

# **Proyecto de Inversión para la Implementación de una Cadena de Minimarkets Comercializadora de Alimentos Orgánicos y Agroecológicos en la Ciudad de Guayaquil**

Stefhany Dennyse Candell Parra  
Judith Verónica Limones Acosta  
Andrea Mercedes Loor Soledispa  
Ing. Omar Maluk Salem  
Facultad de Economía y Negocios, FEN  
Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL  
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador  
scandell@espol.edu.ec  
juvelimo@espol.edu.ec  
andmloor@espol.edu.ec  
omaluk@espol.edu.ec

## **Resumen**

*El proyecto desarrollado a continuación muestra la propuesta de crear una cadena de minimarkets que oferte productos orgánicos y agroecológicos en la ciudad de Guayaquil partiendo de estadísticas que analizan las preferencias de los consumidores existentes y potenciales.*

*El propósito es que la gente conozca los beneficios que el consumo de estos productos adiciona a la sociedad en comparación a los alimentos convencionales, el apoyo a la producción agrícola alternativa de la región y aumento del consumo de los mismos a través de la creación de tres tiendas de venta al detalle localizadas en zonas comerciales de fácil acceso.*

*En Guayaquil existen consumidores de alimentos orgánicos y agroecológicos pero se espera que éste número crezca incentivado por las campañas publicitarias que se realizarán a partir de un plan de marketing idóneo. El proyecto desde los puntos de vista financiero y social es rentable, pero con un riesgo elevado según el análisis de sensibilidad.*

**Palabras Claves:** Agroecológico, orgánico, alimento, minimarkets, tiendas especializadas, medio ambiente.

## **Abstract**

*The project developed below shows the proposal to create a chain of mini markets that offers organic and agroecological products in the city of Guayaquil based on statistics that analyze the preferences of existents and potential consumers.*

*The purpose is to let people know the benefits that consumption of these products gives to society compared to conventional foods, support for alternative agricultural production in the region and increase their consumption through the creation of three retail stores located in shopping areas easily accessible.*

*In Guayaquil there are consumers of organic and agroecological food but this number is expected to grow fueled by advertising campaigns that will be made from a suitable marketing plan. The project from the financial and social point of views is profitable but has a high risk according to sensitivity analysis.*

**Keywords:** Agroecological, organic, food, mini markets, specialized shops, environment.

## 1. Introducción

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

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

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

### 1.1. Descripción del problema

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

La escasa publicidad y canales de distribución de productos orgánicos y agroecológicos, ocasiona que sólo 6.11% de la población ecuatoriana conozca estos productos (Andrade, Flores, 2008). Estas circunstancias limitan el acceso a una alternativa de alimentación libre de pesticidas, fertilizantes, hormonas y transgénicos.

La agricultura convencional utiliza fertilizantes sintéticos, plaguicidas, reguladores de crecimiento, entre otras sustancias que contaminan el ambiente y afectan al productor, a causa del mal manejo de los productos.

Adicionalmente, los agricultores al ser víctimas de los comerciantes intermediarios no tienen las mismas oportunidades que los grandes inversionistas para

llevar sus productos a las cadenas de supermercados y por ende a los consumidores finales.

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

### 1.2. Objetivo General

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

### 1.3. Objetivos específicos

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

### 1.4. Características del producto y servicio

Los productos que se ofrecerán en los minimarkets serán: hortalizas, frutas, granos y cereales. Se encontrarán en autoservicios en un ambiente acogedor, limpio y a la temperatura adecuada.

Los productos se caracterizan por:

- Poseer alto contenido de vitaminas y minerales.
- Ser producidos de una manera sustentable, libres de pesticidas, herbicidas, hormonas y fertilizantes sintéticos.
- Producción sustentable en el tiempo que no contamina ni el suelo ni el agua.
- Generan oportunidades de creación de empleos permanentes y dignos.

La cadena estará conformada de tres minimarkets localizados en los sectores de Urdesa, Alborada y en la Av. 25 de Julio.

Se contará con personal capacitado para la atención al cliente, el horario de atención de las tres tiendas será de lunes a domingo de 9h00 a 18h00.

## 2. Estudio Organizacional

### 2.1. Razón social

Organicológicos S.A.

### 2.2. Nombre comercial

Terra Market.

### 2.3. Logo y eslogan



Figura 1. Logo y eslogan de la empresa.

