busca constantes mejoras. (FAO)

Acreditación y certificación

La ISO no certifica ni acredita a organismos de certificación (ISO, 1998b). La certificación conforme a la ISO 14001 la realizan organismos independientes de certificación, públicos o privados, bajo su propia responsabilidad. Normalmente el país en el cual operan les exige estar acreditados por las autoridades nacionales de acreditación, que generalmente son miembros de la Federación Internacional de Acreditación. Debido a que la ISO sólo establece normas y no tiene autoridad para controlar las actividades de acreditación o certificación, el logotipo ISO no puede ser utilizado en conexión con la certificación o los certificados, ni en las etiquetas. (FAO)

La etiqueta y el mercado

Un creciente número de fincas está siendo certificadas conforme a las normas de la ISO 14001. Sin embargo sus productos no pueden ser etiquetados como certificados por la ISO 14001 porque el producto en sí no es el objeto de la certificación. No obstante se permite una indicación en el sello de que la *empresa* productora ha sido certificada por la ISO 14001, incluso indicando el organismo certificador. El uso de tal referencia podría caer bajo el control del organismo certificador. Día a día se ve con mayor asiduidad sobre las etiquetas de los productos afirmaciones tales como «empresa certificada por la ISO 14001». (FAO)

La ISO 14001 se está convirtiendo en la certificación de las plantaciones por excelencia. Los directivos de estas grandes unidades de producción a menudo declaran que la ISO 14001 les ha sido muy útil en la estructuración de la documentación, en proveerles las herramientas para la gestión ambiental, reduciendo en algunos casos los costos. Sin embargo, la ISO 14001 no tiene el mismo atractivo para explotaciones agrícolas más pequeñas, ya que no ofrece el incentivo de un precio con prima, la certificación puede ser costosa y requiere de una extensa documentación. (FAO)

g.5 Normas establecidas por la industria

g.5.1 GLOBALGAP

GLOBALGAP es un sistema privado de certificación conducido por 22 grandes cadenas minoristas en Europa que forman el núcleo de los miembros de EUREP, la asociación de minoristas europeos (supermercados). El programa de Buenas Prácticas Agrícolas de EUREP llamado GLOBALGAP, reúne a los minoristas con los grandes abastecedores de productos frescos y los productores. Incluye además a los miembros asociados del sector de insumos y servicios agrícolas (principalmente los proveedores de agroquímicos, organismos de certificación y empresas de consultoría). (FAO)

Los miembros asociados pueden participar en los encuentros pero no forman parte del proceso de toma de decisiones de GLOBALGAP. Antiguamente el *EuroHandelsinstitut e.V. (EHI)*, o Instituto Europeo de Comercio, actuaba como secretariado internacional. En marzo de 2001 el EHI fundó una empresa filial independiente '*FoodPLUS GmbH*', empresa comercial que actúa como organismo mundial, sirve de titular jurídico del documento normativo y hospeda al Secretariado de EUREP. (FAO)

Evolución y alcance de la norma

El estándar GLOBALGAP para frutas y verduras fue desarrollado por el Comité Técnico de GLOBALGAP. Dicho comité solía estar dominado por minoristas pero ahora está compuesto por dos grupos con representación por igual de minoristas y proveedores. Existen otras normas que están en proceso de elaboración a cargo de otros comités técnicos, pero hasta el momento sólo está operando la norma de frutas y verduras. A continuación se empleará el término GLOBALGAP para indicar «GLOBALGAP frutas y verduras».

GLOBALGAP tiene el objetivo explícito de aumentar la confianza de los consumidores en la inocuidad de los alimentos. El enfoque central de las normas GLOBALGAP es la seguridad de los alimentos y la rastreabilidad. Las normas también preceptúan sobre algunas dimensiones ambientales (prácticas relativas al manejo integrado de plagas - MIP) y otras sociales (relativas a la salud ocupacional), aunque algunos críticos las califican de ambiguas. GLOBALGAP también busca la armonización de los requisitos relativos a la higiene de los alimentos y al límite máximo de residuos (LMR) de plaguicidas que se les permite contener. Este esfuerzo de armonización sólo ha tenido éxito en parte, si se considera que no todos los minoristas están involucrados y que las normas se refieren a los reglamentos nacionales vigentes, que no son homogéneos en todos los países europeos. El sistema GLOBALGAP tiene como grupo meta los productores en gran escala (por lo menos ésta ha sido la experiencia en América Latina), quienes cuentan con los recursos humanos y económicos para aplicar y supervisar el «sistema de gestión» de GLOBALGAP. (FAO)

Acreditación y certificación

Los organismos que deseen certificar conforme a las normas de GLOBALGAP necesitan ser acreditados por FoodPLUS y haber sido otorgados la norma ISO 65/EN 45011. Una particularidad del sistema GLOBALGAP es la posibilidad de otorgar certificados no acreditados: todo organismo de certificación solicitante tiene un período de seis meses para completar la acreditación requerida, que incluye como ejercicio práctico la entrega de los certificados no acreditados que también son aceptados (FAO)

Además de los costos de la certificación, los productores certificados tienen que pagar una cuota anual a FoodPLUS (alrededor de €25). Las organizaciones de productores que han implementado un programa de verificación por terceros, pueden incluirlo como punto de referencia para GLOBALGAP. Si el programa es aceptado como equivalente y es acreditado, la auditoria de la finca para dicho programa también puede ser válida como si fuese una de GLOBALGAP. (FAO)

También es posible obtener una certificación de grupo para las llamadas «organizaciones de comercialización de productos» (PMO). Una PMO puede ser una

cooperativa u otro grupo de cultivadores con personería jurídica que asumen la responsabilidad de aplicar las normas de GLOBALGAP, en nombre de los cultivadores asociados y contratados mediante un sistema de control interno. La comprobación del no cumplimiento por parte de un productor, puede resultar en la cancelación de la certificación del grupo entero. (FAO)

La etiqueta y el mercado

No hay ninguna etiqueta de GLOBALGAP y tampoco hay prima sobre el precio. El mercado para los productos certificados por GLOBALGAP son los 22 minoristas en EUREP. La certificación no garantiza que el producto sea incluido en estos supermercados, aunque en el futuro podría convertirse en un prerrequisito. Se dijo que algunos minoristas de frutas y verduras requerirían la certificación GLOBALGAP para enero de 2003. Sin embargo la página Web de GLOBALGAP (en la primavera de 2003) mencionaba que «algunos minoristas dicen que todos sus proveedores deberían estar certificados por GLOBALGAP para el 2004. Otros no han fijado una fecha límite, pero con el tiempo se preguntarán por qué los proveedores preferidos no están certificados en GLOBALGAP y que entonces quizá revisen su decisión de hacer negocios con ellos». (FAO)

No existe una etiqueta para los productos, aunque EurepGap está actualmente preparando las reglas y prerrequisitos para que a nivel de caja los productos hagan referencia a EurepGap. Ello llevaría a la aparición de referencias acerca de EurepGap en los supermercados europeos, pero no sobre los productos individuales. (FAO)

Sistema armonizado COLEACP

El COLEACP es una asociación interdisciplinaria de exportadores, importadores y otros participantes interesados en el comercio hortícola de la Unión Europea con los países ACP (COLEACP 2001). A fin de mejorar el reconocimiento del mercado de los productos de los ACP, y para responder a las demandas del mercado desde el punto de vista ambiental y condiciones de producción socialmente responsables, el COLEACP tomó la iniciativa de estimular a las asociaciones de horticultores exportadores a buscar la armonización de sus códigos de prácticas de trabajo. El sistema armonizado COLEACP está diseñado como un conjunto mínimo de normas de seguridad para los alimentos, el medioambiente y las condiciones sociales, para ser incorporadas en los códigos nacionales. Hoy cuenta con 13 asociaciones comercializadoras de productos frescos que participan y provienen de 9 países africanos y caribeños. (FAO)

Evolución y alcance de la norma

La norma se desarrolló a partir de una comparación de los códigos existentes de las organizaciones participantes y de un diagnóstico comparativo frente a los códigos existentes en Europa. El sistema es revisado anualmente por un comité de control compuesto por representantes de cada una de las asociaciones participantes. (FAO)

El sistema armonizado es una «norma genérica» o «norma de normas» y el sistema se aplica a todas las exportaciones de productos hortícolas frescos (frutas, hortalizas, flores y plantas) y excluye a los productos elaborados. El sistema cubre la cadena productiva completa, desde el cultivo, la cosecha, los tratamientos poscosecha, el empaque y el almacenamiento. Las asociaciones nacionales de comercio pueden establecer normas más rigurosas para ciertos parámetros, o pueden desarrollar requisitos adicionales para satisfacer a situaciones más específicas. (FAO)

El sistema contiene normas relativas a la *inocuidad de los alimentos* durante la producción del cultivo, la época de cosecha, el manejo poscosecha y las instalaciones agrícolas. *Las normas ambientales* incluyen criterios para la selección, uso, almacenamiento y transporte de plaguicidas y fertilizantes, el manejo de cultivos integrados, la salud y seguridad ocupacional, el uso del suelo, el agua y los desechos, la protección de la flora y fauna, el uso de energía, los materiales de empaque y el mantenimiento de los registros correspondientes. Las normas de tipo laboral están los contratos, salarios y horarios de trabajo, procedimientos disciplinarios e inconformidades, la libertad de asociación y negociación colectiva, la no discriminación, la protección de los derechos del niño, condiciones especiales para la mujer, el trabajo no forzado, un trato no inhumano o cruel, la salud y seguridad ocupacional. También el acceso a los servicios de salud y sanidad, y el alojamiento para los trabajadores. Además, la agenda contiene un capítulo que trata sobre las relaciones con los productores externos, incluyendo normas de producción y políticas de compra, asesoría técnica y apoyo para la aplicación del código. (FAO)

Acreditación y certificación

Toda asociación que desee declarar que sus normas están de acuerdo con las del sistema armonizado, debe remitirlas anualmente para que sean verificadas por el grupo de control. Este mecanismo puede ser considerado como un mecanismo de acreditación. (FAO)

Siendo un estándar genérico, el sistema armonizado no contiene ningún programa de certificación ni de etiquetado. Sin embargo, el sistema requiere que los códigos de cada nación incluyan un sistema de certificación con auditorías anuales ejecutadas por equipos independientes. Los equipos pueden ser organismos de auditoría reconocidos internacionalmente o grupos nacionales que a su vez necesitarían ser verificados externamente. Los grupos de auditores nacionales tendrían que asistir al

curso de capacitación en la auditoria de COLEACP y los organismos auditores externos serían aprobados por el grupo de control del sistema armonizado. (FAO)

COLEACP tuvo que suspender las actividades de control debido a la falta de recursos. No obstante, las asociaciones nacionales de productores continúan trabajando con el sistema armonizado. Ejemplo de un código nacional operando de acuerdo con este sistema son las bien conocidas normas de oro y plata del Consejo Florístico Keniano (KFC). Otro ejemplo es el Código de Prácticas de la Industria Hortícola de Zimbabwe, del Consejo para la promoción hortícola de Zimbabwe, que quedan fuera del alcance de esta publicación puesto que son iniciativas del sector nacional. (FAO)

La etiqueta y el mercado

No hay una etiqueta o sello asociado con el sistema armonizado. Algunos de los programas de las asociaciones agrupadas han desarrollado una etiqueta que se concede a los productores certificados. Se ha intentado en ganar una mayor notoriedad en los mercados europeos en todos los programas participantes, pero parece que existen variaciones en los niveles de reconocimiento obtenido por programas individuales en los mercados europeos. No se dispone de datos específicos de mercado relacionados con productos certificados. (FAO)

g.6 Normas establecidas por ong

El movimiento orgánico y las normas básicas de IFOAM, que es una ONG, fueron discutidos anteriormente junto con la reglamentación gubernamental referente a la agricultura orgánica.

g.6.1 Certificación de RAINFOREST ALLIANCE

La Red de Agricultura Sostenible (SAN), anteriormente Red de Agricultura para la Conservación (CAN), es una coalición de 10 organizaciones no gubernamentales orientadas hacia la conservación en el continente americano (CAN, 2001; Rainforest Alliance, 2003). El programa se enfocó inicialmente hacia el impacto ambiental de los métodos de producción y la conservación del hábitat, pero ha ido incorporando normas para las relaciones comunitarias y las condiciones laborales. La Rainforest Alliance es la fuerza principal detrás de la iniciativa, y su oficina en Costa Rica es la Secretaría de SAN (la oficina matriz de Rainforest Alliance está en Nueva York) (FAO)

Evolución y alcance de la norma

Las normas son para productos específicos y han sido desarrolladas junto con los productores, principalmente en Costa Rica y otros países de América Latina. El programa ha establecido normas para cinco cultivos tropicales: banano, cítricos, café, cacao, helecho y plantas ornamentales. Actualmente se han desarrollado normas «granja integral» para cultivos que carecen de normas específicas. La promoción e incorporación de las normas se limita principalmente al continente americano. (FAO)

Las normas ambientales incluyen la prohibición de eliminar el bosque primario, requisitos para el manejo de suelos y agua, para la conservación de las zonas tampón, para el uso, almacenamiento y transporte de productos agroquímicos, manejo integrado de plaguicidas, criterios para el manejo y reciclaje de desechos y para el sistema de control. Con respecto a los criterios sociales, la compañía certificada deberá respetar todos los convenios de la OIT que han sido ratificados por el país en el que operan. Las normas de certificación se aplican directamente sobre aquellos temas que no han sido ratificados en los convenios de la OIT. Ellas incluyen requisitos para una política social y de comunicación con los trabajadores; contratos y salarios, la no discriminación, en contra del trabajo de los menores de 14 años; condiciones específicas para trabajadores discapacitados y mujeres embarazadas; el trabajo no forzado, libertad de expresión, el derecho sindical y a la negociación colectiva; salud y seguridad ocupacional, horario de trabajo, capacitación, alojamiento y vínculos con las comunidades locales. (FAO)

Acreditación y certificación

No existe un sistema de acreditación de SAN. En muchos casos la certificación es otorgada por miembros locales de SAN. La Rainforest Alliance opera el sistema de certificación en Costa Rica y Honduras así como en países donde no hay miembros de SAN. Todos los auditores, incluso aquellos que son miembros de la red local, son capacitados por la Secretaría del Programa de Agricultura Sostenible, es decir, la Alianza Rainforest. Los productores cubren los costos de las auditorías y de la certificación, dependiendo este del tipo de servicio brindado (es decir los viáticos del auditor, etc.), además de una cantidad fija por hectárea (FAO)

La etiqueta y el mercado

Los sellos anteriormente llamados «proyecto mejor banano» y «ECO-OK» están siendo reemplazados en la actualidad (2003) por una nueva etiqueta: «*Rainforest Alliance Certified*» - certificado por la *Rainforest Alliance*. Los sellos se usan principalmente en actividades de relaciones públicas de productores certificados y en comunicaciones entre productores y compradores (importadores, mayoristas y minoristas). La etiqueta es administrada por la Rainforest Alliance, que exige un pago

por el uso de la etiqueta en los productos, del cual los productores pueden ser eximidos. (FAO)

Hasta ahora las etiquetas han sido poco usadas en los productos, excepto para el café y jugo de naranja en América del Norte y Japón. Las compañías que consideran que su propia marca es de calidad dudan en usar una etiqueta adicional. Es más, en Europa no pudo usarse la etiqueta «ECO-OK» porque el término «ECO» legalmente está reservado para los productos de la agricultura orgánica. Aunado a ello, en la cadena comercial las grandes compañías bananeras (Chiquita y Reybanpac) no separaban el banano que provenía de explotaciones certificadas. Eso significaba que no se podía hacer ninguna declaración orientada a los consumidores finales hasta que todas las explotaciones agrícolas, así como los proveedores independientes, hubiesen sido certificados. (FAO)

En 2002 se desarrolló y probó un protocolo «cadena de custodia» en instalaciones de molienda de café. La nueva etiqueta ya se usa en café y en el futuro podría ser usada directamente en productos finales. Debido a que muchos productos de explotaciones certificadas por la Rainforest Alliance no se etiquetan, no existe un segmento de mercado claro para estos productos. (FAO)

g.6.2 Comercio justo

Las iniciativas de comercio justo tratan de proporcionar mejor acceso al mercado y mejores expectativas comerciales a los agricultores de pequeña escala. Incluyen una prima en el precio al productor, la cual será invertida en mejoras sociales y ambientales. En unidades de producción más grandes tiene el propósito adicional de mejorar las condiciones laborales. La organización internacional *Fairtrade Labelling Organizations International* FLO (Organización de Etiquetado de Comercio Equitativo) fue fundada en 1997 como la organización central de 17 iniciativas nacionales de etiquetado del comercio justo. Hoy día su junta directiva y varios comités cuentan con la representación de productores y comerciantes. (FAO)

Evolución y alcance de la norma

Desde sus inicios, FLO ha establecido normas para varios productos, empezando por el café. En 2002 FLO estableció una agenda de normas genéricas diferenciadas para la producción en pequeña escala y en plantaciones, que era complementada con criterios específicos para los productos cuando ello era necesario. Las normas laborales son para asociaciones de agricultores y cooperativas, y las comerciales incluyen precios mínimos para comerciantes autorizados. *Las normas laborales* en plantaciones y fábricas incluyen la libertad de asociación, criterios sobre salarios y alojamiento, normas relativas a la salud y seguridad ocupacional, además de otras como la prohibición de trabajo de menores o de trabajo forzado. Las normas para las *asociaciones de productores* y cooperativas establecen criterios para una estructura organizativa participativa. *Las normas comerciales* estipulan que los

comerciantes tienen que pagar precios mínimos fijados por FLO más las primas por comercio justo, un adelanto parcial cuando los productores lo soliciten, y comprometerse a tener una relación comercial de largo plazo. Los criterios *ambientales* están incluidos en las normas para cultivos específicos. (FLO, 2003)

Actualmente existen normas específicas para café, té, cacao, caña de azúcar, miel, banano y otras frutas frescas, jugos de frutas, arroz y balones deportivos. Se están desarrollando normas para el vino y las flores cortadas. En 2003, FLO esperaba desarrollar normas genéricas para criterios ambientales y para la determinación de precios mínimos. Actualmente estos precios se establecen en diferentes formas: para el café, por ejemplo, precio mínimo de referencia establecido por la Organización Internacional de Café mientras que para el banano el precio mínimo se establece país por país sobre la base del costo de producción (FLO, 2003)

Acreditación y certificación

FLO se reorganizó en 2002 para permitir una mayor separación entre sus cuatro funciones de: promoción del comercio justo en general, apoyo al productor, establecedor de normas y certificador. Desde enero de 2003 la Unidad de Certificación es un organismo de certificación jurídicamente independiente. La inspección la llevan a cabo auditores locales mientras que la decisión de la *Sinopsis de las normas y programas de certificación actuales* certificación se toma en la oficina central en Bonn, Alemania. FLO reconoce también a Certimex como órgano de inspección de certificación orgánica en México, lo que reduce los costos de certificación (Zonneveld, 2003). Las iniciativas nacionales de etiquetado otorgan licencias a los comerciantes de productos etiquetados de comercio justo (con el pago de una cuota), y supervisan el flujo comercial para controlar el uso correcto de la etiqueta. Por otra parte, las iniciativas nacionales promueven la adopción del sello y el comercio justo en general. Parte de las cuotas por la licencia se canalizan a FLO para el pago de los costos de certificación. Esto hace posible certificar sin cargo a las organizaciones de productores. (FLO, 2003)

La etiqueta y el mercado

Desde 2003, los sellos de comercio justo en Europa están siendo reemplazados por la nueva marca de certificación internacional del comercio justo. En los Estados Unidos y el Canadá por el momento se continuarán usando los sellos nacionales. La etiqueta internacional reducirá grandemente los costos logísticos, ya que los productos no tendrán que empacarse por separado para cada destino.

El crecimiento anual de los volúmenes de comercio justo ha sido de alrededor del 20 por ciento en los últimos años. Los mayores volúmenes han sido para el banano, con un total de 30 000 toneladas en 2001 y para el café, con 14 000 toneladas

comercializadas. Los mercados más grandes del comercio justo son Suiza y el Reino Unido (FLO, 2003)

Norma SA8000

La norma de responsabilidad social SA8000 es para el lugar de trabajo y fue desarrollada en 1998 por la organización SAI (*Social Accountability International*) (SAI, 2003). SAI fue fundada por el Consejo de Prioridades Económicas, un instituto de investigación sobre la responsabilidad social empresarial con sede en los Estados Unidos, que operó de 1969 a 2001. En 1996, SAI convino en que un comité consultor internacional representante de múltiples interesados desarrollara las normas SA8000. El comité consultor SAI incluye expertos de sindicatos, de negocios y de ONG. La sede de SAI está en Nueva York. (FAO)

Evolución y alcance de la norma

La norma promueve la aplicación de convenios de la OIT que abarcan la justicia social y las condiciones de trabajo. Esto incluye la prohibición del trabajo de menores y de trabajos forzados, el cumplimiento de condiciones ambientales de trabajo relativas a la seguridad y la salud, los derechos de libertad de asociación y de negociaciones colectivas, y los criterios sobre los horarios de trabajo y salarios, así como el derecho a no ser discriminado y la necesidad de un sistema de gestión social. (FAO)

Las normas fueron desarrolladas para la industria manufacturera, y aprobadas para su uso en el sector agrícola en 2000. Fueron revisadas en 2001 y actualmente se realiza una evaluación de los documentos guía. (FAO)

Certificación y acreditación

SAI acredita a organismos de certificación de unidades productivas. Los requisitos de acreditación incluyen: la adhesión demostrada a la Guía 62; ISO/IEC (Organización Internacional de Normalización y Comisión Electrotécnica Internacional), documentación sobre cómo obtener información acerca de las condiciones de trabajo; información sobre cómo se determinará el salario mínimo y documentación sobre cómo se asegura que el personal de auditoría esté capacitado en los componentes y en la aplicación de la SA8000. Del mismo modo, los auditores individuales que llevan a cabo las inspecciones deberán estar acreditados. (FAO)

Las compañías que se proveen de contratistas pueden unirse al programa llamado Miembro Signatario, pero requiere que la compañía emita un plan mediante el cual, tanto las explotaciones propiedad de la empresa como sus proveedores, adopten con el tiempo la certificación SA8000 e informen sobre sus avances. La norma SA8000 para el sector agrícola se aprobó en 2000, y hasta ahora 15 explotaciones agrícolas

han sido certificadas para el cultivo, empaque y elaboración de banano, piña, frutas enlatadas, café, tabaco y vino. (FAO)

La etiqueta y el mercado

La etiqueta SAI-SA8000 no se usa en los productos pero sí pueden usarla las explotaciones certificadas y los miembros signatarios. El «mercado» es el de los grandes proveedores, por ejemplo, minoristas que sean miembros signatarios y que, en consecuencia, traten de mover a sus proveedores hacia la certificación SA8000. (FAO)

h) Desarrollo del proyecto

Creatividad

Para nadie es un secreto que la creatividad resulta ser esquiva para muchas personas. Afortunadamente es posible convertirla en una actitud permanente, aplicable a las más diversas áreas de la actividad humana. La Creatividad es hoy la condición que constituye la principal ventaja competitiva de las empresas. Esto es especialmente cierto en áreas tan sensibles como la publicidad, la creación de promociones, el hallazgo de oportunidades de negocios, el servicio al cliente y la toma de decisiones. (Leonel Vidal, 2013)

Para ampliar nuestra capacidad para concebir ideas y soluciones, debemos comenzar por identificar cuáles son las barreras que nos lo impide. Veamos algunas de ellas.

Razones que nos Impiden ser Creativos

Tener baja autoestima: Las personas con baja autoestima también tienen ideas creativas. Sin embargo, su bajo nivel de auto confianza los hace pensar que su idea no vale la pena, que no será tenida en cuenta, que se burlarán de él o de ella y de su idea, etc. Estas personas se asombran con frecuencia cuando descubren que otra persona expone la misma idea que creyeron insignificante y ¡sorpresa!, todo el mundo celebra la maravilla de idea que acaban de exponer. (Leonel Vidal, 2013)

Temor a equivocarnos y hacer el ridículo: Dos razones por el precio de una. La ausencia de una cultura de asertividad y el desconocimiento de nuestros derechos conducen al temor a equivocarnos. Nuestra cultura nos condujo al placer que produce “tener siempre la razón” y sobresalir por ello. Desconocemos el derecho a equivocarnos y el poder del error. El dulce placer de equivocarnos y contribuir con el error para llegar a lo que posiblemente es correcto. (Leonel Vidal, 2013)

Quedarnos con la primera idea: El hecho de creer que la primera idea es siempre la mejor, es limitante. Casarnos con la primera respuesta que se nos ocurre debilita las demás opciones. Cuando ello sucede, las ideas subsiguientes son comparadas con la primera y van siendo descartadas. (Leonel Vidal, 2013)

Dar por bueno lo sabido: ¿Ha escuchado alguna vez la frase “siempre se ha hecho así”? Es tal vez la más efectiva frase para asesinar la creatividad y el deseo de aportar ideas en las empresas. Otras frases que van en la misma dirección: “Esa es la norma”, “eso ya se intentó y no funcionó”, “eso funciona en otro tipo de empresas”, “el sistema no lo permite”, “eso cuesta demasiado”, “si eso fuera posible, ya otro lo habría inventado”. (Leonel Vidal, 2013)

Nuestras creencias limitadoras: El conjunto de ideas que las personas tienen íntima e inconscientemente de ellas mismas define sus creencias, sus comportamientos y sus resultados. Frases como “A mí nunca se me ocurre nada”, “Yo no soy ingenioso” “a mí la creatividad no se me da” y otras de ese tenor hablan de las creencias que rigen el comportamiento de una persona y por ende sus logros. ¡Cuántas veces creemos que no podemos hacer algo y a la larga el único impedimento para hacerlo somos nosotros mismos! (Leonel Vidal, 2013)

Sentir desprecio por la diferencia: La sana confrontación de ideas permite encontrar opciones creativas. Por ello la diferencia es conveniente, necesaria y, yendo un poco más allá, deseable. (Leonel Vidal, 2013)

Por lo mencionado anteriormente, la creatividad es un elemento importante en todo proyecto o negocio, prácticamente es la palabra que produce el que se mantenga vivo o vigente el mismo. La creatividad tiene que llevar a una compañía a tener la capacidad de transformarse constantemente, a través de la búsqueda de nuevas oportunidades en un ambiente dinámico.

Es esta creatividad lo que lleva a una persona o empresa a ser emprendedor, entonces, estoy seguro que en la industria de servicios es necesario e indispensable ser creativo, pues todo prestador de servicio (cualquier sector) debe ser innovador. El área de servicios en la parte agrícola, es básicamente un área sin diferencial, tanto en la parte de producción, medio ambiente y financiera, en donde simplemente al productor se le vende fórmulas para producir más.

Pero como asesorar a un productor de banano y palma africana en un ambiente de constante cambio tanto en la parte ambiental, laboral, político e inclusive climático? Es indudable que las recetas no funcionarán, por esto es necesario como prestador de servicio de cualquier índole, ofrecer una propuesta de valor diferenciada acoplada y flexible.

h.1 Análisis de la Industria.

h. 1.1 Introducción

Es quizás el sector de los servicios el más importante en las economías de países desarrollados. Pero, ¿Qué son los servicios? ¿Y cómo se diferencian de los bienes?, los primeros se adquieren y se consumen al instante, mientras que los segundos son tangibles e incluso se pueden almacenar. Para ilustrar de mejor manera esta diferencia, tomemos de ejemplo el tema de la consultoría, seguros, los mismos se adquieren y se consumen al instante, pero no se pueden guardar o almacenar. (Soria & Carlos, 2011)

Según las Naciones Unidas los servicios se pueden clasificar en:

- De Comercio y Hostelería.
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- Finanzas, seguros y servicios a empresas.
- Servicios comunitarios, sociales y personales.

h.1.2 Análisis de la Industria de Servicios en Ecuador.

El Ecuador, ha explotado muy poco el sector de servicios, sin embargo países como Chile llevan cerca de 25 años promoviendo este sector, constituyendo el 58,1 % del PIB. El servicio que más se resalta es el de turismo, constituyendo la tercera fuente de ingresos del país, debido a la biodiversidad que presenta (Vergara & Arias, 2005). A continuación se detalla ciertos servicios que se destacan en Ecuador:

Servicios de Comunicación

Los servicios de comunicación que existen en el país son: televisión radio, telefonía convencional y celular, prensa escrita, proveedores de internet y cable. (Vergara & Arias, 2005)

Servicios de Construcción

El sector de la construcción con el petrolero y el de las telecomunicaciones, han sido en los últimos años los principales catalizadores de la economía ecuatoriana. Este sector de construcción abarca dos tipos importantes de trabajos: el dirigido a la empresa privada y al gobierno. Siendo este último el de mayor actividad en los últimos años, a través de licitaciones y/o concursos públicos. (Vergara & Arias, 2005)

Cuadro 1 Construcciones período 2000-2011

S E R I E H I S T Ó R I C A 2000 – 2011				
AÑOS	TOTAL DE PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIONES RESIDENCIALES	CONSTRUCCIONES NO RESIDENCIALES 1/	VIVIENDAS PROYECTADAS
2000	20112	17364	2748	24099
2001	21968	18986	2982	26259
2002	22267	19829	2438	27123
2003	24762	22497	2265	30270
2004	27503	24367	3136	33994
2005	24556	22167	2389	31683
2006	26584	23892	2692	35788
2007	34787	31801	2986	38480
2008	33722	31634	2088	45310
2009	38835	35057	2483	61069
2010	39657	35145	2462	72409
2011	42042	38517	2264	75004

1/ Incluye las construcciones Mixtas, aquellas que tienen un área destinada al comercio, a los servicios, y otra a vivienda. Por ejemplo la primera planta es un local comercial y las restantes viviendas.

¹Como se observa en la tabla 1 las construcciones residenciales han aumentado considerablemente, si equiparar los permisos de construcción. Esto comprueba lo dinámico que se ha comportado este sector en los últimos diez años.

Servicios de Enseñanza

La demanda de educación en el Ecuador está en aumento. Cada vez más niños desean entrar a escuelas, mas jóvenes que desean obtener una educación superior y más profesionales que desean adquirir un título de cuarto o quinto nivel como son diplomados, maestrías y doctorados. Se puede concluir que una escuela para padres y una escuela para la capacitación continua de profesionales son poco ofertadas en el país. (Vergara & Arias, 2005)

Servicios Medio Ambientales.

El Ecuador ha sido afectado por empresas irresponsables en el campo medio ambiental. Comunidades han sido desplazadas de su territorio para que se desarrollen diversas actividades económicas. El Ministerio de Medio Ambiente y la población ecuatoriana en general están apoyando ideas, proyectos y empresas que buscan la conservación del medio ambiente mediante un desarrollo sustentable.

¹ www.chilexporta.cl

Servicios Financieros.

En la actualidad la tasa activa de interés es muy alta en comparación a las tasas internacionales. Esto dificulta la obtención de un crédito por parte de microempresarios para impulsar actividades comerciales que beneficien al sector económico.

Servicios Agrícolas.

A lo largo del tiempo, en Ecuador no ha habido un apoyo fuerte para los agricultores, en cuanto a adopción de tecnología para el Agro. En 1959 fue creado el INIAP, el cual fue creado con el objetivo de brindar una solución en cuanto a problemas de plagas y producción a los agricultores, el mismo se ha ido diluyendo a través del tiempo, y recién con el mandato de Rafael Correa ha obtenido un poco más de importancia en cuanto a brindar soluciones sostenibles a los agricultores. Existe una gran oportunidad en este campo, pero al mismo tiempo existen una gran desventaja, pues los agricultores no están acostumbrados al sistemas de servicios y/o consultorías.

h.1.3 Industria de Servicio de Consultoría Agrícola.

Es quizás la globalización y la dolarización, factores que han conllevado a que Ecuador optimice de mejor manera sus recursos en todas las industrias, y la parte agrícola no es la excepción.

Es por lo mencionado, que cultivos como Banano (191973 has), Palma Africana (202651 has), debido a su importancia en exportación y superficie, son los que más a la vanguardia en tecnología y sostenibilidad deben estar.

Temas como: calidad de producto, leyes gubernamentales, exigencias de mercados internacionales, eficiencia en costos y producciones más limpias (menos impacto ambiental), han llevado que negocios como el banano, palma africana y cacao, cambien su forma de hacer negocios.

h.1.4 Industria del Banano.

Según datos del MAGAP, en Ecuador existen cerca de 191,373 has de banano, las cuales han sido regularizadas durante este periodo presidencial (existía muchas plantaciones sin censar). Según el anexo... la mayor concentración de hectáreas de banano está en Los Ríos, Guayas y El Oro, y así mismo es el primer producto de exportación con 4.567.027 de toneladas métricas (MAGAP, 2013)

Debido a que la mayor parte de mencionada fruta se destina a la exportación, es sometida a muchas normativas ambientales para ser aceptada en mercados internacionales, entre las que se destacan: Rainforest Allience, GLOBALGAP 4.0, (JAS) Japanese Agriculture Standard, National Organic Program-USA, Canadian Organic Regime, Korea Organic Certification, Fair Trade (SPP, FAIR, TSA). Es por esto que a lo largo del mundo, se han creado entidades que avalen dichas certificaciones, en Ecuador se destacan: BCS, CERES, Control Union, ECOCERT, QCS, ICEA.

Dichas entidades que brindan las certificaciones, no ayudan a implementar la normativa a los productores, por lo que ha sido necesario el tener una ayuda en cuanto a la implementación de dichas normativas, en donde han aparecido sinnúmero de informales (ex empleados de certificadoras), y una compañía implementadora llamada Agroquality.

En cuanto a normativas impuestas por el Gobierno en cuanto a temas ambientales se destaca:

- El acuerdo #092 del Ministerio del Ambiente del Ecuador que establece:

Art 1.- Aprobar dicha ficha ambiental para plantaciones bananeras que constan en el anexo A del acuerdo ministerial (ver anexos).

Art 2.- Aprobar la matriz de cumplimiento de buenas prácticas agrícolas, que constan en el anexo B del presente acuerdo ministerial, aplicable a las plantaciones bananeras que obtengan ficha ambiental.

h.1. 5 Industria de palma Africana.

Como se observa en la figura según ANCUPA, el último censo realizado en Ecuador existen cerca de 248199 hectáreas sembradas, la distribución de dicho cultivo se encuentran en las provincias de Esmeraldas (la mayor parte), Los Ríos, Sucumbíos, Pichincha, Sto. Domingo, Guayas, Manabí y Cotopaxi. De 6000 palmicultores presentes en el país, cerca del 87 % poseen de 1 a 50 hectáreas, es decir la mayor parte de la producción está concentrada en productores pequeños.

² **Figura 1 Superficie de Palma Aceitera Nacional**



Según la palma africana ha ocasionado sinnúmero de impactos en el medio ambiente principalmente en la provincia de Esmeraldas (donde existen la mayor extensión) como: desplazamiento de personas afroamericanas de la zona, deforestación de cerca de 8000 hectáreas (hasta el 2001), y sinnúmeros de pérdidas a nivel de medio ambiente, debido a que las empresas no realizaron estudios de impactos ambientales para establecer dichas plantaciones. (Buitrón, 2011)

Es por esto que a partir del 2004 bajo el artículo 60 del código civil suizo se instala el RSPO, direccionado para todo palmicultor en el mundo, en donde “Se promueve el crecimiento y uso de aceite de palma mediante la cooperación y diálogo abierto de todos los actores dentro de la cadena de suministro”.

Por su parte el Gobierno establece que:

- El numeral 1 del artículo 154 de la Constitución de la República de Ecuador en concordancia con el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva. En donde:

Art. 5.- Todas las plantaciones de palma africana con superficie menor o igual a 50 hectáreas deberán regularizarse ambientalmente a través de la obtención de una ficha ambiental, excepto las que intersecten con el Sistema Nacional Áreas Protegidas, Bosques Protectores o Patrimonio Forestal del Estado, que deberán cumplir con lo dispuesto en el artículo 4 del presente Acuerdo Ministerial.

² www.ancupa.com

Art. 6.- Todas las plantaciones de palma africana con superficies mayores a 50 hectáreas deberán regularizarse ambientalmente a través de la obtención de la licencia ambiental.

h.1.6 Competencia.

A continuación, se detalla las principales consultoras agrícolas en el país:

³ Cuadro 2 Consultoras Agrícolas en Ecuador

CONSULTORAS AGRICOLAS	CIUDAD
ACEVINCO C. Ltda.	Machala
ACPROF C. Ltda.	Quito
ADEPLAN CIA. LTDA.	Loja
AGROPRECISION CIA.LTDA.	Quito
AMAZSERC CIA. LTDA.	Orellana
ANDICONSULT CIA. LTDA.	Quito
ARCE CONSULTORES C. LTDA.	Quito
AYALCON C. LTDA.	Quito
COADSA C. LTDA.	El Empalme
COMPAÑÍA DE CONSULTORIA Y FISCALIZACIÓN ADOMEGGA CIA. LTDA	Guayaquil
CONASIP CIA. LTDA.	Guayaquil
CONFISGON C. LTDA.	Loja
CONSAPLIC CIA. LTDA.	Quito
CONSAUDI CIA. LTDA.	Guayaquil
CONSEES CIA. LTDA.	Guayaquil
CONSTRUCONSUL C. LTDA.	Quito
CONSUL-CASARI CIA. LTDA.	Loja
CONSULESTUDIOS C. LTDA.	Guayaquil
CONSULTFLEX C. LTDA.	Quito

³ **Fuente:** Proyecto de Inversión para la creación de una consultora agrícola técnica financiera en el Cantón Daule.

Todas estas consultoras tienen en común que sus servicios se basan en: análisis de costos, temas tributarios, área técnica, temas topográficas de los diferentes cultivos en el Ecuador. En el tema de personas y/o empresas que ayuden a implementar certificaciones ambientales en cultivos como banano y palma africana, se puede destacar la existencia de muchos informales tanto en banano como Palma Africana (ex-empleados de certificadoras, etc).

Además en banano existe una compañía llamada Agroquality que brinda el servicio de implementación de certificaciones, y ANCUPA de a poco va a dando conocer la importancia de obtener la certificación RSPO.

h.1.7 Efecto Económico de la industria de servicio de Consultoría Agrícola en Banano y Palma Africana.

A continuación se detalla ciertos factores que han incidido en el desarrollo sostenible de cultivos como banano y Palma Africana:

Cambios tecnológicos: El aumento de incidencia de enfermedades como sigatoka en banano, y plagas como sagalassa en palma, ha llevado a que los agricultores empleen nuevas técnicas de control para dichas enfermedades y plagas, subiendo considerablemente los costos de producción.

Certificaciones internacionales: Cada vez en mercados internacionales hay mayor presión, por consumir alimentos producidos de manera sostenible. Es por esto que normativas como GLOBALGAP, RAINFOREST son exigidas en mercados internacionales para banano, llevando al productor a realizar profundos cambios en sus fincas que se traduce en más inversión. Palma africana no se queda atrás, pues hasta el 2014, no se aceptará aceite que no esté calificado con la normativa ERCPO.

Regulaciones gubernamentales: El acuerdo No 92, Artículo 6 del Ministerio del Ambiente, indica que todas las plantaciones de banano, deben regularizarse bajo una licencia ambiental. Y, el acuerdo No 15, Artículo 6 del Ministerio del Ambiente, menciona que todas las plantaciones de palma africana, deben regularizarse bajo una licencia ambiental.

Regulaciones a nivel de consultoras: El acuerdo No 55 del Ministerio de Ambiente, indica que toda consultora ambiental debe estar debidamente calificada y aprobada según mencionado acuerdo.

Análisis Social: Según (The Hofstede Center, 2013) la cultura ecuatoriana ha sido medida a través de cuatro puntos:

Distancia del poder: Con una calificación de 78 Ecuador posee la más alta puntuación de PDI, es decir la sociedad ecuatoriana, cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Por ello cosas como: los militares, que ostentan el poder, se consideran un grupo de élite, ellos juegan un papel importante en la vida política. Ningún líder político en Ecuador llegará muy lejos sin su apoyo. Esto da una idea de que inclusive al momento de hacer negocios, existan ciertos privilegios, que pueden conllevar a que los mismos sean exitosos o no.

Individualismo: Con una nota de 8 Ecuador es uno de los puntajes más bajos a nivel individual, es decir se encuentran entre las culturas más colectivistas del mundo. Estos resultados con las con las puntuaciones más altas en PDI, significa que los grupos a menudo tienen sus identidades fuertes ligadas a la raza y las diferencias de clase. Las relaciones tienen prioridad sobre las tareas y los grupos pueden ampliar rápidamente sus números. Esto para una persona local es muy favorable, pues manejando las relaciones personales de manera correcta, puede conllevar el éxito de su negocio y/o trabajo.