### 2.4. Misión

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

### 2.5. Visión

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

### 2.6. Organigrama



Figura 2. Organigrama de la empresa.

El organigrama es de tipo vertical, en la jerarquía del nivel superior se encuentra el Administrador General el cual manda a todos los niveles siguientes. Luego se encuentran los encargados de cada departamento y el contador, quienes rendirán cuentas al Administrador General. Continuando con la jerarquía se encuentran los administradores de cada uno de los locales, ellos se encargarán de vigilar las actividades que ocurre en cada local e informarán a los encargados de los departamentos sobre todas las novedades surgidas en la semana. Finalmente se encuentran los encargados del área de limpieza y cajeros quienes serán los que estén en contacto directo con los clientes.

### 2.7. Análisis FODA

#### Fortalezas

1. Primera cadena de minimarkets que expende exclusivamente alimentos orgánicos y agroecológicos en Guayaquil.
2. Se brinda una mayor accesibilidad a estos alimentos.
3. Diversidad y disponibilidad constante de alimentos orgánicos y agroecológicos.
4. Se genera un beneficio social en el aspecto ambiental y humano.
5. Se sostienen buenas relaciones con los proveedores.
6. Precios se asemejan a los de la competencia directa.

#### Oportunidades

1. Crecimiento del número de personas interesadas en mejorar su calidad de vida.
2. Los clientes tienen el poder adquisitivo para dedicar parte de su renta al consumo de estos alimentos.
3. Existencia de asociaciones conformadas por agricultores agroecológicos que serán los principales proveedores.
4. La población extranjera que reside en Guayaquil constituye clientes potenciales del negocio.

#### Debilidades

1. Desconocimiento sobre estos productos junto al desinterés por llevar una vida más saludable y cuidar el medio ambiente.
2. Precios altos en comparación con los alimentos convencionales.
3. Carencia de un sistema logístico propio.
4. Fuerte dependencia de los proveedores.

## Amenazas

1. Los precios de estos productos fluctúan en el año.
2. Sequía e inundaciones que afectan la producción.
3. Economías de escala que permite a la competencia directa ofrecer productos similares a un menor precio.
4. Probable ingreso de competidores que cuenten con sistemas logísticos de transportación propios, mayor capital y capacidad de abastecimiento.

## 3. Estudio de mercado

Entre las fuentes de información secundaria consultadas se encuentra un estudio de las preferencias del consumidor publicado por la organización VECO ECUADOR (2008).

La fuente de información primaria más importante fue la realización de encuestas en la ciudad de Guayaquil, cuyo universo fueron los 618.662 hogares y la muestra fue de 181 hogares. Para obtener este valor se utilizó la fórmula estadística para el cálculo de la muestra basado en la proporción de la población con un nivel de confianza del 95%, margen de error del 7%, y la probabilidad de que los hogares consuman y estén dispuestos a consumir alimentos orgánicos y agroecológicos según los resultados de VECO ECUADOR fue de 63.7%.

En la investigación se diferenció entre los consumidores efectivos y potenciales. Los consumidores efectivos se refieren a las personas que consumen actualmente alimentos orgánicos o agroecológicos, representados por el 57% de la muestra. Los consumidores potenciales son los que actualmente no consumen estos alimentos pero estarían dispuestos a hacerlo, de los encuestados el 32% fueron considerados como consumidores potenciales. El 11% de los encuestados manifestó no estar interesado en consumir estos alimentos.

Entre algunos de los resultados del estudio de mercado se encuentran los siguientes:

- ❖ Una de las variables analizadas fue el sector donde viven los hogares encuestados, tanto los consumidores efectivos como potenciales viven en su mayoría en el norte y sur de la ciudad.
- ❖ Otra variable analizada fue el conocimiento acerca de estos productos por parte de los encuestados. Tanto los consumidores efectivos como los potenciales tienen mayor conocimiento sobre los alimentos orgánicos. Otro dato curioso es que el 11% de los consumidores efectivos y el 41% de los consumidores potenciales indicaron desconocer la existencia de estos productos antes de explicarles su definición, lo que implica que

hay un desconocimiento grande acerca de los beneficios de estos productos.