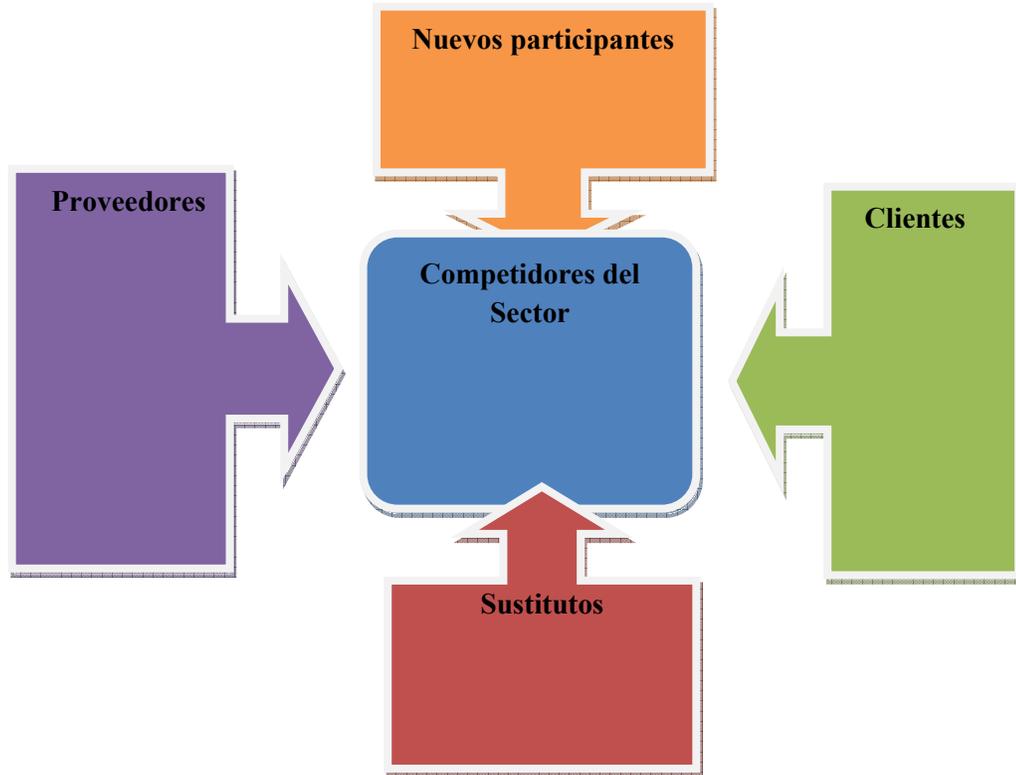
La masculinidad / feminidad : Una puntuación alta (masculino) en esta dimensión indica que la sociedad se verá impulsado por la competencia, el logro y el éxito, el éxito se define por el ganador / mejor en el campo - un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa a través de la conducta organizacional. Una puntuación baja (femenina) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad están cuidando a los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella en la calidad de vida es el signo de éxito y sobresalir de la multitud no es admirable.

Con una puntuación de 63, Ecuador es una sociedad masculina - altamente orientada al éxito, esto contradice el estereotipo de que los latinoamericanos eviten el trabajo duro. Los ecuatorianos son competitivos, aunque colectivista y no individualista. Esto significa que la competencia se dirige a los miembros de otros grupos (o clases sociales), en lugar de hacia los miembros de su propio grupo de pertenencia.

Control de la incertidumbre: Debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejar que suceda? , son preguntas que la sociedad constantemente se hace, y en el caso de Ecuador con una nota de 67 tiene un puntaje alto en evitación de la incertidumbre que significa que como país hacen uso de los diversos mecanismos para evitar la ambigüedad. . Las reglas no se siguen necesariamente, sin embargo, esto depende en última instancia, de la decisión de quienes tengan el poder, que hacen sus propias reglas, y de si el grupo considera que las reglas son aplicables a sus miembros.

h.1.8 Las Cinco (5) Fuerzas de Porter.

Figura 2 Las Cinco Fueras de Porter.



h.1.8.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Como se observa en la Tabla 2, el número 1,6 en la última fila, permite deducir que la llegada de nuevos competidores puede ser alta a este tipo de industria (consultoría agrícola), debido a las bajas barreras de entrada.

El éxito de nuevos competidores, dependerá de que ofrezcan un servicio de calidad con un precio acorde a la realidad del cliente (productor), pues en esta industria, el conocimiento (know how), fidelidad del cliente y la diferenciación son temas importantes. Esto último, conllevará a que la llegada de nuevos competidores, aumente la capacidad productiva del sector.

Tabla 1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Descripción	Importancia (baja)	Importancia (media)	Importancia (alta)	Promedio
Inversión Necesaria	1,0			1,0
Economía de Escala		2,0		2,0
Know How		2,0		2,0
Ventaja en costos		2,0		2,0
Diferenciación del producto		2,0		2,0
Acceso canales de distribución	1,0			1,0
Identificación de marca	1,0			1,0
Barreras Gubernamentales		2,0		2,0
Represalia Competencia		2,0		2,0
Promedio				1,6

h.1.8.2 La rivalidad entre los competidores.

En la tabla 3 muestra que la rivalidad entre competidores es débil, los clientes no están enfrentados a guerras de precios, campañas de publicidad, promociones, entrada de nuevos productos, que puedan producir ventas a pérdida. Así mismo las barreras de salida son bajas, lo que convierte muy atractiva la industria.

Tabla 2 La Rivalidad entre los competidores.

Descripción	Importancia (baja)	Importancia (media)	Importancia (alta)	Promedio
Concentración	1,0			1,0
Diversidad de competidores	1,0			1,0
Condiciones de costos	1,0			1,0
Diferenciación de producto	1,0			1,0
Costo de cambio		2,0		2,0
Grupos empresariales	1,0			1,0
Efecto de demostración	1,0			1,0
Barreras de Salida	1,0			1,
Promedio				1,1

h.1.8.3 Poder de negociación de los proveedores.

Tabla 3 Poder de Negociación de proveedores.

Descripción	Importancia (baja)	Importancia (media)	Importancia (alta)	Promedio
Concentración de Proveedores	1,0			1,0
Diferenciación de Insumos	1,0			1,0
Costos de Cambios	1,0			1,0
Disponibilidad de Insumos sustitutos	1,0			1,0
Impacto de insumos	1,0			1,0
Promedio				1,0

Según la tabla 4, el cliente no depende de un solo proveedor, por lo tanto el mismo, no puede sacar ventaja en cuanto a: precio de compra, forma de pago, y calidad del servicio. Esto es una gran ventaja, pues existe una sinergia entre proveedores y clientes.

h.1.8.4 Poder de negociación de los clientes

La tabla 5, demuestra que el negocio depende de muchos clientes, lo que evitaría que impongan sus condiciones como: precio de venta, descuentos, quejas, forma de pago, calidad del servicio, esto generará bajos costos para el cliente y la posible venta de servicio con un buen margen.

Tabla 4 Poder de negociación de los clientes

Descripción	Importancia (baja)	Importancia (media)	Importancia (alta)	Promedio
Concentración de Clientes			3,0	3,0
Volumen de Compras		2,0		2,0
Diferenciación	1,0			1,0
Información de proveedor	1,0			1,0
Productos sustitutos		2,0		2,0
Asociación de marca	1,0			1,0
Promedio				1,6

h.1.8.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La amenaza de sustitutos es baja según la tabla 6, debido a que estos productos variarían mucho de acuerdo a la calidad y costos. Esto puede ayudar a poner precios “techo”, de manera que los clientes, eviten el escoger productos sustitutos.

Tabla 5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Descripción	Importancia (baja)	Importancia (media)	Importancia (alta)	Promedio
Disponibilidad de Sustitutos		2,0		2,0
Precio sustituto X ofrecido		2,0		2,0
Diferenciación	1,0			1,0
Calidad sustituto X ofrecido	1,0			1,0
Costo de Cambio		2,0		2,0
Promedio				1,6

h.2 Estudio de Mercado

h.2.1 Situación del Mercado

Actualmente en el Ecuador el sector agrícola, está sometido a una fuerte presión, para obtener productos más seguros para el medio ambiente. Ya sea por el gobierno a través de La ley del buen vivir y/o a través de certificaciones ambientales internacionales. El banano y la palma africana no han sido la excepción, el primero cada vez es exigido a que sus sistemas de producción sean más benévolos al medio ambiente acorde a las tendencias del mercado europeo y estadounidenses.

Mientras que la palma Africana, su aceite es de lo más comercializados en el mundo (cerca del 33 %) y el nivel de producción (4 tn de aceite por año) es superior al de soya y canola. Se prevé que dentro de los siguientes años se necesitarán 45 millones de toneladas de aceite más de los 40 millones de toneladas que se consumen a nivel del mundo, y en donde el aceite de palma africana será el protagonista (Valenzuela, 2012)

Por este motivo en muchas partes del mundo, y en el caso específico del Ecuador, muchos productores de banano, cacao, arroz y criadores de ganado, han emigrado a la siembra y producción de palma africana. El verdadero problema de la palma africana es que se ha tumbado muchas áreas protegidas o sensibles para sembrar dicho cultivo. Esto ha llevado a que el consumidor a nivel mundial demande control sobre la producción sostenible del aceite de palma africana. Un ejemplo claro del impacto de la palma africana en áreas protegidas es lo sucedido en Esmeraldas, según datos de ANCUPA esta provincia pasó del 2008 de tener 95785 hectáreas a 152679 hectáreas en el 2010, en donde se pasó por alto muchas áreas protegidas.

En cuanto al banano, ha existido un alto en cuanto a la siembra masiva del mismo, y debido a que es un cultivo netamente de exportación, se ha trabajado mejor en la parte ambiental que la palma africana. La provincia de Los Ríos, se puede determinar que el 47% de las fincas están regulado y el 37%, en procesos de ejecución. Esta, junto con Guayas y El Oro, concentran el 94% de la producción bananera de exportación del país, de una superficie de 184 986 hectáreas, según el Ministerio de Agricultura. (Villanueva & Layedra, 2013).

A pesar de lo mencionado en el párrafo anterior, se ha observado que productores bananeros menores a 20 hectáreas, solo poseen certificaciones internacionales, aquellos que están asociados a un gremio que exporta directamente. Mientras que la gran mayoría no posee dichas certificaciones porque entregan su fruta a terceros, o entregan su fruta a productores grandes para completar su cupo de exportación.

h.2.2 Análisis de la Oferta.

En los cultivos de Banano y Palma, la oferta de consultorías agrícolas-ambientales es muy variada pero sin ningún diferencial. Existen muchas compañías que te asesoran en la parte agrícola-técnica o en la parte ambiental, pero no existe una propuesta en donde además que te ayuden a cumplir con normativas internacionales para exportar o producir en Ecuador, también te ayuden a que dicha certificación no quede solo como un mero cumplimiento sino que se convierta en el modelo sostenible de producción.

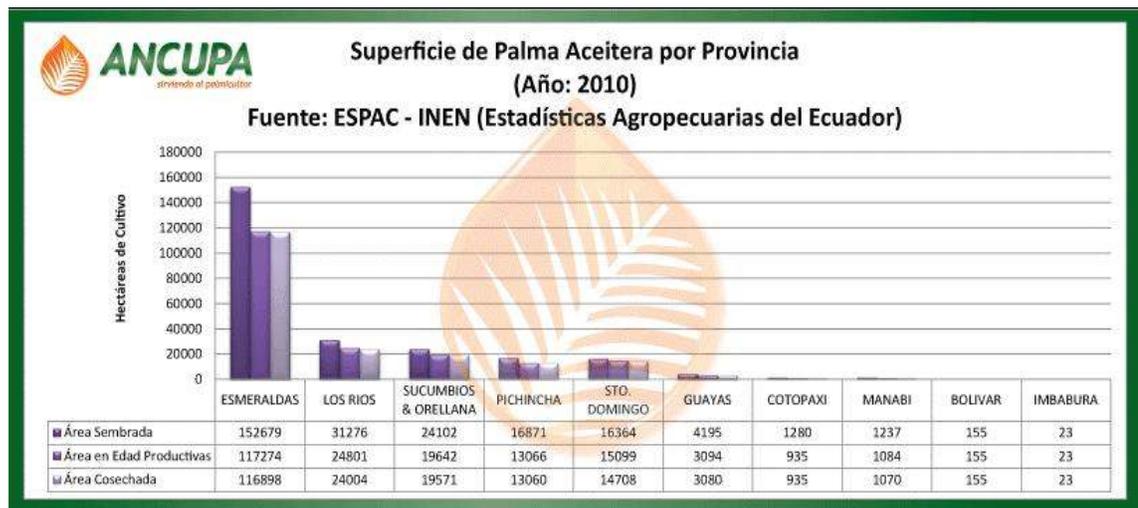
En cuanto a compañías que ayuden a implementar certificaciones ambientales en Banano se destaca: Agroquality, informales (ex –inspectores de certificadoras). En Palma Africana, las extractoras están contratando personal para capacitar a sus proveedores (productores) en RSPO y fichas ambientales.

h.2.3 Principales Zonas productoras

h.2.3.1 Palma Africana

Según el último censo de ANCUPA (Ver figura 3) la mayor concentración de hectáreas de palma africana se encuentran en la provincia de Esmeraldas, seguida de Los Ríos, Sucumbíos, Pichincha y Sto Domingo.

⁴Figura 3 Superficie de palma Aceitera por Provincia



⁴ www.ancupa.com

h.2.3.2 Extractoras de aceite de palma

Las extractoras son aquellas encargadas de procesar el fruto de la palma africana para la extracción de aceite. Un dato muy importante que, se puede determinar que el grupo que tiene mayor poder en el negocio del aceite es La Fabril, seguido de DANEC, sin embargo este último es el que más extractoras posee. Las extractoras en términos generales tienen muy buena relación con sus proveedores (productores), se estima que hay un movimiento (cambio) de los mismos de un 10 % de una extractora a otra. A continuación se detalla las principales extractoras, grupos empresariales a las que pertenecen así como su ubicación:

Tabla 6 Extractoras en Ecuador.

Cantidad	Zona	Sub-zona	Nombre de Extractora	Grupo empresarial
1	Esmeraldas	San Lorenzo	Palesema	Ing. José Roberto Vargas
2	Esmeraldas	San Lorenzo	Palmera de Los Andes	DANEC
3	Esmeraldas	San Lorenzo	Energy Palm	La Fabril
4	Esmeraldas	San Lorenzo	San Patricio	Ales
5	Esmeraldas	Viche	Palcien S.A	Ing. Guillermo Hernández
6	Esmeraldas	Viche	Palma Orgánica	sin información
7	Esmeraldas	Quinindé	Aiquisa	El Rocío
8	Esmeraldas	Quinindé	Palcien S.A	PROVASA
9	Esmeraldas	Quinindé	Palduana	Fabril
10	Esmeraldas	Quinindé	La Sexta	Grupo Alzamora
11	Esmeraldas	Quinindé	Palmera de Los Andes	DANEC
12	Esmeraldas	Quinindé	La Comuna	La Fabril
13	Esmeraldas	Quinindé	Oleocastillo	Ales
14	Esmeraldas	Quinindé	Inexpal	Grupo Dávalos
15	Esmeraldas	Quinindé	Danayma	Grupo Dávila
16	Esmeraldas	Quinindé	Nápoles	sin información
17	Esmeraldas	Quinindé	Unipal	Milton Torres
18	Esmeraldas	Quinindé	Pexsa	Sr Patricio Egas
19	Esmeraldas	Quinindé	AceitPlacer	sin información
20	Sto. Domingo	Concordia	Sopalin	Ales
21	Sto. Domingo	Concordia	Teobroma	Grupo Alzamora
22	Sto. Domingo	Concordia	Novapalm	Luis Jaramillo/Paul Noboa
23	Sto. Domingo	Concordia	Monterrey	Fabril
24	Sto. Domingo	Concordia	Muñoz	sin información
25	Sto. Domingo	Concordia	Unipal	Milton Torres
26	Sto. Domingo	Concordia	Tarragona	Pierre Hitti
27	Sto. Domingo	Concordia	La Joya	Grupo Alzamora
28	Sto. Domingo	Concordia	San Daniel	Javier Guevara
29	Sto. Domingo	Sto. Domingo	EPACEM	Juan Salgado
30	Sto. Domingo	Sto. Domingo	Palmex	Vicente Miño
31	Sto. Domingo	Sto. Domingo	EPACEM II	Juan Salgado
32	Los Ríos	Quevedo	Quevepalma	David Juez
33	Los Ríos	Quevedo	Oleorios	Juan Carlos Velóz
34	Los Ríos	Quevedo	Río Manso	Fabril
35	Los Ríos	Quevedo	Agroaceites	Grupo Dávila
36	Los Ríos	Quevedo	Agroparaiso	Grupo Dávila
37	Guayas	El Triunfo	Americana de Desarrollo	sin información
38	Oriente	Coca	Palmeras del Ecuador	DANEC
39	Oriente	Coca	Río Coca	Grupo Alzamora
40	Oriente	Coca	Palmar del Río	Juan Salgado

h.2.3.3 Banano

Tal como se ve en el cuadro 2 Ecuador cuenta con 200.110 hectáreas sembradas de banano. La mayor parte concentrada en tres provincias: Los Ríos con 57857 hectáreas, Guayas con 45191 has, y El Oro con 55163.

⁵ Cuadro 3 Banano: Superficie, Producción y Rendimiento a nivel provincial

BANANO: SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO A NIVEL PROVINCIAL

PROVINCIA	2011 1/			
Superficie sembrada (Ha.)	Superficie cosechada (Ha.)	Producción en fruta fresca (Tm.)	Rendimiento (Tm./Ha.)	
Total Nacional 2/	200.110	191.973	7.427.776	38,69
Azuay	718	610	1.067	1,75
Bolívar	3.764	3.455	18.288	5,29
Cañar	7.988	7.922	393.309	49,65
Carchi				
Chimborazo	*194	*176	*1405	*7,98
Cotopaxi	5.335	4.974	111.958	22,51
El Oro	55.163	54.625	2.443.673	44,74
Esmeraldas	3.129	2.884	18.203	6,31
Galápagos				
Guayas	45.192	43.602	1.692.678	38,82
Imbabura				
Loja	12.163	11.013	37.792	3,43
Los Ríos	57.857	55.040	2.670.049	48,51
Manabí	7.990	7.104	35.221	4,96
Morona Santiago	181	168	940	5,60
Napo	14	14	15	1,01
Orellana	24	24	84	3,57
Pichincha	*	*	57	*
Pastaza	23	17	28	1,64
Santa Elena	170	155	2.411	15,55
Santo Domingo de los Tsáchilas	*	*	467	*
Sucumbíos	52	52	104	2,00
Tungurahua	*	*	21	*
Zamora Chinchipe	82	71	360	5,06
Zonas en Conflicto 3/				

Fuentes:

1/ INEC - ESPAC

2/ El Total Nacional, no necesariamente será igual a la sumatoria de los datos provinciales, ya que en la mayoría de los casos se presentan cifras parciales, o están ocultas debido a razones de confiabilidad y confidencialidad estadística.

Nota técnica:

3/ Las Golondrinas; La Concordia; Manga del Cura; El Piedrero

*/ Puede darse el caso que de las variables investigadas: Superficie sembrada, Superficie cosechada, Producción y rendimiento, solo se presente datos de una o varias variables. Esto se debe a que la información faltante está oculta por razones de confiabilidad y confidencialidad estadística.