- ❖ El 26.30% de los consumidores efectivos dijo que entre los inconvenientes que encontraba al momento de consumir alimentos orgánicos o agroecológicos es la falta de publicidad y la existencia de pocos locales.
- ❖ Sólo el 50% de los consumidores efectivos adquiere frutas orgánicas o agroecológicas, el 67% consume hortalizas, y el 21% granos y cereales de estos tipos. En las tres categorías se consume en gran porcentaje los de tipo orgánico.
- ❖ En promedio se gasta \$38 mensuales en el consumo de frutas, \$42 en hortalizas y \$46 en el consumo de granos y cereales.

## 4. Plan de marketing

### 4.1. Ciclo de vida



Figura 3. Ciclo de vida del producto.

A nivel mundial el consumo de alimentos orgánicos crece a tasas entre el 5% y 20% anual. A nivel Sudamericano, Argentina es el país con mayor consumo, donde se registraron 5.000 toneladas en el 2010.

Si se siguen tendencias parecidas a las antes citadas, se estima que el negocio que actualmente se encuentra en la etapa de introducción por ser nuevo en el mercado, pase a la etapa de crecimiento dentro de un período de 2 años.

### 4.2. Matriz para formulación de estrategias FO-FA-DO-DA

En base al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas claves, se han formulado las siguientes estrategias:

### Es estrategias FO

1. Crear campañas publicitarias agresivas que informen sobre los beneficios de estos alimentos para la salud y el medio ambiente.
2. Establecer alianzas con las asociaciones para eliminar intermediación y obtener beneficios mutuos.
3. Posicionarnos en el mercado como la principal cadena de ventas de alimentos orgánicos y agroecológicos.

### Es estrategias FA

1. Comprar la mayor parte de la producción de las asociaciones agroecológicas para disminuir la intermediación.
2. Destacar el propósito social del negocio para distinguimos de la competencia.
3. Mantener los mejores niveles de calidad en los alimentos y en los locales.

### Es estrategias DO

1. Usar la tendencia actual de vida saludable para informar sobre la existencia de alimentos orgánicos y agroecológicos.
2. Usar estrategia de discriminación de precios para cada categoría de alimentos.
3. Potenciar las ventas al máximo durante los primeros años y obtener ingresos que permitan diseñar un sistema logístico propio de distribución.

### Es estrategias DA

1. Diversificar productos para en el futuro ofertar no sólo alimentos orgánicos y agroecológicos, sino otros productos del mismo tipo.
2. Regulación de precios de los productos para que no difieran ampliamente con la competencia.
3. Monitoreo permanente del mercado y de las preferencias de los consumidores para buscar oportunidades de innovación y crecimiento.

## 4.3. Análisis de las Fuerzas de Porter



Figura 4. Análisis de Porter.

### Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La inversión inicial para este tipo de negocio es poca comparada con otros dedicados a expendir productos alimenticios. Frente a la entrada de nuevos competidores es posible que los proveedores vendan sus productos a mayor precio, pero a mayor competencia existente, los precios de venta al público bajan; esto ocasionaría que el margen de ganancia disminuya y que las empresas tengan menos incentivos para entrar al mercado.

**Rivalidad entre los competidores.** Con respecto a los supermercados, estas empresas poseen poder de mercado al ser altamente concentradas, poseer economías de escala, y frente a la amenaza de entrada de nuevas empresas, pueden reducir el precio, afectando la rentabilidad del proyecto.

La rivalidad de las bioferias es baja, estas son organizadas por federaciones sin fines de lucro. Se realizan con poca frecuencia y atienden a sectores de los estratos sociales bajo y alto, más no a la clase media.

**Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores de alimentos orgánicos es mediano. Según datos de Agrocalidad, para el mes de abril de 2012, tienen registrados a 17 operadores de hortalizas orgánicas, 110 operadores de frutas orgánicas, 7 operadores de cereales y granos orgánicos. Estos proveedores prefieren la exportación antes que la venta interna.

El poder de negociación de los proveedores agroecológicos, se considera alta. Actualmente existen aproximadamente diez organizaciones agroecológicas en el país las cuales muchas integran el colectivo agroecológico, lo que genera amenaza ya que podrían decidir no abastecer al negocio con sus productos, aumentar el costo o imponer precios de venta.

**Poder de negociación de los clientes.** El poder de negociación de los clientes es bajo ya que el negocio es de venta al detalle al por menor. Esto implica la presencia de una baja concentración de clientes, debido a la inexistencia de asociaciones de consumidores que influyan en los precios.