Elaborado por:

MAGAP/SINAGAP/DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Fecha de elaboración:

Noviembre 2012

⁵ www.magap.com

h.2.4.1 Exportadoras

Es quizás, la zona orense con cerca de 50 mil hectáreas y más de 5.000 productores, donde se encuentra “el ojo del huracán”. Ahí se paga la caja entre 1,50 y hasta 3 dólares cuando el precio oficial es de 6,0. Además se han instalado más de 70 compañías comercializadoras de banano que aparecen y desaparecen en distintas épocas. En el país están registradas más de 220 compañías dedicadas a la venta de la fruta. Según los registros de la Superintendencia de Compañías existen gerentes que administran hasta cuatro y cinco exportadoras, que están relacionadas con los familiares de los alcaldes y asambleístas del Partido Social Cristiano (PSC) y del PRE, y han sido sancionadas y multadas en reiteradas ocasiones por el Magap, pero siguen en sus actividades (Revista El Agro, 2012)

Las empresas que más operan en el negocio bananero orense es Banacali, Oscar Ripalda, Tecniagrex, Banacalm, Frutical, Agroprestigio, Sertecban, Silverfruit, Banatro, Fruitstylelife, Fruta Rica, Pacif Crown, Bagnilasa, entre otras. Según Paúl González (Presidente del centro Agrícola de Machala), más del 50% de la fruta se exporta sin contratos y no se paga por el Sistema de Pagos Interbancarios (SPI). “Solo deben hacer cumplir la Ley y nada más, pero no lo quieren hacer” (Revista El Agro, 2012)

h.2.5 Análisis de Demanda

h.2.5.1 Certificaciones ambientales en Banano y Palma Africana.

Palma Africana

La Mesa Redonda de Palma Sostenible (RSPO), iniciativa mundial, con sede en Suiza, reunió a los diferentes actores de la cadena de la palma: productores, extractores, industriales, distribuidores y organizaciones ambientales y sociales, para marcar los principios y criterios de una producción transparente, amigable con el ambiente y con compromiso social. (Valenzuela, 2012)

Hoy, Ecuador a través de ANCUPA acreditada por la mesa redonda de palma sostenible, posee un manual de interpretación nacional de los principios y criterios de RSPO en Ecuador (ver anexos), con estas normativas se busca que el productor:

- Promueva la producción, comercialización, financiamiento y uso de productos de aceite de palma sostenible. (ANCUPA, 2012)
- Desarrolle, implemente, verifique, asegure y revise periódicamente las normas globales para toda la cadena de suministro de aceite de palma sostenible. (ANCUPA, 2012)
- Supervise y evalúe los impactos económicos, ambientales y sociales de la comercialización de aceite de palma sostenible. (ANCUPA, 2012)

- Involucre y comprometa a todos los interesados a lo largo de la cadena de suministro, incluidos los gobiernos y los consumidores. (ANCUPA, 2012)

El tema de las fichas y certificaciones ambientales como RSPO en lo referente a palma africana va avanzando muy lento, debido a un desconocimiento total de los temas por parte de los productores. Es aquí donde las extractoras de fruta están desarrollando un papel importante en conjunto con ANCUPA, pues se encuentran familiarizando los temas con los productores. Se estima que menos del 10 % de palmicultores posee fichas ambientales como estudio de impacto ambiental y por lo tanto esa misma cantidad cumpliría apenas las normativas impuestas por RSPO (Viteri, 2013)

Banano

Dentro del sector de banano de las tres provincias de mayor producción bananera, Guayas y El Oro registran una baja tasa de regulación ambiental. Según la ministra de Ambiente, Lorena Tapia, en Guayas el 2% de las plantaciones bananeras está regulado y el 4% está en proceso. En El Oro la relación es del 1% y 9%. (Villanueva & Layedra, 2013)

En cuanto a certificaciones internacionales necesarias para poder exportar banano, se estima que cerca del 40 % del área total de banano se encuentran certificadas con: GLOBALGAP, RAINFOREST, FAIR TRADE y/o certificaciones orgánicas. Se observa predominancia de estas certificaciones en productores grandes y medianos, que son los que generalmente exportan o tienen acuerdo con las principales exportadoras de banano (Gamarra, 2013)

El sector minorista británico conjuntamente con los supermercados en Europa continental comenzó a tomar conciencia en torno a la inocuidad de los alimentos, el impacto ambiental y en la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores y de los animales. Por este motivo en **1997 se funda EUREPGAP**, una iniciativa del sector minorista agrupado bajo EUREP (Euro-Retail Produce Working Group). Estas normas ayudaron a los productores a cumplir con los criterios aceptados en toda Europa en lo relativo a la inocuidad alimentaria, los métodos de producción sostenible, el bienestar de los trabajadores y de los animales, el uso responsable del agua, los alimentos para animales y los materiales de reproducción vegetal. (GLOBALG.A.P., 2013)

Durante los siguientes diez años el proceso se extendió por todo el continente y más allá, pues bajo el impulso de la globalización, un número creciente de productores y minoristas de todas partes del mundo se unieron a la iniciativa, y la organización europea cobró importancia global. Con el fin de reflejar su alcance global y convertirse en una norma líder de Buenas Prácticas Agrícolas a nivel internacional, en 2007 EurepGAP cambió su nombre a GLOBALG.A.P. Mencionada certificación es la más exigida en el cultivo de banano a nivel mundial (GLOBALG.A.P., 2013)

h.2.6 Análisis de la Competencia.

En cuanto a certificaciones internacionales en varios cultivos, y en el caso exacto del banano, la compañía Agroquality es la más identificada y ubicada por los productores de banano. Así mismo existe sinnúmeros de personales informales, que ayudan a implementar estas certificaciones como: ex–empleados de certificadoras, ex–trabajadores de fincas certificadas. Esto mencionado últimamente, se vuelve muy difícil para los informales para avanzar con dichas implementaciones con otros clientes, debido a que el productor en muchas ocasiones contrata este servicio por afinidad y recomendación. En palma Africana, todas las extractoras están comenzando a capacitar a los productores en muchos casos con la ayuda de ANCUPA

h.2.6.1 Servicios de la Competencia.

Banano

Agroquality:

- Desarrollo e implementación de Sistemas de Gestión
- Auditorías y evaluaciones agrícolas.
- Capacitación, formación y entrenamiento.
- Asesorías en seguridad industrial y ocupacional.

Informales: Ayudan a implementar las certificaciones ambientales para exportar como GLOBALGAP, FAIR-TRADE y en algunos caso RAIN FOREST.

Palma Africana

Extractoras: RSPO, fichas ambientales y estudios de impacto ambiental.

ANCUPA: RSPO, fichas ambientales y estudios de impacto ambiental.

Informales: Fichas ambientales y estudios de impacto ambiental.

h.2.7 Encuesta y Análisis de Datos

h.2.7.1 Objetivo

El objetivo principal es conocer el nivel de aceptación del servicio de consultorías agrícolas-ambientales, y los atributos que el productor considere importante a la hora de escoger este tipo de consultoría.

h.2.7.2 Plan de Muestreo

h.2.7.3 Definición de Población

Para definir la población en el plan de negocios, se debe considerar que:

- Las encuestas fueron dirigidas a productores de banano y Palma africana de las principales zonas productoras de la Costa: Esmeraldas, Sto. Domingo, Guayas, Los Ríos, El Oro.

h.2.7.4 Definición de la muestra

Se utilizó un diseño descriptivo y como instrumento una encuesta con preguntas objetivas que estén relacionadas con la información que se desea saber para poder enfocar las decisiones. (Abad, Bonifaz, & Ludeña, 2012)

Las siguientes variables que se detallan continuación servirán para hallar la muestra de la población:

Tamaño de la Muestra (n)

- Para determinar el tamaño de la muestra, se utiliza la técnica de muestreo aleatorio. (Abad, Bonifaz, & Ludeña, 2012)
- Para determinar el número de encuestas a realizar, se establece un grado de confianza y un margen de error y además se toman en cuenta los siguientes factores:

Nivel de Confianza (z)

- Es el porcentaje de datos que se abarca, dado el nivel de confianza establecido del 95%. Para este grado de confianza corresponde un valor de z de 1.96 obtenido de una tabla de distribución normal (Abad, Bonifaz, & Ludeña, 2012)

Máximo Error Permisible (e)

- Es el error que se puede aceptar con base a una muestra “ n ” y un límite o grado de confianza “ X ”. Este error ha sido definido con un margen del 5% (Abad, Bonifaz, & Ludeña, 2012)

Porción estimada (P)

- Es la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno en específico, en este caso, es que las personas estén dispuestas a contratar los servicios de consultoría tanto financiero, económico y técnico, puesto que no se tiene ninguna información previa, se toma el promedio con el que se trabaja en estos casos, que es del 50% de que acepten el producto o servicio. (Abad, Bonifaz, & Ludeña, 2012)
- Para hallar el número de personas a encuestar, aplicamos la fórmula de una población finita, por lo tanto, la fórmula es la siguiente:

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

Donde:

Z	Fiabilidad	95%
p*q	% de ocurrencia y no ocurrencia	50%
e	Margen de error	5%
N	9779	población-banano

$$n = \frac{(1,96)^2 (9779,00) (50,00) (50,00)}{(5)^2 9779-1 (1,96)^2 (50,00) (50,00)} = \frac{93917516}{246953,84}$$

N= 380 encuestas Banano.

$$n = \frac{(1,96)^2 (6000,00) (50,00) (50,00)}{(5)^2 6000-1 (1,96)^2 (50,00) (50,00)} = \frac{57624000,00}{152478,84}$$

N= 378 encuestas Palma Africana.

Formato de la Encuesta

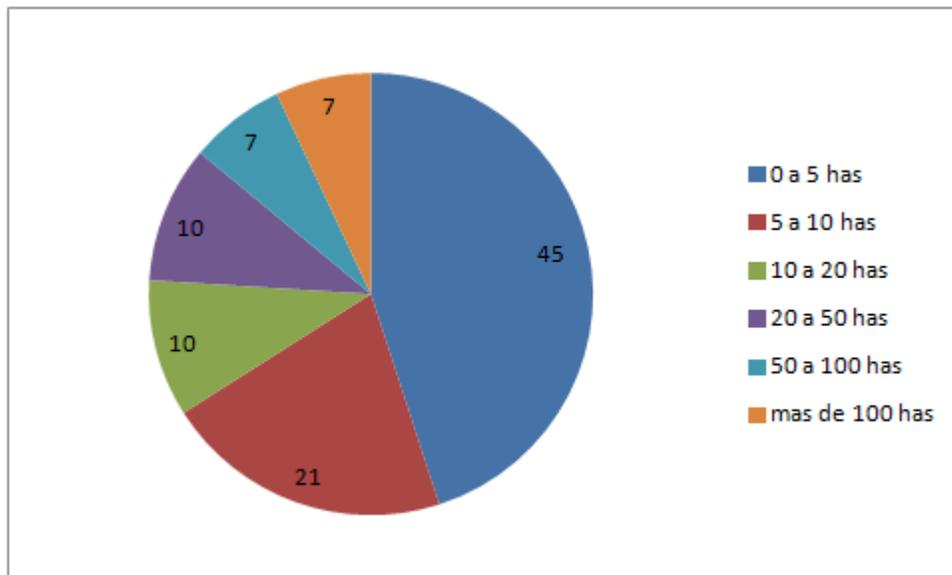
Las encuestas se realizaron en el mes de Agosto, en las principales provincias productoras de banano y Palma Africana: Esmeraldas, Los Ríos, Guayas, El Oro, Sto Domingo, la encuesta fue dirigida desde productores pequeños como grandes, debido a que las normativas son exigidas a todos los niveles. Las encuestas se pueden observar en anexos....

h.2.8 Análisis de los Resultados

1. Cuál es el rango de producción que posee?
2. En que provincia está ubicada su unidad de producción?

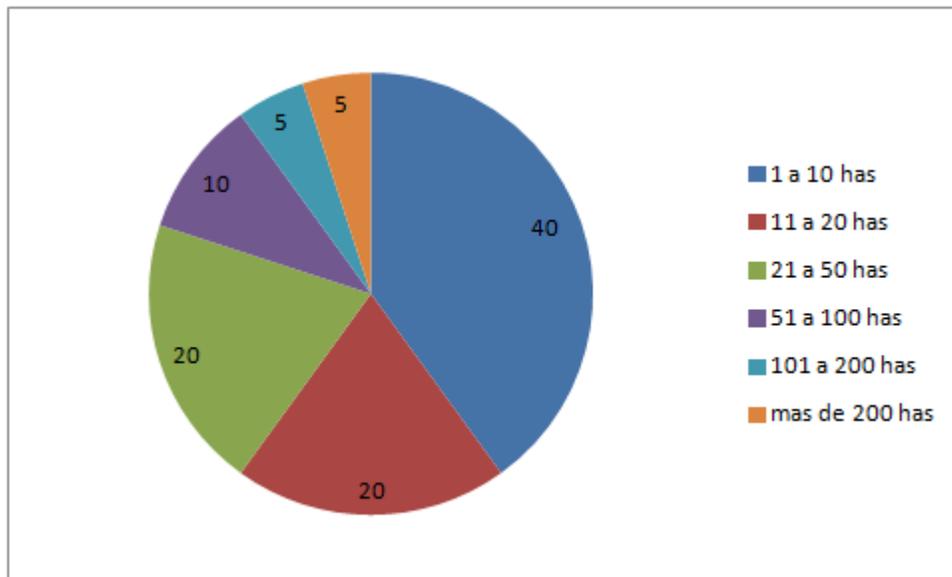
Las primeras dos preguntas se las decidieron analizar en conjunto debido a que tienen mucha relación. Las mismas nos darían una opción clara de la ubicación y hectareaje de los productores banano y palma africana en El Ecuador. Como se observa en la figura 4, en banano el 45% de los encuestados poseen fincas entre los 0 a 5 has, mientras que tan solo el 7 % poseen fincas con más de 100 has. Así mismo la mayor concentración de productores pequeños y medianos se encuentra en la provincia de El Oro, seguida de Guayas y Los Ríos.

Figura 4 Pregunta 1 y 2 (banano)



En cuanto a Palma Africana, como se observa en la figura 5 el 40% de los encuestados poseen fincas entre los 0 a 5 has, mientras que tan solo el 5 % poseen fincas con más de 100 has. Así mismo la mayor concentración de productores pequeños y medianos se encuentran en la provincia de Esmeraldas, Sto. Domingo y Los Ríos.

Figura 5 Pregunta 1 y 2 (palma africana)

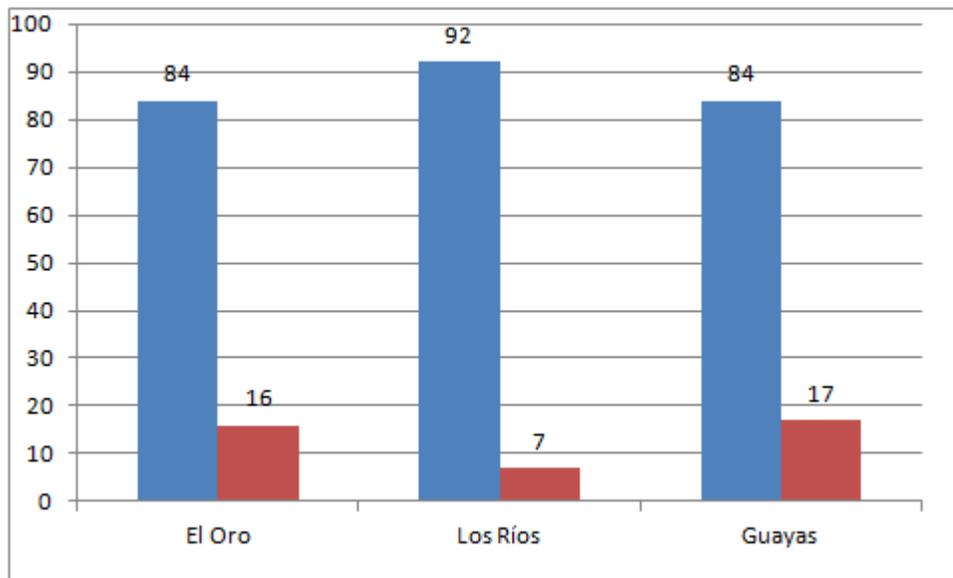


3. Sabe el promedio de producción anual?, si es así cual es?

La mayor parte de productores de banano y palma africana conocen su promedio de producción anual. Aún así se percibió que los productores de ambos cultivos de hasta 20-30 hectáreas no se los veía convencido de lo que decían, Muchos pequeños y medianos productores de ambos cultivos saben su producción promedio, pero no conocen a ciencia cierta su costo de producción.

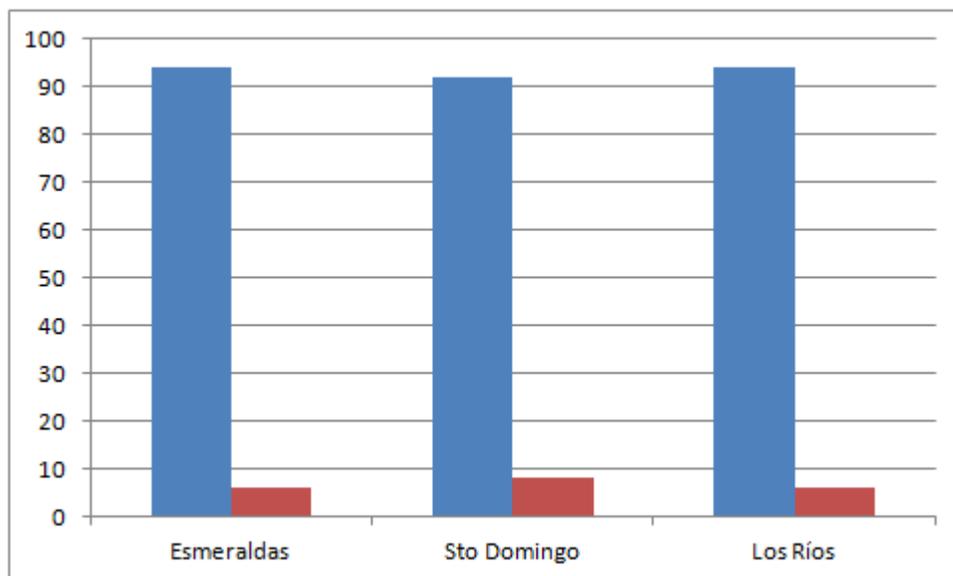
Los datos de promedio de producción de banano en todas las provincias varían de 1800 cajas a 3000 anual. Los datos más altos se tuvieron en productores de Los Ríos y Guayas.

Figura 6 Pregunta 3 (banano)



En cuanto a palma africana el promedio de producción anual iba de entre 10 a 12 toneladas año por hectárea, muy cerca del promedio nacional que es de 12 Tn año/ha. A diferencia de productores bananeros, los palmicultores fueron muy cautos en hablar sobre su producción.

Figura 7 Pregunta 3 (palma africana)

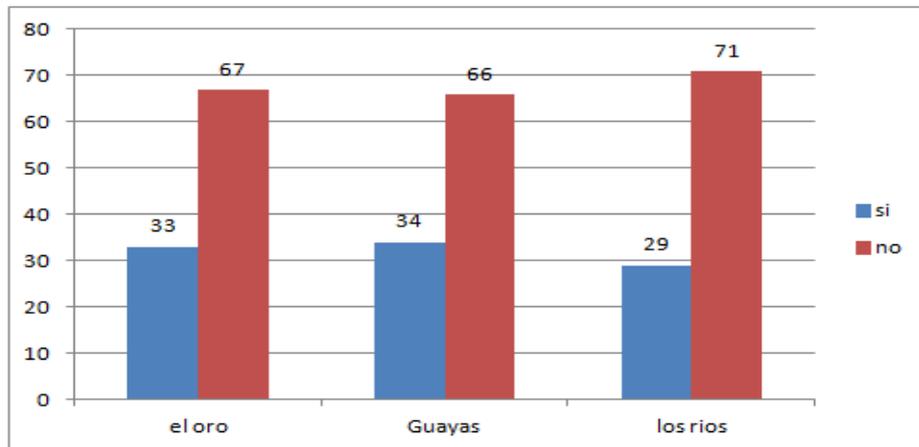


4. ¿Conoce de las normativas ambientales para exportar?

5. ¿Mencione las principales certificaciones que conoce?

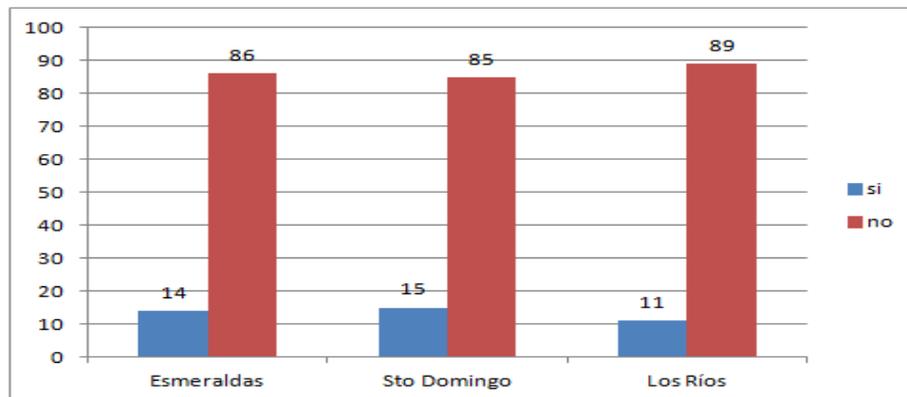
Como se observa en la figura 8, en el cultivo de banano menos del 50% no conoce todas las certificaciones que necesita el productor para exportar. Esto debido a que la mayor cantidad de producción de banano se centra en pequeños agricultores, que son la mayoría en el Ecuador. Productores medianos como grandes conocen en su mayoría las normativas GLOBALGAP, fichas ambientales y estudios de impacto ambiental.