**Amenaza de productos sustitutos.** Es evidente la existencia de una alta elasticidad de sustitución respecto a los alimentos convencionales, es decir, si los precios de los alimentos agroecológicos u orgánicos aumentan considerablemente la gente regresaría a consumir alimentos convencionales.

## 4.4. Marketing mix

**4.4.1. Producto.** Se ofrecerá alimentos orgánicos y agroecológicos de origen vegetal. Estos poseen múltiples propiedades beneficiosas para la salud,

además su producción y cultivo libre de agroquímicos permite mantener un ecosistema estable.

La ubicación de los alimentos en los autoservicios se divide en dos niveles: uno a la altura de las manos y el otro al nivel de los ojos, en este nivel se ubicarán los alimentos más consumidos. Se aprovechará el colorido y aroma de los alimentos para ubicarlos en las perchas de manera armoniosa y llamativa.

**4.4.2. Precio.** Los precios han sido fijados tomando en cuenta los precios de la competencia, los costos unitarios promedio para cada producto y margen de ganancia sobre estos (20% sobre el costo por kilogramo incluido transporte).

Adicionalmente se consideró el resultado del estudio de mercado realizado, donde el 44.8% de los consumidores potenciales indicaron que estarían dispuestos a pagar hasta un 37.5% más del precio del producto convencional por alimentos como los vendidos en Terra Market.

**4.4.3. Plaza.** La comercialización se llevará a cabo a través del servicio directo a los consumidores, en los locales ubicados en las siguientes direcciones:

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

**4.4.4. Promoción.** Se ha planificado publicidad para tres períodos considerando los objetivos de marketing según el crecimiento del negocio. Los medios que se utilizarán son: televisión, radio, internet, revistas y periódicos.

Como estrategias de merchandising se utilizarán recursos gráficos como afiches y colgantes en paredes y techos de los minimarkets. Adicionalmente se harán shows de cocina en vivo para degustaciones de platos elaborados con alimentos orgánicos y agroecológicos.

## 5. Estudio financiero

### 5.1. Inversión inicial y financiamiento

Está conformada por la inversión en activos fijos, capital de trabajo y activos intangibles. La inversión en activos fijos incluye inversión en vehículo, equipos de computación, equipos de oficina, muebles y enseres, y propiedad en planta y equipo que es donde más se invierte representando el 50% de la inversión en activos fijos que es de \$83.341. El capital de trabajo es de \$ 19.902. Entre los activos intangibles del proyecto

se encuentra los gastos para la constitución de la empresa que se estiman de \$ 2.657. Estos tres rubros generan una inversión inicial de \$105.901.

La inversión inicial será financiada con capital propio (52,79%) y un préstamo por \$ 50.000. La deuda tendrá una duración de 4 años, con pagos constantes y mensuales. La tasa de interés anual es de 11,23%.

### 5.2. Cálculo de la TMAR

Tabla 1. Cálculo de la tasa de descuento

<b>Beta Apalancado*</b>	0,91
<b>Tax IR</b>	23%
<b>Rf USA**</b>	1,95%
<b>Riesgo País***</b>	8,18%
<b>Prima por riesgo de mercado****</b>	8%
<b>Rcapital propio (CAPM)</b>	17,42%
<b>Rdeuda</b>	11,23%
<b>TMAR</b>	13,28%

\*Fuente: Damodaran (beta desapalancado de la industria de ventas al detalle de alimentos y bebidas)

\*\* Fuente: Yahoo Finance, bonos del tesoro de USA.

\*\*\* Fuente: Banco Central del Ecuador

\*\*\*\* Fuente: Ibbotson Associates

### 5.3. Flujo de caja

El flujo de caja ha sido realizado a precios constantes, razón por la cual se debe utilizar la tasa real para descontar los flujos. Durante los tres primeros años, el flujo de caja es negativo. A partir del cuarto año se experimenta entradas de efectivo pero la inversión recién comienza a recuperarse a partir del octavo año. El valor actual neto del proyecto es de \$47.684 con una tasa interna de retorno de 14.57%.