Figura 8 Pregunta 4 y 5 (banano)



La figura 9, explica que en el cultivo de banano existe un desconocimiento total de las certificaciones que deben tener. Certificaciones importantes como RSPO, fichas ambientales, estudios de impacto ambiental solo están al tanto los productores que tienen más de 100 hectáreas. Es por esto que las extractores están de a poco capacitando a sus proveedores (agricultores) sobre mencionadas normativas.

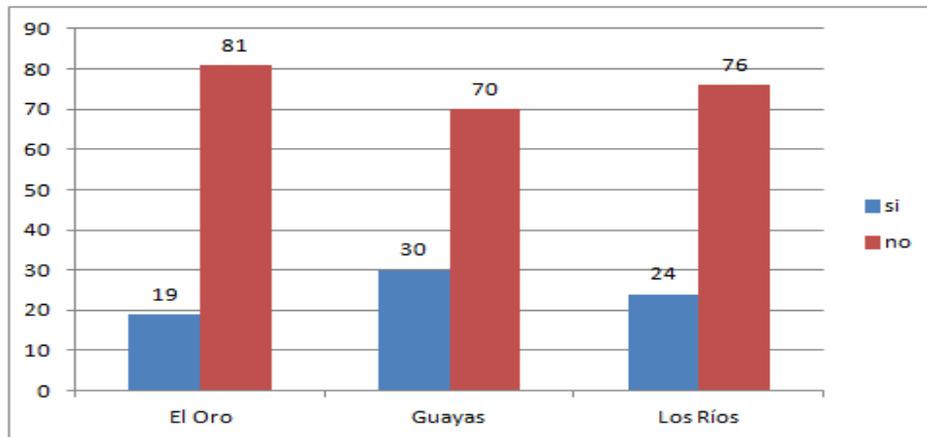
Figura 9 Pregunta 4 y 5 (palma africana)



6. ¿Conoce de las compañías que pueden asesorarlo para implementar certificaciones ambientales?

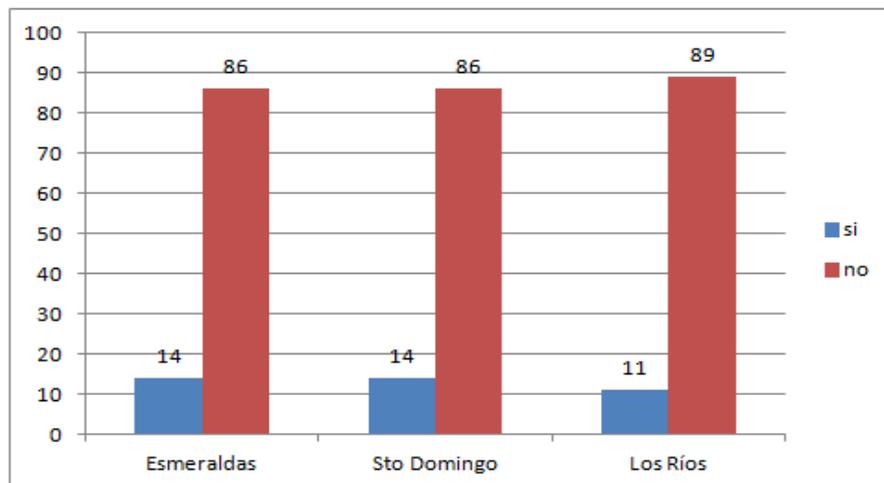
Más del 70 % de productores de banano no conocen de compañías o personas que le puedan ayudar a implementar certificaciones internacionales para poder exportar. Los que han implementado GLOBALGAP hablan que en ocasiones, contactan conocidos que le puedan ayudar, o han escuchado de compañías como Agroquality.

Figura 10 Pregunta 6 (banano)



En cuanto a Palma Africana, el escenario no es muy diferente al de banano, existe gran desconocimiento sobre las certificaciones como RSPO, que necesita el productor palmero, para que el producto final que es el aceite, sea recibido en mercados internacionales.

Figura 11 Pregunta 6 (palma africana)



7. ¿Cree necesario ser asesorado/orientado para implementar certificaciones ambientales internacionales?
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar (visita) por ser asesorado en implementar certificaciones ambientales internacionales?

Como se observa en los gráficos 12 y 13, los productores de banano y palma africana, están de acuerdo en su gran mayoría en recibir asesoría para cumplir con normativas internacionales. Esto en gran medida ha ayudado a concientizar a las exportadoras de banano así como a las extractoras de aceite.

Figura 12 Pregunta 7 (banano)

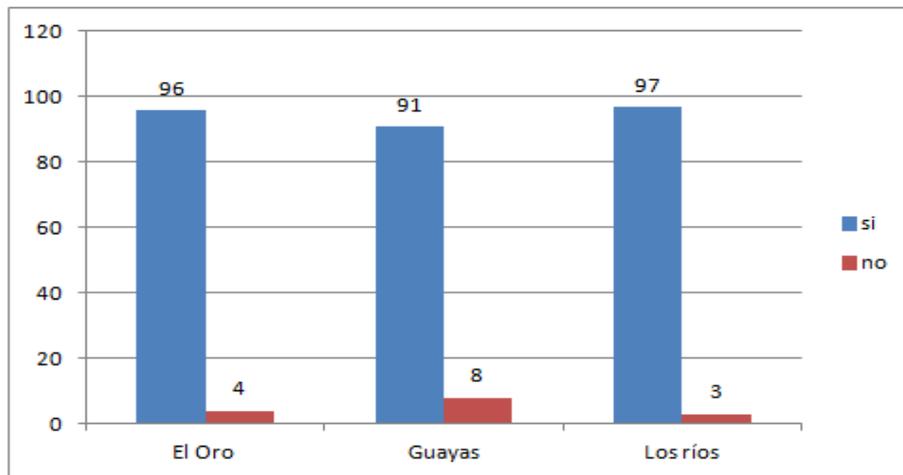
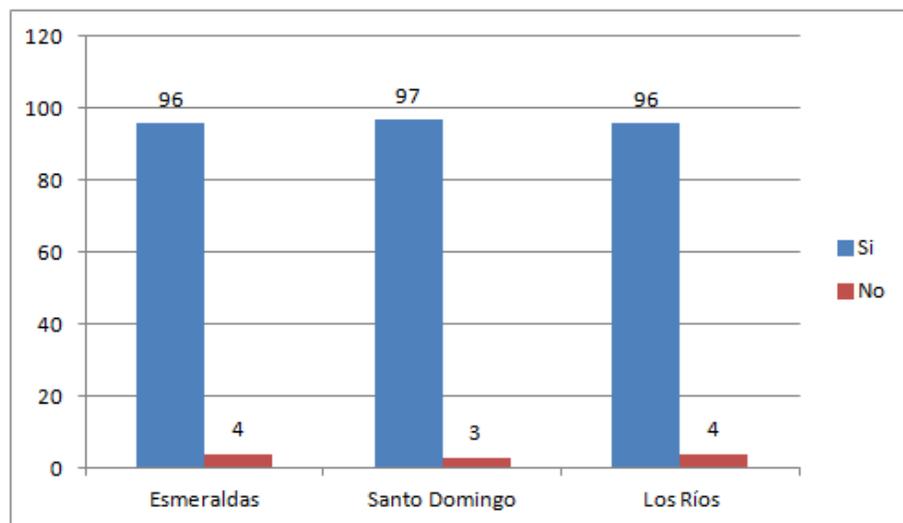
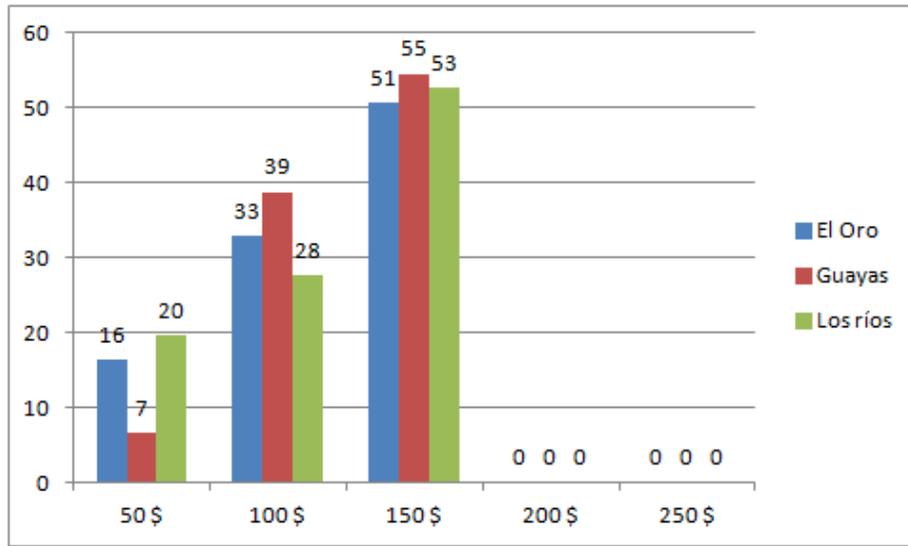


Figura 13 Pregunta 7 (palma africana)



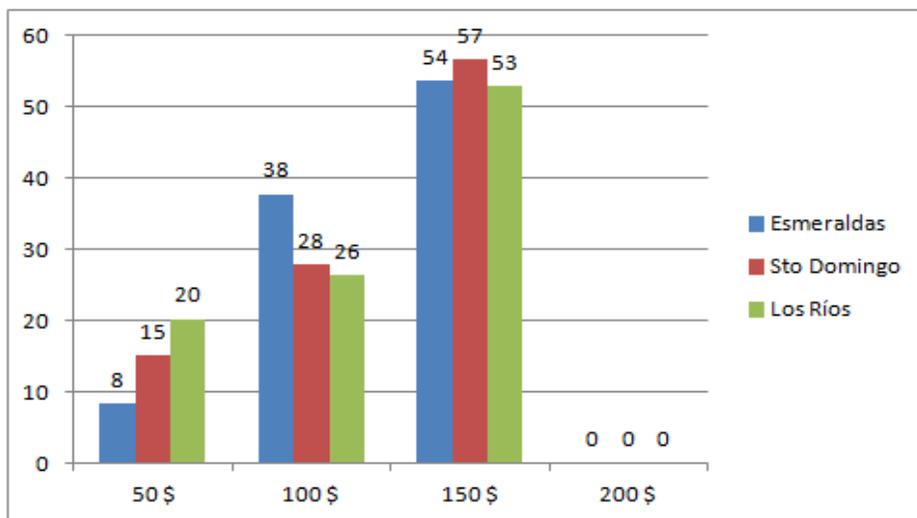
Para conocer qué cantidad sería la adecuada cobrar a los productores de banano, para implementar certificaciones internacionales, se tomó de referencia lo que cobran los diferentes competidores en el mercado. Según se puede observar en el gráfico los productores están de acuerdo en pagar como máximo cerca de 150 \$ por visita para ser asesorados en certificaciones internacionales.

Figura 14 Pregunta 8 (banano)



En lo que respecta a la palma Africana, el tema de las consultorías es un tema nuevo en el área de las certificaciones internacionales y nacionales. Por lo que se tomó como base lo impuesto en banano, y a la gran mayoría de palmicultores le pareció pagar por visita 150 \$, como se puede observar en el gráfico.

Figura 15 pregunta 8 (palma africana)



9. ¿Qué otro tipo de Consultoría le interesaría?

En las figuras 16 y 17, se puede apreciar que en los dos cultivos (banano y palma africana), existe mucho interés por ser capacitados en todos los ámbitos expuestos en la encuesta. Lo que permite concluir que hay varias falencias y dudas en cuanto a temas de manejar una empresa, pues es común decir, que generalmente los productores esperan recibir más capacitación en el área técnica.

Figura 16 Pregunta 9 (banano)

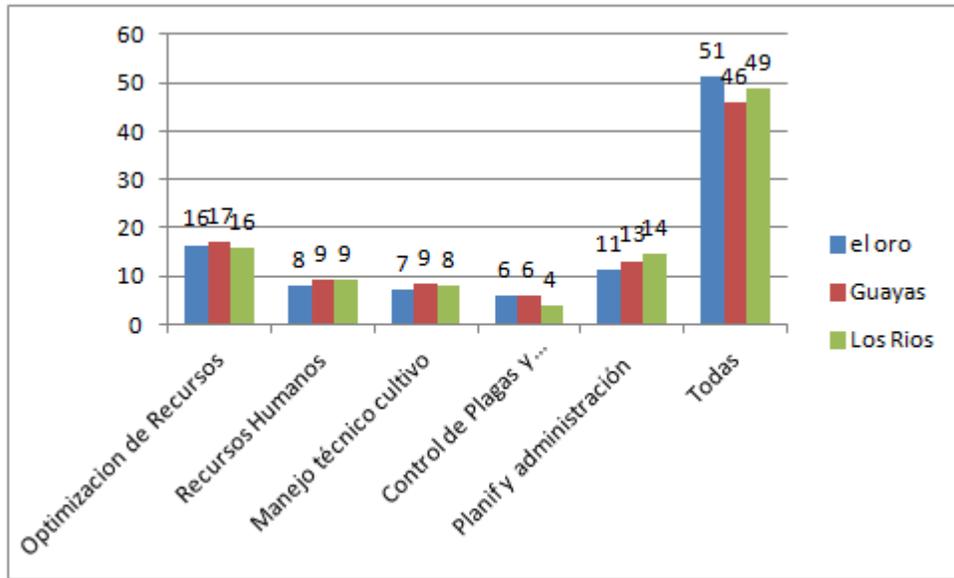
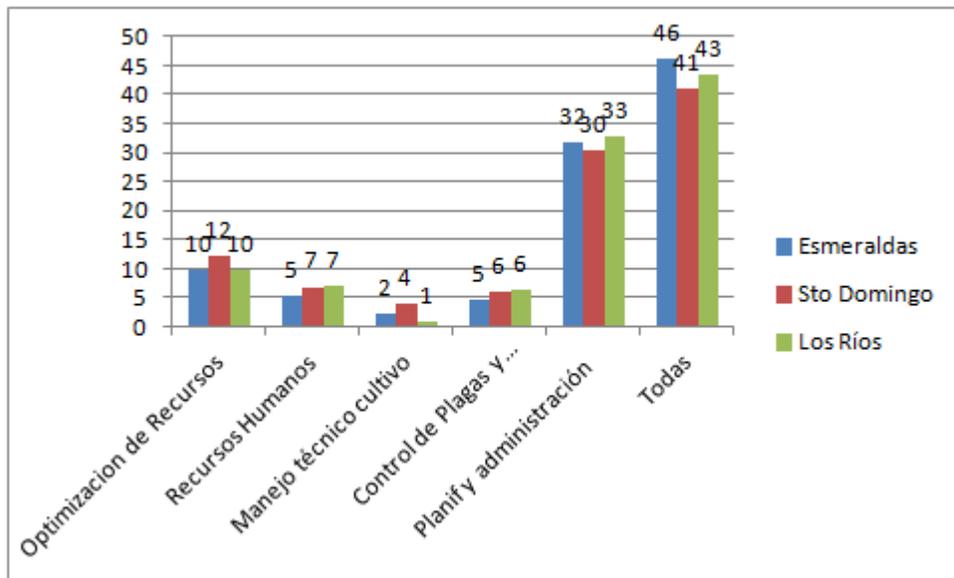


Figura 17 Pregunta 9 (palma africana)



10. ¿Qué aspecto valora de una consultoría?

Lo temas que valoran en una consultoría, tanto el productor bananero y palmicultor difieren en gran medida. Mientras que el bananero, valora en una consultoría el seguimiento, el palmicultor, debido a su necesidad de absorber conocimientos, tiene un concepto global de la consultoría. (En la encuesta habla de que todas las opciones son importantes).

Figura 18 Pregunta 10 (banano)

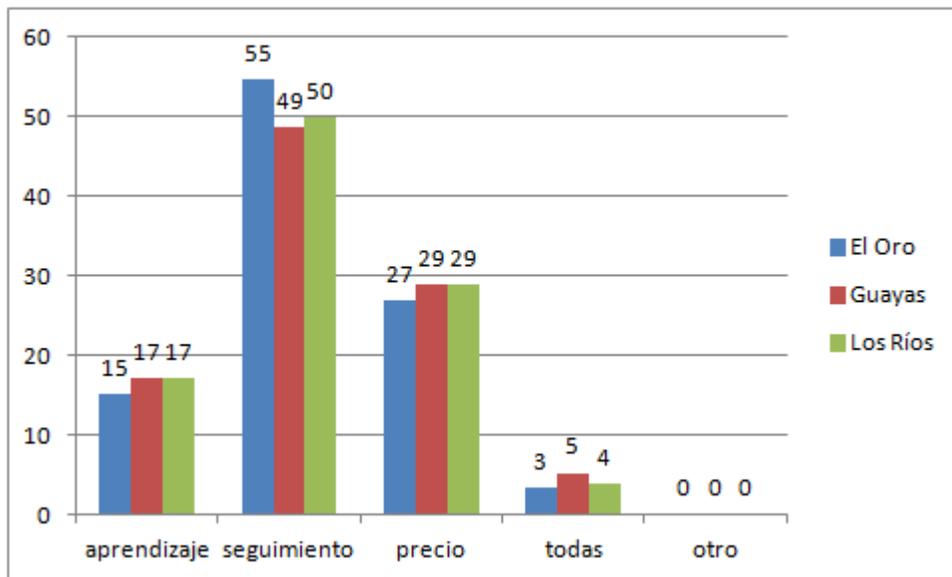
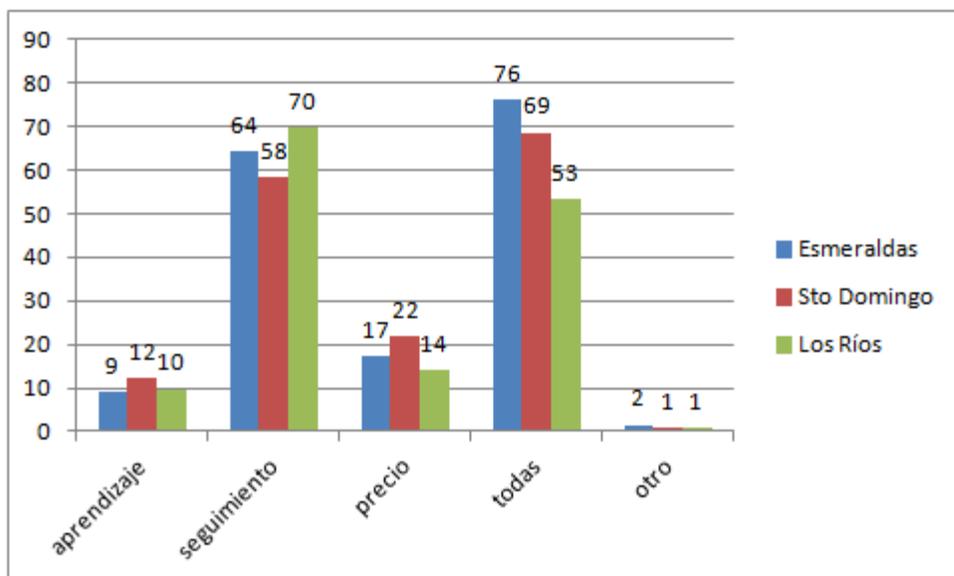
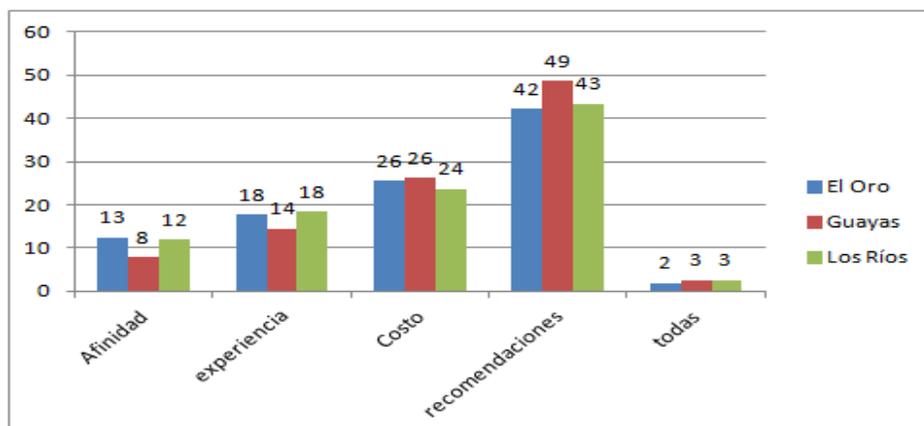


Figura 19 Pregunta 10 (palma africana)



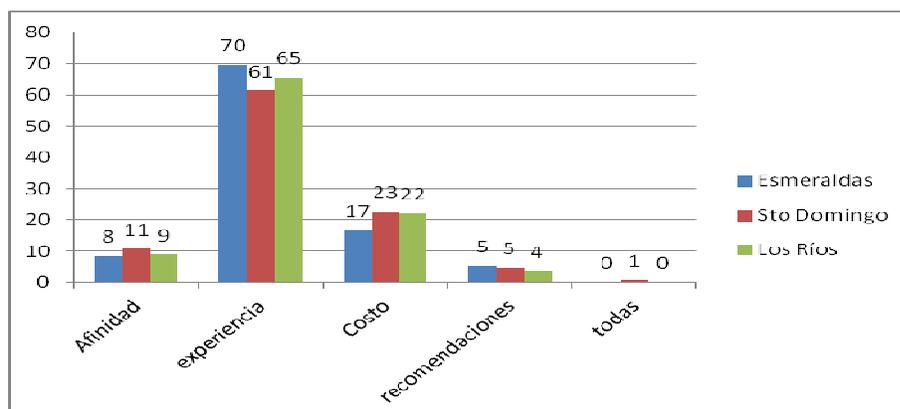
11. ¿Qué elementos predominan al momento de decidirse por una asesoría? Finalmente, al momento de contratar una consultoría el productor bananero se inclina mucho por las recomendaciones. En este sector, el networking es muy importante, si tu trabajo no es recomendado por un productor reconocido de la zona es probable que no sea solicitado.

Figura 20 Pregunta 11 (banano)



En palma africana al ser la consultoría un área nueva para el sector, cuenta mucho la experiencia o background de la empresa o persona consultora. En este sector para todo tipo de consultoría (mayor parte técnica) se contrata mucho extranjero (principalmente colombiano).

Figura 21 Pregunta 11 (palma africana)



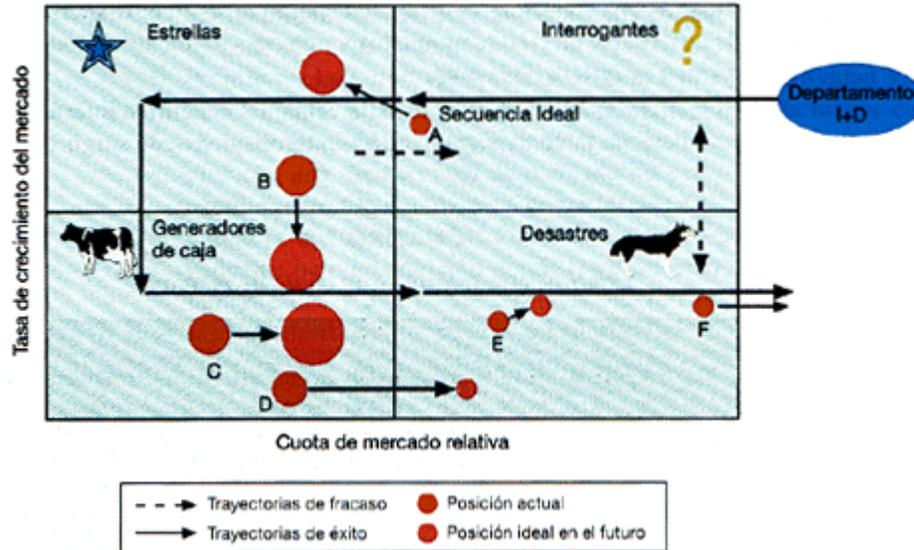
h.2.9 Conclusiones de la encuesta

Se puede observar a través de todas las preguntas, que un porcentaje importante de los productores bananeros como palmicultores, están interesados en ser orientados para implementar normativas internacionales de exportación, así como normativas nacionales. Por lo que se llega a ciertas conclusiones:

- Existe gran desconocimiento de normativas internacionales en banano y palma africana por parte de los productores. Esto es de suma importancia el conocerlo, pues las certificaciones, se han convertido en un diferencial para los productores, pues las mismas permiten que su producto llegue a mercados extranjeros.
- Los productores pequeños como medianos en banano, necesitan ser capacitados para implementar certificaciones como GLOBAGAL (la más solicitada en banano).
- Los palmicultores, prácticamente están iniciando con el tema de certificaciones para exportación. Debido a la gran cantidad de palmicultores en el país, podrá buscarse alianzas para llegar con la consultoría a la mayor cantidad de productores (por ejemplo alianzas con extractoras).
- Existen otros temas que les interesa a productores bananeros como de palma africana. Temas como: planificación y administración, optimización de recursos y recursos humanos, se debería analizar el como suplir esta semanda en la consultoría.

h.2.10 Matriz Boston Consulting Group.

Figura 22 Matriz Boston Consulting Group.



El servicio se encuentra en la posición de interrogación por ser un producto nuevo el mercado de Banano y Palma Africana, es decir tiene un índice de crecimiento alto pero una participación de mercado bajo, por lo que se requiere una gran cantidad de recursos económicos en publicidad y promoción para aumentar su participación. El tema de publicidad y promoción debe hacerse de manera puntual y efectiva, pues no siempre estos productos evolucionan favorablemente en el crecimiento de su cuota de mercado. El objetivo es que este producto que es interrogante evolucione a estrella, tal cual lo muestra la figura 22.

h.2.11 Análisis de segmentación

- Necesidad Básica: Contar con una consultora que guíe a productores de banano y palma africana en temas de certificaciones ambientales internacionales así como temas de: optimización de recursos, administración y recursos humanos.
- Grupo objetivo: Productores de Banano y palma Africana, necesitados de implementar certificaciones ambientales.

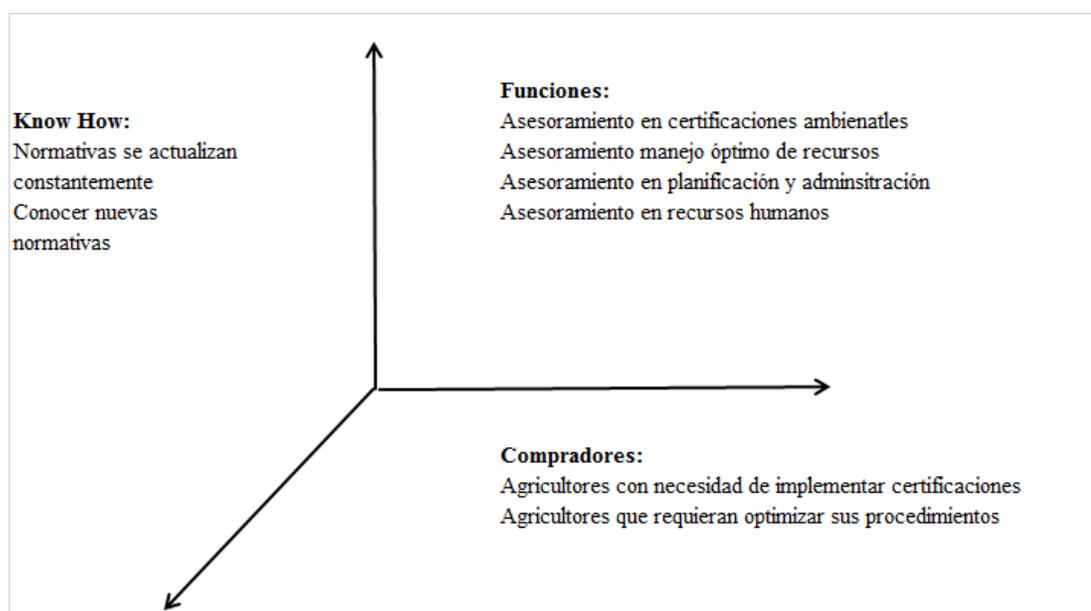
Macro segmentación

Para entender el mercado de referencia en macrosegmentos, se lo dividirá en tres partes:

- **Funciones:** Se refiere a las necesidades a las que debe responder al servicio, se realizan preguntas como por ejemplo: ¿Cuáles son las necesidades, funciones o combinaciones de funciones a satisfacer?; es decir, el qué (Abad, Bonifaz, & Ludeña, 2012)
- **Grupos de compradores:** Se trata de los diferentes grupos de compradores potenciales. Se realizan preguntas tales como: ¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados en el servicio?; es decir, el quién (Abad, Bonifaz, & Ludeña, 2012)
- **Tecnologías - Know How:** Aquí se pone en juego el “saber hacer” tecnológico que permite producir las funciones descritas. Nos preguntamos: ¿Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones?; es decir el cómo (Abad, Bonifaz, & Ludeña, 2012)

En el caso de las consultorías agrícolas-ambientales se hizo el siguiente análisis de macro-segmentación:

Figura 23 Ilustración macro-segmentación



Micro segmentación

En el área de micro segmentación se analizará las diferentes necesidades en el interior de los mercados identificados en la etapa del análisis de la macro segmentación. Dentro del producto mercado, se identifican grupos de compradores de acuerdo a varias características, que contratarían el servicio de consultoría agrícola-ambiental.

Las variables que consideramos en la segmentación fueron:

- Segmentación Geográfica.- Zonas productores de banano: El Oro, Los Ríos, Guayas; Zonas productoras de palma africana: Esmeraldas, Sto. Domingo, Los Ríos.
- Segmentación demográfica.- Hombre mayores de 18 años con capacidad legal para contratar y realizar convenios.
- Segmentación psicográfica.- Pequeños y medianos agricultores bananeros y palmicultores.

h.2.12 Marketing Mix 5 P's

Producto

El servicio de consultoría agrícola-ambiental contará con profesionales que ayuden a implementar certificaciones ambientales en Banano como palma africana. Los mismos estarán capacitados para atender necesidades y seguimiento en aspectos relacionados con las normativas como; planificación y administración, optimización de recursos, manejo de recursos humanos.

Los servicios de la consultoría agrícola-ambiental serán:

Certificaciones Internacionales Banano y Palma Africana:

- GLOBALGAP 4.0
- RAINFOREST
- FAIR TRADE
- Certificaciones Orgánicas
- RSPO

Optimización de Recursos:

- Manejo óptimo de riesgos sociales, medioambientales y financieros.
- Optimizar efectividad operativa
- Bajar Costos
- Trabajo constante en mejoras continuas
- Innovación constante.

Recursos Humanos:

- Asesorar y participar en elaboración de la política de personal
- Asesorar en que cumplan los diversos temas legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal
- Asesorar en metodologías para llevar registro de personal
- Implementación de gestión de la política y administración de beneficios sociales

Planificación y administración:

- Apoyo en planes de producción.
- Planificación de actividades agrícolas.
- Programa de compra de insumos y ventas de producto.
- Análisis Técnico de la Finca.
- Plan de Producción.

Precio

El precio del servicio se estableció tomando en cuenta los precios de la competencia y los que el productor en el sector está dispuesto a pagar según las encuestas. Se cobrarán por visita 150\$ tanto en banano como en palma africana. Una vez que se empiece a implementar la normativa ambiental escogida, al tener esta, relación con planificación, administración, recursos humanos y optimización de recursos, se orientará al cliente también en mencionadas áreas.

Plaza

El servicio se dará directamente a los agricultores, para lo cual el profesional que dará el servicio visitará directamente las diferentes fincas para realizar las respectivas implementaciones. La oficina central estará ubicada en Guayaquil, ciudad comercial, en donde convergen la mayor parte de productores de banano y palma africana (temas comerciales).

Promoción

El material publicitario tiene como objetivo brindar difusión del servicio, comunica a los clientes los beneficios del servicio de Consultoría Agrícola – Ambiental, dicha comunicación se hará por medios tradicionales como no-tradicionales. Entre los que se destaca:

Estrategia Publicitaria de Introducción:

- Visita a comercializadoras de banano y extractoras de aceite de palma africana con el objetivo de presentar el servicio con la ayuda de presentaciones y entrega de volantes publicitarios.
- Alianzas estratégicas con certificadoras de Banano.
- Participación en Ferias Agrícolas y ambientales durante todo el año. Entre las más conocidas en banano: Cumbre Mundial de Banano, Feria AEBE, PROBANO, en palma africana: participación de reuniones técnicas que se llevan a cabo en las diferentes extractoras. En donde se pueda instalar stand se lo hará, el mismo contará con banners de identificación, entrega de volantes, trípticos, etc.
- Spots publicitarios en Radio, periódicos.
- Presencia en medios de internet, como el periódico agrícola digital: El productor.

h.3 Estudio Financiero

h.3.1 Introducción

Se procederá descontar los flujos de cada período usando una tasa de descuento, esto nos dará un (TIR) y (VAN), estas tasas junto con el crecimiento del servicio en un 10% anual, nos permitirá conocer la viabilidad del proyecto. También se mostrará el desenvolvimiento proyectado en ingresos por servicios, costos y gastos administrativos.

h.3.1.1 Objetivo General

Tener bases financieras sólidas y necesarias para la toma de decisiones en el proyecto de Consultoría Agrícolas-Ambientales.

h.3.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar indicadores financieros.
- Realizar proyecciones de estados financieros.
- Conocer la inversión requerida para el proyecto
- Realizar presupuestos generales del proyecto.

h.3.2 Proyección de Ingresos.

Los ingresos de la consultoría, se refiere a todo rubro que tiene incidencia positiva en la riqueza de la empresa por medio de ventas.

A continuación se detalla los ingresos durante el primer año:

Cuadro 4 Ingresos

Demanda (Q)			
Descripción	Banano	Palma	Total
Visita/mes	97,79	45,00	142,79
Visita/empleado	43,33	43,33	86,67
Visita/dia/empleado	1,77	1,77	3,54

Descipción	Banano	palma	Total
Cientes Año	586,74	540,00	1126,74
Visitas Año	1173,48	540,00	1713,48
Tiempo visita horas	4,00	4,00	4,00
Tiempo visitas semana	90,27	41,54	131,81
Personal requerido	2,26	1,04	3,30
Ingreso/año	176022,00	81000,00	257022,00

h.3.3 Proyección de Costos.

h.3.3.1 Costos Fijos.

Cuadro 5 Costos Fijos

Rubros	Rubro
Alquiler de oficina	6000,00
Sueldos y Salarios	74816,59
Capacitación continua	1000,00
Servicios básicos	6000,00
Suministros de oficina	12000,00

h.3.3.2 Costos Operacionales

Cuadro 6 Costos operacionales

Rubros	sueldo	aporte iess	13 er	14to	fondo reserva	viaticos	movilización	total mes	total año
Operativos	900,00	109,35	75,00	26,50	75,00	450,00	1000,00	2635,85	31630,20
Sueldos y Salarios									
Financiero	2500,00	303,75	208,33	26,50	208,33	0,00	0,00	3246,92	74816,59
Contador	800,00	97,20	66,67	26,50	66,67	0,00	0,00	1057,03	
Recursos humanos	800,00	97,20	66,67	26,50	66,67	0,00	0,00	1057,03	
Mensajero	386,00	46,90	32,17	26,50	32,17	200,00	150,00	873,73	

h.3.4 Proyección de Balances

Como se puede observar en anexos., el estado de pérdidas y ganancias, una ganancia al primer año de 147057,62 \$, y al quinto año una ganancia de 261500,32. El kd usado fue el autorizado por las pymes en el Ecuador de 11,2239%

Cuadro 7 Proyección a cinco años

Período	Balances Proyectados					
	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	8.597,42	13.717,63	18.630,99	23.555,16	28.490,68	-
Cuentas por cobrar	4.997,65	8.420,30	11.842,95	15.265,60	18.688,25	-
Inventarios suministros	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-
Activos fijos	20.000,00	16.000,00	12.000,00	8.000,00	4.000,00	-
Total activos	34.595,07	39.137,93	43.473,94	47.820,76	52.178,93	-
Cuentas por pagar	1.985,51	4.255,91	6.383,87	8.511,82	10.639,78	-
Deuda	10.000,00	8.000,00	6.000,00	4.000,00	2.000,00	-
Capital	22.609,57	22.609,57	22.609,57	22.609,57	22.609,57	22.609,57
Utilidades retenidas		35.082,35	81.432,37	132.707,01	184.951,46	235.416,88
Dividendos retirados		(30.809,90)	(72.951,86)	(120.007,63)	(168.021,87)	(258.026,44)
Total pasivos	34.595,07	39.137,93	43.473,94	47.820,76	52.178,93	-
Activos - pasivos	-	-	-	-	-	-
NOF	12.609,57	18.882,02	25.090,08	31.308,94	37.539,16	-

Como se puede observar en el cuadro de arriba, las necesidades operativas de fondo (NOF), son los fondos requeridos para operar por parte de la compañía, los cuales son de 12609,57 \$, y al quinto año suben a 37539,16 \$. Se puede justificar esta subida debido a que las NOF están relacionadas con las ventas, pues si hay ventas son crecientes, las NOF son crecientes. La caja mínima se calcula en base a 7 días de pago, pues semanalmente se necesita cubrir costos de movilización de parte del equipo operativo. Las ventas se cobran (cuentas por cobrar) cada 7 días, debido a la forma de pago en la industria (banano y palma se paga semanalmente).

Cuadro 8 Free Cash Flow

Flujo de caja libre (Free cash flow)						
Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	(22.609,57)	30.809,90	72.951,86	120.007,63	168.021,87	258.026,44
Más intereses	-	1.122,39	897,91	673,43	448,96	224,48
Menos escudo fiscal interés		(258,15)	(197,54)	(141,42)	(89,79)	(44,90)
Reversa cambio en la deuda	(10.000,00)	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
FCF: flujo caja libre	(32.609,57)	33.674,14	75.652,23	122.539,65	170.381,03	260.206,02
Roe: rentabilidad patrimonio		130,50%	248,18%	351,83%	435,65%	
RoA: rentabilidad activo		219,26%	643,00%	1552,83%	4306,30%	

El ROE permite conocer la rentabilidad que tienen los inversionistas, el ROE expuesto permite conocer que los accionistas tendrán un 130,50 % de rentabilidad el primer año si invierten en este proyecto

El ROA expuesto permite conocer la capacidad que tendrán los activos en obtener resultados positivos. El ROA de 219,26 % durante el primer año, permite deducir que la inversión en NOF y AFN genera un rendimiento alto.

h.3.5 Valoración del Proyecto por el método del valor Presente Ajustado

La valoración del proyecto se la puede observar en anexo,,,,. A continuación el análisis de ciertas variables:

Cuadro 9 Valoraciones

Valoración	
Valor presente FCF	320.679,22
Valor presente escudo fiscal	656,25
Valor presente proyecto	321.335,47
Tasa interna de retorno	170,42%

Como se observa en el cuadro 9 la TIR es mayor a 0, lo que significa que se recupera la inversión y adicionalmente se gana una rentabilidad. Así mismo el VAN es mayor a 0, lo que soporta la conclusión que se ganará más de lo que se debería ganar.

Cuadro 10 Rentabilidad y Riesgo

Datos	
rf	5,50%
rm - rf	0,00%
Inflacion	5,00%
Riesgo país	6,31%
Ko Ecuador	16,81%

Se tomó la decisión de no incluir betas de otras industrias, pues en Ecuador el área de servicios es pequeña en comparación con otros países como USA. A pesar que el proyecto se lo castigó con la inflación y riesgo país, el mismo está por encima (ko) de lo que generalmente obtendría si pusiera mi dinero en un banco del Ecuador.

h.4 Plan de Operaciones

Localización del Negocio

La ubicación de la oficina central será en Guayaquil, ciudad céntrica en donde convergen una gran parte de productores bananeros como palmicultores. Existirán otros puntos de encuentro (pero no oficina) como Quevedo, Machala y Sto Domingo de Los Tsáchilas (ciudades cercanas a plantaciones de banano y Palma Africana), dependiendo de la evolución del negocio. Los puntos de encuentros serán: hoteles, fincas, etc, lugares cercanos a la asesoría, que permitirán la reducción de costos y comunicación directa y rápida con los clientes.