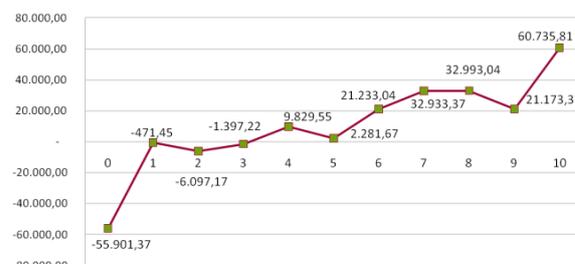


Figura 5. Flujo de caja del proyecto.

## 5.4. Análisis de sensibilidad

Para analizar como cambios en las variables cantidad demandada, costo de venta, tasa de descuento, gastos en sueldos y salarios, y gastos de alquiler afectan a la TIR y a la VAN, se realiza el análisis de sensibilidad con el uso del complemento de Excel, Crystal Ball. Luego de realizar la simulación con 1000 iteraciones se obtuvieron los siguientes resultados:

Existe la probabilidad del 52.13% de que el valor actual neto sea mayor a cero. Esto implica que el proyecto es de gran riesgo sobre todo ante cambios en la variable más sensible que es el costo de venta, ya que aumentos de este valor implicaría una disminución del margen de contribución, lo que podría no llegar a cubrir los demás gastos operativos y financieros.

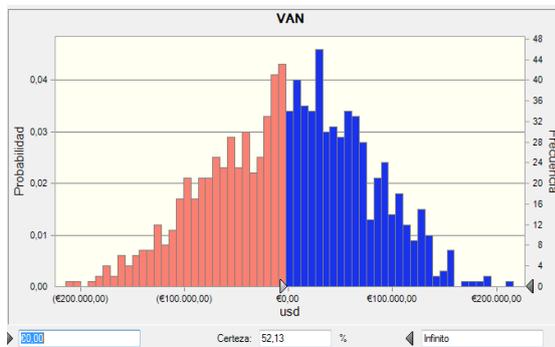


Figura 6. Análisis de sensibilidad del VAN.

Así mismo, existe un 27,08% de probabilidad que el valor actual neto sea mayor o igual a \$47.684 que es la VAN que se obtuvo en el flujo de caja normal.

Además existe el 29,23% de probabilidad de que ocurra una TIR mayor o igual a 14,57%.

## 6. Análisis del impacto ambiental y social

### 6.1. Matriz de Leopold

Para el análisis del impacto ambiental del proyecto se elaboró la matriz de Leopold, la misma que se dividió en las tres actividades principales del negocio (abastecimiento, conservación y venta de los productos) y sus diferentes impactos en los factores ambientales.

Los factores ambientales más afectados son la calidad del aire y el agua, aunque ésta última superficialmente. Por otro lado, los factores que obtendrán mayores beneficios mediante las acciones del negocio son empleo y salud. Según el resultado final de la matriz de Leopold, el cual es positivo en 98, se demuestra que el negocio es factible socialmente y

que no afecta en gran magnitud al ambiente. Los beneficios que genera en los factores de empleo y salud contrarrestan los efectos dañinos que se producen en el aire y el agua.

			Total	
FACTORES AMBIENTALES	A. Características físicas y químicas	1. Tierra	Suelos	-2
		2. Agua	Superficial	-30
		3. Atmósfera	Calidad del aire	-111
		4. Procesos	Avenidas	-27
	B. Condiciones biológicas	1. Flora	Árboles	-12
			Productos agrícolas	15
	C. Factores culturales	1. Uso de la tierra	Área Comercial	10
			Bosques	-24
			Agricultura	15
		2. Aspectos culturales	Patrones culturales (estilo de vida)	30
			Empleo	42
			Salud y seguridad	123
3. Facilidades y actividades humanas		Red de transporte	19	
		Manejo de residuos	63	
		Redes de servicios	-10	
Relaciones Ecológicas		Aumento del área arbustiva	-3	
TOTALES			98	

Figura 7. Resultados de Matriz de Leopold.

### 6.2. Medidas de mitigación

- ✓ Utilizar camiones que no estén muy deteriorados para el traslado de los alimentos de forma que los gases tóxicos que emanen contaminen menos el aire. En el caso de no implementar un sistema logístico propio por motivos de costos, se deberá contratar una empresa de transporte que reinvierta en vehículos que emitan menos componentes tóxicos.
- ✓ Conservar el uso de las cámaras de frío italianas con paredes aislantes que permiten ahorro de energía.
- ✓ Buscar proveedores de autoservicios refrigerantes que otorguen productos que consuman menos energía eléctrica.
- ✓ Establecer horarios rígidos de encendido y apagado de acondicionadores de aire considerando la afluencia de personas en cada local.
- ✓ Uso de fundas de papel o bolsos ecológicos en lugar de fundas plásticas.
- ✓ Establecer políticas de reciclaje.