El mantener relaciones en ciudades como Guayaquil, Machala, Quevedo y Sto Domingo, también ayudará a tener acceso a mejores precios de proveedores importantes para la implementación de normativas ambientales en banano como en palma africana

h.4.1 Descripción de Plan de Operaciones

Como se observa en Figura 24 el proceso de operaciones empezará desde que el cliente se pone en contacto con la compañía consultora, factor importante para conocer cuando se hará la primera visita a las fincas y posterior elaboración de propuesta al cliente.

Dentro del diagrama de procesos expuesto en la figura 24 se pueden identificar ciertos puntos críticos dentro del plan de operaciones:

1.- Contacto del cliente a la consultora: Importante conocer el tipo de implementación de certificación que requiere el cliente, y que el mismo se convenza que va a encontrar solución a su requerimiento.

2.- Visita al Cliente: Durante este recorrido, se deberá realizar una radiografía completa del estado de la finca en función de la normativa a implementar. Esto ayudará a conocer los recursos, el tiempo que se llevará implementar la normativa.

3.- Presentación de propuesta: La propuesta debe ser sencilla, práctica y con un costo acorde a la implementación. Son factores importantes que busca un productor para poder implementar las certificaciones ambientales.

4.- Aceptación o no de propuesta: En el caso de que la propuesta original sea rechazada, es importante el conocer la inconformidad del cliente lo más rápido posible, y si está al alcance, mejorar la propuesta, de manera que se ceda sin arriesgar utilidad.

h.4.2 Plan de Servicio al cliente

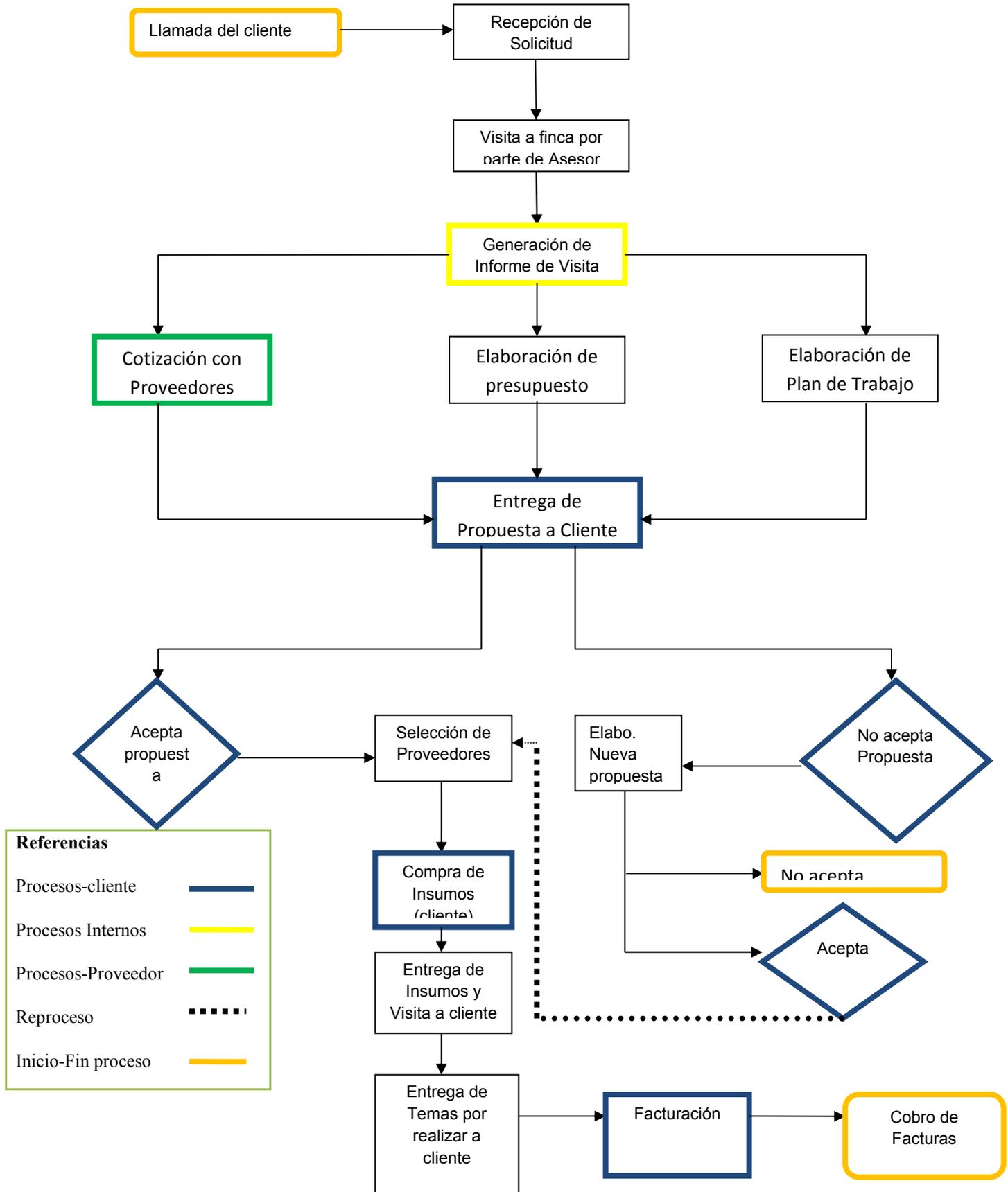
1.- Semanalmente se contactará con el cliente vía telefónica y correo electrónico, conociendo y despejando dudas en cuanto al servicio.

2.- Durante las visitas de campo, a través de conversaciones con el cliente, se escuchará sugerencias y críticas del servicio.

h.4.3 Investigación y Desarrollo

Constantemente se estará asistiendo a actualizaciones de certificaciones ambientales tanto en banano como palma africana. Se planea asistir a las principales ferias sobre banano y palma africana que se realizan en Guayaquil, Machala, Esmeraldas y Sto. Domingo de los Tsáchilas.

Figura 24 Flujoograma de Procesos.



h.5 Recursos Humanos

Objetivo general:

Se priorizará el entregar un servicio de alta calidad, comprometido con los lineamientos estratégicos de la empresa, manteniendo una permanente evaluación y capacitación. Las buenas relaciones laborales, y el desarrollo de los trabajadores, serán un complemento muy importante en el accionar de la empresa.

h.5.1 Estrategia de recursos humanos

h.5.1.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional estará enfocada al servicio al cliente, mediante una alta capacidad de respuesta, sin dejar de lado la innovación y tecnología. La preparación de los integrantes de la empresa será importante para robustecer la cultura orientada hacia el cliente. La selección de personal incorporará factores comunes de creencias y valores que ayuden a que la cultura sea fuerte, de manera que sea efectiva en un entorno dinámico.

h.5.1.2 Requerimientos de Recursos Humanos:

Administrador General (dueño-Banano,Palma Africana): Encargado de mantener el control del negocio en casi todos los aspectos en Banano y palma africana. Además, planificará y preparará el Plan Anual. Tendrá la responsabilidad de manejar los costos de acuerdo a los presupuestos. También proyectará las ventas mínimas para el correcto funcionamiento del negocio. Se encargará de velar por el buen desempeño del servicio.

Jefe departamento de finanzas: Planificará, coordinará y apoyará la administración de los recursos financieros para el presupuesto de la empresa.

También desarrollará funciones como:

- Liderará y supervisará las finanzas, contabilidad, crédito y cobranzas de la empresa.
- Encargado de controlar procesos administrativos y tributarios de la empresa.
- Elaborará el Reglamento Interno, compensaciones y Remuneraciones.

Implementadores Técnicos:

- Implementarán las certificaciones ambientales en banano como palma Africana.
- Encargados de dar seguimiento a las implementaciones de certificaciones ambientales en banano y palma africana. Esto incluye tener una comunicación constante con el cliente
- Elaborar informes sobre avances de las implementaciones, los cuales serán entregados a los clientes y al administrador general.

Jefe de Recursos Humanos:

- Orientar y dirigir el talento humano.
- Administrar e implementar las diferentes prácticas de recursos humanos.
- Gestionar de manera óptima las relaciones laborales.

5.1.3 Selección de Personal

Básicamente el proceso de selección considerará dos fases:

Primera:

El reclutamiento del cargo de jefe de administración y finanzas, estará a cargo de una empresa reclutadora, el administrador general (dueño) de la empresa participarán activamente en el proceso.

A la empresa reclutadora se le solicitará:

- Utilizar base de datos y llamar a concurso público (periódicos, internet, etc).
- Participación en la entrevista por parte del dueño.

Segunda:

Una vez elegido el jefe de administración y finanzas, el administrador general se encargará de analizar los posibles implementadores técnicos que puedan completar el equipo de trabajo en conjunto con el Jefe de recursos Humanos. Para lo cual se elaborará un perfil acorde a los requerimientos y realidad de la empresa.

h.5.2 Política de capacitación

Capacitación: Durante el primer año será indispensable que se capacite en las certificaciones pedidas en el extranjero en banano y palma africana. El segundo año, las capacitaciones sobre certificaciones seguirán, y serán reforzadas con temas de atención al cliente, ventas, administración, recursos humanos.

Este programa puede variar a través de los años, dependiendo de las falencias encontradas en los implementadores técnicos y en lo que pide el mercado y los clientes.

h.5.3 Política de retribución y mantención

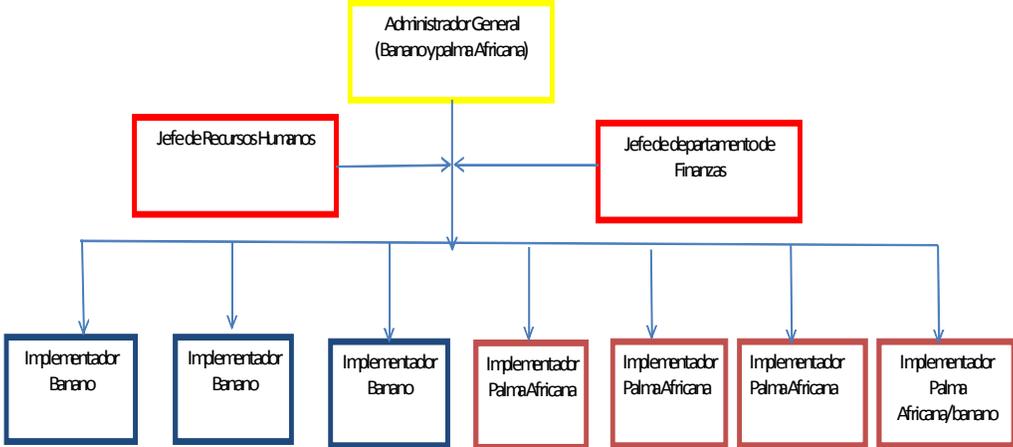
Se proyectará un programa de compensaciones por buen desempeño, al término del primer año, una vez conocido el desenvolvimiento de los trabajadores y del mercado. A continuación se detalla los beneficios que contarán los colaboradores:

Beneficios:

- Ropa de Trabajo corporativa.
- Un día libre al mes temas personales (debido a los constantes viajes por el trabajo).
- Plan Laptop. Esta puede sacarse mediante la empresa, y en un año puede ser adquirida por el trabajador.

h.5.5 Organigrama

Figura 25 Organigrama



h.6 Análisis de Riesgos

Un plan de riesgos una parte importante en cualquier proyectos, pues los problemas aparecen a menudo, y sin un plan bien diseñado, puede conllevar problemas que puede entorpecer el desarrollo normal del proyecto.

h.6.1 Plan de Análisis de Riesgos.

Como se observa en el cuadro de abajo, el riesgo es alto en la industria de implementaciones de normativas ambientales para cultivos de banano y palma africana. Esto debido a los constantes cambios que ocurren en el mundo en el aspecto de medio ambiente y salud, esto conlleva a que se esté constantemente analizando la calidad e inocuidad de los alimentos. Se destaca que tiene que existir un plan a largo plazo en donde se esté constantemente leyendo el mercado, y al mismo tiempo estar preparado para reaccionar acorde a la demanda y oferta del mismo.

El recurso humano en este tipo de consultorías es muy importante, pues el accionar de los mismos, desembocará en el éxito de la compañía. Por ello es importante que la compañía tenga un plan a corto y largo plazo en donde pueda retener a los mejores elementos.

Tabla 7 Análisis de Riesgo

Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Valor Total (Pr X I)	Estrategia
Regulatorios de certificaciones	4	No actualización de normativas	4	16	Capacitación constante
		Nuevas normativas	4	16	
Nuevos competidores	4	pérdida de clientes	4	16	Plan de fidelización clientes
Perdida de talentos	4	personal no acorde a la demanda del mercado	4	16	Plan de fidelización personal
Nuevas Alianzas	4	Pérdidas de Clientes	3	12	alianzas con los principales socios comerciales de productores
Complicación de precios internacionales de banano y palma africana	4	Baja de precios de consultorías	3	12	Plan de optimización de recursos y diversificación de negocios
		Migración de productores hacia otros cultivos o actividades	3	12	

Probabilidad	Descripción	Impacto	Significado
1	No es probable	1 Ninguno	mayor a 14, riesgo significativo, hay que desarrollar estrategia
2	No es muy probable	2 Menor	
3	Probable	3 Moderado	mayor a 12, hay que supervisar
4	Muy probable	4 Significativo	
5	Seguro	5 mayor	

i) Conclusiones

- La ejecución del proyecto es viable técnicamente y financiera.
- Exista alta demanda en el área de certificaciones ambientales tanto en banano como en palma africana. Debido a presión de clientes en el extranjero.
- El precio del servicio de consultoría es acorde a la demanda de los productores de banano y palma (según encuestas).
- Existen otros temas que los productores deseen se cubran durante la consultoría como. Administración, optimización de recurso y manejo de recursos humanos.
- El proyecto se financiará con 31766,42 \$ de capital propio y 10000 \$ de préstamo a entidades financieras y/o terceros.

j) Recomendaciones

- Poner en acción el proyecto por su viabilidad económica.
- Este proyecto debe fomentar a que productores de palma africana y banano a modificar su accionar administrativo en pro de que sus negocios sean sostenibles en el tiempo.
- Se debe investigar que otros tipos de cultivos de exportación, necesitan de implementación de normativas ambientales.
- Es importante conocer la demanda por parte de los productores, la importancia de implementar normativas ambientales nacionales (punto verde, fichas ambientales, estudio de impacto ambiental).

k) Bibliografía

Abad, Bonifaz, & Ludeña. (2012). Proyecto de Inversión para la creación de una consultora agrícola técnica financiera en el cantón Daule. Guayaquil: ESPOL.

ANCUPA. (2012). www.ancupa.com. Obtenido de <http://www.atoscorp.com/clientes/ancupa/info.html>

Buitrón, R. (25 de junio de 2011). www.ecoportal.net. Obtenido de http://www.ecoportal.net/Eco-Noticias/Monocultivos_de_palma_aceitera_Impactos_en_Colombia_y_Ecuador

Commins, K. (2002). www.fao.org. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s08.htm#bm08.3>

FAO. (s.f.). www.fao.org. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s06.htm#TopOfPage>

FLACSO. (s.f.). La etiquetación ecológica en el Ecuador. Recuperado el 10 de marzo de 2013, de www.flacsoandes.org/biblio/catalog/resGet.php?resId=18684

FLO. (1 de febrero de 2003). www.fao.org. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s08.htm#bm08.3>

Gamarra, H. (15 de Agosto de 2013). Situación Certificaciones Ambientales en Banano. (R. Quezada, Entrevistador)

GLOBALG.A.P. (2013). www.globalgap.com. Obtenido de <http://www.globalgap.org/es/who-we-are/history/>

Huamán, M. (2009). www.eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/MERCADO%20DE%20BANANO.htm>

indupalma. (2013). www.indupalma.com. Obtenido de <http://www.indupalma.com/boletines/ent%C3%A9rate-qu%C3%A9-es-rspo#sthash.kEu846by.dpuf>

Kortbech-Olesen, R. (2003). www.fao.org. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s08.htm#bm08.3>

Leonel Vidal. (12 de agosto de 2013). [mujeresdeempresa.com](http://www.mujeresdeempresa.com). Obtenido de <http://www.mujeresdeempresa.com/management/061203-la-creatividad-en-los-negocios.asp>

Luque, M. (2012). www.ecolife.co. Obtenido de http://ecolife.co/index.php?option=com_content&view=article&id=101:sellos-de-certificacion-ambiental-la-cara-de-los-mercados-verdes&catid=47:econegocios&Itemid=226

MAGAP. (12 de marzo de 2013). www.servicios.agricultura.gob.ec. Obtenido de <http://servicios.agricultura.gob.ec/sinagap/index.php/site-map/2-produccion/Cacao?view=application>

Revista El Agro. (11 de enero de 2012). www.revistaelagro.com.ec. Obtenido de <http://www.revistaelagro.com/2012/11/01/el-banano-un-negocio-lleno-de-auge-y-crisis/>

Rosales, J. X. (4 de enero de 2012). www.eluniverso.com. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2012/01/05/1/1366/competitividad-bananera.html>

Schmid. (2002). www.fao.org. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s08.htm#bm08.3>

Soria, J., & Carlos, R. (2011). Obtenido de <http://clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.pdf>

soy ecolombiano. (2012). www.soyecolombiano.com. Obtenido de <http://www.soyecolombiano.com/site/certificados-ambientales/iso-14000/historia-iso-14000.aspx>

The Hofstede Center. (2013). Obtenido de <http://geert-hofstede.com/ecuador.html>

Valenzuela, G. (29 de febrero de 2012). www.revistaelagro.com. Obtenido de <http://www.revistaelagro.com/2012/02/29/palma-y-conversion-del-uso-de-suelo-problema-latente/>

Vergara, C., & Arias, J. (2005). www.chileportaservicios.cl. Obtenido de http://www.chileexportaservicios.cl/CES/Portals/18/estudio_servicios_ecuador_abril_2006.pdf

Villanueva, J., & Layedra, F. (2 de junio de 2013). www.elcomercio.com.ec. Obtenido de http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Bananeras-Control-ambiental-bananeras-banano-ambiente_0_930506965.html

Viteri, M. (20 de agosto de 2013). Situación RSPO en Extractoras. (R. Quezada, Entrevistador)

l) Anexos

Anexo 1 Acuerdo 092, Ministerio del Ambiente



ACUERDO No. 092

Marcela Aguiñaga Vallejo
Ministra del Ambiente

Considerando:

- Que**, el numeral 7 del artículo 3 de la Constitución de la República del Ecuador, señala como deber primordial del Estado proteger el patrimonio natural del país
- Que**, el artículo 14 de la Constitución de la República del Ecuador, reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay* y declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados;
- Que**, el numeral 27 del artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador, reconoce y garantiza a las personas el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado, libre de contaminación y en armonía con la naturaleza;
- Que**, el numeral 4 del artículo 276 de la Constitución de la República del Ecuador señala como uno de los objetivos del régimen de desarrollo, el recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural;
- Que**, el artículo 19 de la Ley de Gestión Ambiental, determina que las obras públicas, privadas o mixtas y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, deben previamente a su ejecución ser calificados, por los organismos descentralizados de control, conforme con el Sistema único de Manejo Ambiental;
- Que**, el literal b) del artículo 15 del Libro VI del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente, establece los criterios y métodos de calificación para determinar en cada caso la necesidad (o no) de un proceso de evaluación de impactos ambientales en función de las características de una actividad; entre estos métodos pudiendo incluirse fichas ambientales;
- Que**, el literal a) del artículo 22 del Libro VI del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente, establece que para iniciar la determinación de la necesidad (o no) de una evaluación de impactos ambientales (tamizado), el promotor presentará a la

Calle Madrid y Andalucía, Quito - Ecuador

Anexo 2 Matriz de cumplimiento de buenas prácticas agrícolas.

ANEXO B

Matriz de Cumplimiento de Buenas Prácticas Agrícolas

No.	Actividad Planteada	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
1	INOCUIDAD ALIMENTARIA				
	No se consume alimentos, bebidas y/o cigarrillos en el campo, en especial cuando se apliquen agroquímicos				
	No hay evencia de que el personal de empaques o bodegas laboren en pantalonetas o camisetas sin mangas				
	Se demuestra mediante registros que el personal de empaque recibe al menos una vez cada 6 meses charlas sobre riesgos de higiene en las actividades del manejo del producto				
	Limpieza de empacadoras: tina, canales, rodillos, bandejas, paredes, techos, lámparas limpias, cámaras de fumigación, pintura en buen estado.				
	Signos visibles o presencia de plagas: roedores, insectos (cucarachas, moscas) en área de empacadora o alrededores				
	Se aplica procedimiento para el manejo de rechazo de banano, ensilaje limpia y ordenada, incluido canales				
	Area de empacadora libre de desechos, recipientes rotulados y en buen estado				
	Existe un manual de calidad y buenas prácticas				
	Los materiales usados en el empaque(bandejas, cámaras de aplicación de agroquímicos) están limpias y en buenas condiciones.				
2	ELEMENTOS BASICOS PARA EL MANEJO DE AGROQUIMICOS				
	Listados de todos los agroquímicos usados en la finca o hacienda				
	Los agroquímicos usados están aprobados por AGROCALIDAD, no son prohibidos por acuerdos internacionales.				
	Se tiene hojas de seguridad (MSDS) de los productos químicos usados en: cultivo, postcosecha, limpieza de empacadoras.				
3	ALMACENAMIENTO DE AGROQUIMICOS				
	La bodega cuenta con un sistema para recolección de derrames de agroquímicos				
	Existen en las bodegas de agroquímicos duchas y lavamanos en operación (agua) para ser usadas en emergencias.				
	Se almacenan los agroquímicos considerando su acción biocida, toxicidad, formulación química en sus envases originales, debidamente identificados. Sólidos arriba y líquidos abajo.				
	Etiquetas de agroquímicos utilizados actualizada, en franelógrafo de bodegas de				

Anexo 3 Distribución de palmicultores en Ecuador



ANCUPA
sirviendo al palmicultor

ESTRATIFICACIÓN DE LOS PALMICULTORES				
Rango (ha)	Superficie (ha)	%	Cantidad de Palmicultores	%
1 - 10	16589	7%	2507	42%
11 - 20	21610	9%	1266	21%
21 - 50	56827	24%	1452	24%
51 - 100	44904	19%	504	8%
101 - 200	36061	15%	192	3%
201 - 500	20580	9%	55	1%
501 - 1000	13063	5%	15	0%
más de 1000	30366	13%	9	0%
TOTAL	240000	100%	6000	100%

Fuente: Proyección ANCUPA 2010

Anexo 4 Modelo Encuesta banano

PROYECTO CONSULTORA AGRÍCOLA-AMBIENTAL EN EL CULTIVO DE BANANO

Soy un estudiante del EMBA del IDE y estoy desarrollando una investigación, que tiene como fin conocer el nivel de aceptación del servicio, y las necesidades de los productores bananeros



Marque con una X la respuesta

1. Cual es el rango de terreno en producción que posee?

- | | | |
|---|----------------|--------------------------|
| a | 0-5 has | <input type="checkbox"/> |
| b | 5-10 has | <input type="checkbox"/> |
| c | 10-20 has | <input type="checkbox"/> |
| d | 20-50 has | <input type="checkbox"/> |
| e | 50-100 has | <input type="checkbox"/> |
| f | más de 100 has | <input type="checkbox"/> |

2. En que provincia está ubicada su unidad de producción?

- | | | |
|---|----------|--------------------------|
| a | Los Rios | <input type="checkbox"/> |
| b | El Oro | <input type="checkbox"/> |
| c | Guayas | <input type="checkbox"/> |
| d | Otro | <input type="checkbox"/> |

3. Sabe el promedio de producción anual?, si es así cual es?

- | | | |
|---|----|--------------------------|
| a | si | <input type="checkbox"/> |
| b | no | <input type="checkbox"/> |

4. Conoce de las normativas ambientales para exportar?

- | | | |
|---|----|--------------------------|
| a | si | <input type="checkbox"/> |
| b | no | <input type="checkbox"/> |

5. Mencione las principales certificaciones que conoce?

6. Conoce de compañías o personas que puedan asesorarlo en implementar certificaciones ambientales?

- | | | |
|---|----|--------------------------|
| a | si | <input type="checkbox"/> |
| b | no | <input type="checkbox"/> |

si su respuesta es afirmativa, menciona las que conozca

7. Cree necesario ser asesorado/orientado para implementar certificaciones ambientales internacionales?

- | | | |
|---|----|--------------------------|
| a | si | <input type="checkbox"/> |
| b | no | <input type="checkbox"/> |

8. Cuanto estaría dispuesto a pagar (por visita) por ser asesorado en implementar certificaciones ambientales internacionales?

- | | | |
|---|--------|--------------------------|
| a | 50 \$ | <input type="checkbox"/> |
| b | 100 \$ | <input type="checkbox"/> |
| c | 200 \$ | <input type="checkbox"/> |
| d | 250 \$ | <input type="checkbox"/> |

9. Que otro tipo de asesoría/consultoría le interesaría?

- | | | |
|---|----------------------------------|--------------------------|
| a | Optimización de recursos | <input type="checkbox"/> |
| b | Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> |
| c | manejo técnico del cultivo | <input type="checkbox"/> |
| d | Control de plagas y enfermedades | <input type="checkbox"/> |
| e | planificación y administración | <input type="checkbox"/> |
| f | Todas | <input type="checkbox"/> |

10. Que aspecto valora de una consultoría/asesoría?

- | | | |
|---|-------------|--------------------------|
| a | aprendizaje | <input type="checkbox"/> |
| b | seguimiento | <input type="checkbox"/> |
| c | precio | <input type="checkbox"/> |
| d | todas | <input type="checkbox"/> |
| e | otro | <input type="checkbox"/> |

11. Que elementos predominan al momento de decidirse por una consultoría?

- | | | |
|---|-----------------|--------------------------|
| a | Afinidad | <input type="checkbox"/> |
| b | experiencia | <input type="checkbox"/> |
| c | Costo | <input type="checkbox"/> |
| d | recomendaciones | <input type="checkbox"/> |
| e | todas | <input type="checkbox"/> |

Anexo 5 Modelo encuesta palma Africana



PROYECTO CONSULTORA AGRÍCOLA-AMBIENTAL EN EL CULTIVO DE PALMA AFRICANA

Soy un estudiante del EMBA del IDE y estoy desarrollando una investigación, que tiene como fin conocer el nivel de aceptación del servicio, y las necesidades de los productores bananeros

Marque con una X la respuesta

1. Cual es el rango de terreno en producción que posee?

- | | | | | | |
|---|-------------|--------------------------|---|-----------------|--------------------------|
| a | 1-10 has | <input type="checkbox"/> | e | 501-1000 has | <input type="checkbox"/> |
| b | 11-20 has | <input type="checkbox"/> | f | más de 1000 has | <input type="checkbox"/> |
| c | 21- 50 has | <input type="checkbox"/> | | | |
| d | 51-100 has | <input type="checkbox"/> | | | |
| c | 101-200 has | <input type="checkbox"/> | | | |
| d | 201-500 has | <input type="checkbox"/> | | | |

2. En que provincia está ubicada su unidad de producción?

- | | | |
|---|-----------------------|--------------------------|
| a | Los Ríos | <input type="checkbox"/> |
| b | El Oro | <input type="checkbox"/> |
| c | Guayas | <input type="checkbox"/> |
| d | Esmeraldas | <input type="checkbox"/> |
| e | Sto Domingo Stáchilas | <input type="checkbox"/> |
| f | Otro | <input type="checkbox"/> |

3. Sabe el promedio de producción anual?, si es así cual es?

- | | | |
|---|----|--------------------------|
| a | si | <input type="checkbox"/> |
| b | no | <input type="checkbox"/> |

4. Conoce de las normativas ambientales para la palma africana?

- | | | |
|---|----|--------------------------|
| a | si | <input type="checkbox"/> |
| b | no | <input type="checkbox"/> |

5. Conoce de compañías o personas que puedan asesorarlo en implementar certificaciones ambientales?

- | | | |
|---|----|--------------------------|
| a | si | <input type="checkbox"/> |
| b | no | <input type="checkbox"/> |

si su respuesta es afirmativa, menciona las que conozca

6. Mencione las principales normativas ambientales que conoce?

7. Cree necesario ser asesorado/orientado para implementar certificaciones ambientales para su cultivo?

- | | | |
|---|----|--------------------------|
| a | si | <input type="checkbox"/> |
| b | no | <input type="checkbox"/> |

8. Cuanto estaría dispuesto a pagar (por visita) por ser asesorado en implementar certificaciones ambientales internacionales?

- | | | |
|---|--------|--------------------------|
| a | 50 \$ | <input type="checkbox"/> |
| b | 100 \$ | <input type="checkbox"/> |
| c | 200 \$ | <input type="checkbox"/> |
| d | 250 \$ | <input type="checkbox"/> |

9. Que otro tipo de asesoría/consultoría le interesaría?

- | | | |
|---|--------------------------------|--------------------------|
| a | Optimización de recursos | <input type="checkbox"/> |
| b | Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> |
| c | manejo técnico del cultivo | <input type="checkbox"/> |
| d | trol de plagas y enfermedades | <input type="checkbox"/> |
| e | Planificación y administracion | <input type="checkbox"/> |
| f | Todas | <input type="checkbox"/> |

10. Que aspecto valora de una consultoría/asesoría?

- | | | |
|---|-------------|--------------------------|
| a | aprendizaje | <input type="checkbox"/> |
| b | seguimiento | <input type="checkbox"/> |
| c | precio | <input type="checkbox"/> |
| d | todas | <input type="checkbox"/> |
| e | otro | <input type="checkbox"/> |

11. Que elementos predominan al momento de decidirse por una consultoría?

- | | | |
|---|-----------------|--------------------------|
| a | Afinidad | <input type="checkbox"/> |
| b | experiencia | <input type="checkbox"/> |
| c | Costo | <input type="checkbox"/> |
| d | recomendaciones | <input type="checkbox"/> |
| c | todas | <input type="checkbox"/> |

Anexo 6 Balances Projectados

Balances Projectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	8.597,42	13.717,63	18.630,99	23.555,16	28.490,68	-
Cuentas por cobrar	4.997,65	8.420,30	11.842,95	15.265,60	18.688,25	-
Inventarios suministros	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-
Activos fijos	20.000,00	16.000,00	12.000,00	8.000,00	4.000,00	-
Total activos	34.595,07	39.137,93	43.473,94	47.820,76	52.178,93	-
Cuentas por pagar	1.985,51	4.255,91	6.383,87	8.511,82	10.639,78	-
Deuda	10.000,00	8.000,00	6.000,00	4.000,00	2.000,00	-
Capital	22.609,57	22.609,57	22.609,57	22.609,57	22.609,57	22.609,57
Utilidades retenidas		35.082,35	81.432,37	132.707,01	184.951,46	235.416,88
Dividendos retirados		(30.809,90)	(72.951,86)	(120.007,63)	(168.021,87)	(258.026,44)
Total pasivos	34.595,07	39.137,93	43.473,94	47.820,76	52.178,93	-
Activos - pasivos	-	-	-	-	-	-
NOF	12.609,57	18.882,02	25.090,08	31.308,94	37.539,16	-
Estados de Pérdidas y Ganancias Projectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Ventas		257.022,00	433.044,00	609.066,00	785.088,00	961.110,00
Costos de venta		104.226,38	218.875,39	328.313,08	437.750,78	547.188,47
Gastos de administración		102.111,74	110.347,73	118.830,75	127.573,17	136.587,95
BAITD		50.683,88	103.820,89	161.922,17	219.764,06	277.333,58
Depreciación		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Intereses Kd=11.2239%		1.122,39	897,91	673,43	448,96	224,48
BAT		45.561,49	98.922,98	157.248,73	215.315,10	273.109,10
Impuestos (LRTI)		10.479,14	21.763,05	33.022,23	43.063,02	54.621,82
BDT		35.082,35	77.159,92	124.226,50	172.252,08	218.487,28
Flujo del Accionista						
Período	0	1	2	3	4	5
BDT		35.082,35	77.159,92	124.226,50	172.252,08	218.487,28
Más depreciación		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Cambio en la deuda	10.000,00	(2.000,00)	(2.000,00)	(2.000,00)	(2.000,00)	(2.000,00)
Cambio en NOF	(12.609,57)	(6.272,45)	(6.208,06)	(6.218,87)	(6.230,21)	37.539,16
Cambio en activos fijos	(20.000,00)	-	-	-	-	-
ECF: flujo del accionista	(22.609,57)	30.809,90	72.951,86	120.007,63	168.021,87	258.026,44
Flujo de caja libre (Free cash flow)						
Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	(22.609,57)	30.809,90	72.951,86	120.007,63	168.021,87	258.026,44
Más intereses	-	1.122,39	897,91	673,43	448,96	224,48
Menos escudo fiscal interés		(258,15)	(197,54)	(141,42)	(89,79)	(44,90)
Reversa cambio en la deuda	(10.000,00)	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
FCF: flujo caja libre	(32.609,57)	33.674,14	75.652,23	122.539,65	170.381,03	260.206,02
Roe: rentabilidad patrimonio		130,50%	248,18%	351,83%	435,65%	
Roa: rentabilidad activo		219,26%	643,00%	1552,83%	4306,30%	

Anexo 7 Valoración del proyecto

Valoración del proyecto por el método del Valor Presente Ajustado						
Flujo de caja libre (Free cash flow) (Método directo)						
Período	0	1	2	3	4	5
BAITD		50.683,88	103.820,89	161.922,17	219.764,06	277.333,58
Menos depreciación		(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)
BAIT		46.683,88	99.820,89	157.922,17	215.764,06	273.333,58
Impuestos 25%		11.670,97	24.955,22	39.480,54	53.941,01	68.333,40
BDT		35.012,91	74.865,67	118.441,63	161.823,04	205.000,19
Mas depreciación		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Cambio en NOF	(12.609,57)	(6.272,45)	(6.208,06)	(6.218,87)	(6.230,21)	37.539,16
Cambio en activos fijos	(20.000,00)	-	-	-	-	-
FCF: flujo caja libre	(32.609,57)	32.740,46	72.657,61	116.222,76	159.592,83	246.539,34
Flujo de la deuda						
Período	0	1	2	3	4	5
Principal de la deuda	10.000,00	8.000,00	6.000,00	4.000,00	2.000,00	-
Intereses: $D \cdot K_d$		1.122,39	897,91	673,43	448,96	224,48
Flujo de la deuda	10.000,00	(3.122,39)	(2.897,91)	(2.673,43)	(2.448,96)	(2.224,48)
Escudo fiscal: $T_c \cdot D \cdot K_d$		258,15	197,54	141,42	89,79	44,90
Flujo D menos escudo fiscal	10.000,00	(2.864,24)	(2.700,37)	(2.532,01)	(2.359,16)	(2.179,58)

Anexo 8 Soporte de capacitación en certificaciones

ASUNTO: CAPACITACIÓN DE CERTIFICACIONES

Por la presente, deseo informar de que Ronald Alfredo Quezada Quimí con cédula: 0915838379 ha sido capacitado en certificaciones orgánicas, Fair Trade y GLOBALGAP 4.0. el 24 de junio del 2012. Durante el tiempo de capacitación su desempeño ha sido excelente.

Deseo destacar también su compañerismo durante este periodo, su puntualidad y su alto interés por aprender y quedo a disposición de quien desee más información sobre Ronald Alfredo Quezada Quimí

Atentamente,



Ing. Adriana Banderas

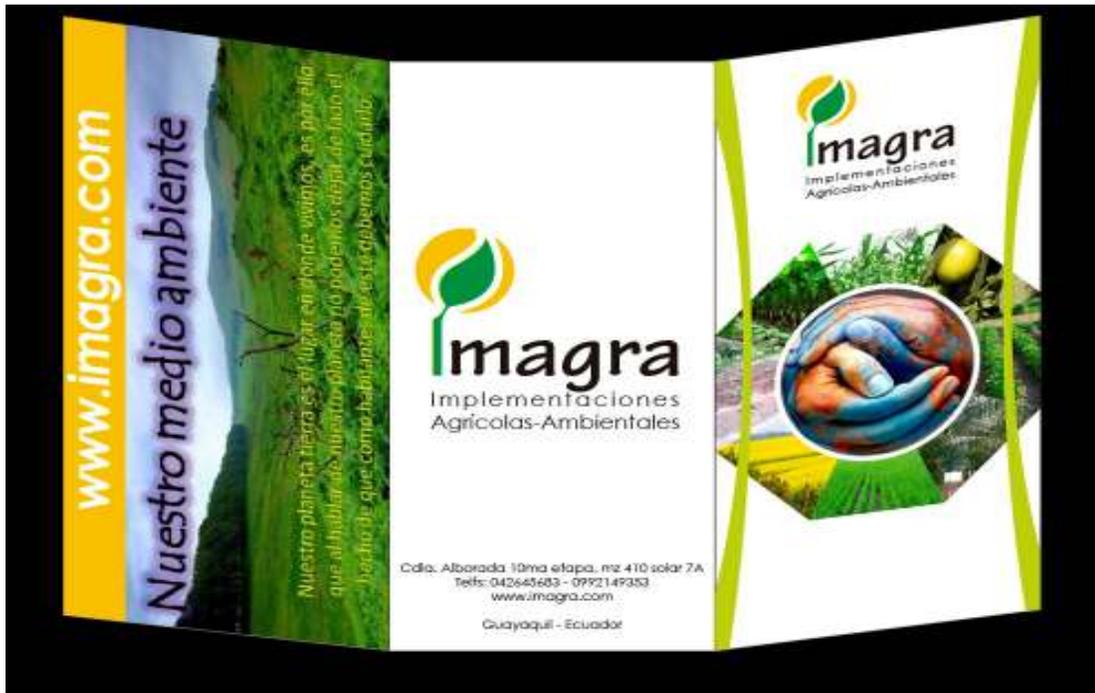
GERENTE TECNICO

BCS ÖKO GARANTIE CIA. LTDA.

Anexo 9 Logo de Consultoría de servicios agrícolas-ambientales



Anexo 10 Trípticos





Misión:
Brindar servicios de implementación de certificaciones agrícolas-ambientales, haciendo énfasis en la optimización de recursos y sostenibilidad del negocio.

Visión:
Ser una empresa líder en implementaciones de certificaciones agrícolas a nivel nacional, caracterizándose por brindar un servicio confiable y de calidad a nuestros clientes.



Servicios:

Certificaciones ambientales internacionales:

- GlobalGap 4.0
- Fair Trade
- RSPO
- RAINFOREST



Certificaciones Orgánicas:

- NOP
- IAS
- COR
- KOC
- OCSA
- GOTS



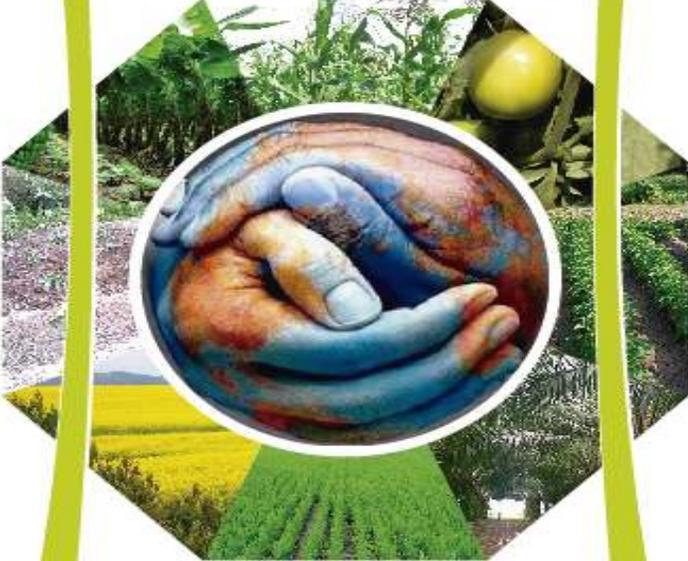
Beneficios:

- Obtener certificaciones ambientales en el menor tiempo posible
- Seguimiento de certificaciones
- Organización operativa, administrativa y de recursos humanos de su cultivo, ligado a las diferentes certificaciones.

Anexo 11 Banners Imagra



Imagra
Implementaciones
Agrícolas-Ambientales



Ciudad. Alborada 10ma etapa, m/z 410 solar 7A
Tel: 042645683 - 0992149353
www.imagra.com
Guayaquil - Ecuador