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

## Conclusiones

Dados los niveles de ventas y gastos estimados en el flujo de caja normal, el proyecto es rentable desde el punto de vista financiero y social.

A pesar de aquello, el riesgo del proyecto resulta ser elevado. Analizando el beta apalancado este es de 0.91. Además, según el análisis de sensibilidad, existe una probabilidad del 52.13% que el VAN sea mayor a cero. La variable más sensible según este análisis es el costo de venta por lo que un cambio significativo afectaría en la rentabilidad del proyecto.

A pesar de que el proyecto representa una mejora en la calidad de vida de los entes involucrados, resulta ser un desafío posicionarse en la mente del consumidor guayaquileño. Por lo que la eficiencia del marketing mix resulta ser indispensable para el éxito del proyecto.

Según el resultado del análisis ambiental evaluado mediante la matriz de Leopold, se puede concluir que el negocio es factible socialmente y que no afecta en gran magnitud al ambiente.

## Agradecimiento

Agradecemos a Dios, nuestros familiares, maestros y a los Ingenieros: Richard Intriago, Carmen Guzmán, Santiago Rivera y Héctor Aguilar por compartirnos sus experiencias profesionales en entidades relacionadas al tema del proyecto.

## Referencias

ESTRELLA, Liggia, *Agricultura Orgánica ECUADOR*, CORPEI, Septiembre 2004, disponible en línea. Consulta: 11 de marzo 2012.  
[http://www.veco.org.ec/fileadmin/CENDOC/Documentos\\_Institucionales/PresentacionEcuador.pdf](http://www.veco.org.ec/fileadmin/CENDOC/Documentos_Institucionales/PresentacionEcuador.pdf)

SUQUILANDA, Manuel, *La Producción Orgánica de la Papa*, Revista Tierra Adentro, Julio 2011, disponible en línea. Consulta: 11 de marzo 2012.  
<http://revistatierraadentro.com/index.php/agricultura/148-la-produccion-organica-de-la-papa>

ANDRADE, Lautaro, *Situación de la agricultura orgánica en el Ecuador*, Federación de Cámaras de Agricultura, Enero 2004, disponible en línea. Consulta: 10 de marzo 2012.

<http://www.agroecuador.com/HTML/agriorganica/index.htm>

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

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

LAZZARINI, Ilaria, *Producción de calidad en el Ecuador*, abril 2009. Consulta: 3 de abril de 2012.

[http://www.agrobiodiversita.it/attachments/027\\_Guia%20Producci%C3%B3n%20de%20calidad%20Ecuador.pdf](http://www.agrobiodiversita.it/attachments/027_Guia%20Producci%C3%B3n%20de%20calidad%20Ecuador.pdf)

MADE IN ARGENTINA, *Principales consumidores de productos orgánicos*, 2010, disponible en línea. Consulta: 17 de abril del 2012.

<http://www.made-in-argentina.com/alimentos/productos%20gourmet/temas%20relacionados/principales%20consumidores%20de%20productos%20organicos.htm>

DIARIO LA NACIÓN, *Pequeño boom de comida orgánica*, abril 2010, disponible en línea. Consulta: 17 de abril del 2012.

<http://www.lanacion.com.ar/1252767-pequeno-boom-de-comida-organica>

CLARIN.COM SOCIEDAD, *Productos orgánicos: crece el consumo y ya hay restaurantes, ferias y locales especializados*, junio 2010, disponible en línea. Consulta: 18 de abril del 2012.

[http://www.clarin.com/sociedad/tendencias/Crece-consumo-restaurantes-locales-especializados\\_0\\_275972436.html](http://www.clarin.com/sociedad/tendencias/Crece-consumo-restaurantes-locales-especializados_0_275972436.html)

ACI AMERICAS, *El mercado global de productos orgánicos continúa en crecimiento*, mayo 2011, disponible en línea. Consulta: 18 de abril del 2012.

<http://www.aciamericas.coop/El-mercado-global-de-productos>

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