



Universidad del Aconcagua

Evaluada por CONEAU.

UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS DE GRADO

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de maquillaje orgánico en la provincia de Mendoza.

Alumna: María Paula Fernandez

Tutor: Prof. María Gabriela Biondolillo

MENDOZA, Marzo de 2014

CALIFICACIÓN

ÍNDICE

	Página
Calificación	3
Resumen técnico.....	7
I- INTRODUCCIÓN	
Proposición.....	8
Objetivos (generales y específicos).....	8
Justificación.....	9
Marco teórico-conceptual.....	10
Metódica específica.....	14
Tipo de estudio.....	14
Niveles de investigación.....	15
Organización y estructura del texto.....	15
Fuentes de información.....	17
Conceptos claves.....	17
Formulación de hipótesis.....	18
II- DESARROLLO DE LA TESIS	
Capítulo 1: Análisis del Mercado	
1.1 Análisis del macroentorno	19
1.1.1 Ámbito económico.....	21
1.1.2 Ámbito político.....	29
1.1.3 Ámbito social.....	37
1.1.4 Ámbito tecnológico.....	47
1.2 Análisis del microentorno.....	54

1.2.1	Amenaza de nuevos entrantes.....	54
1.2.2	Amenaza de productos sustitutos.....	55
1.2.3	Poder de negociación de los clientes.....	64
1.2.4	Poder de negociación de los proveedores.....	66
1.2.5	La rivalidad entre los competidores.....	68
1.3	Perfil del consumidor de productos orgánicos en Argentina.....	69
1.3.1	Determinación de la demanda.....	70
1.4	Visión.....	71
1.4.1	Misión.....	72
1.4.2	Objetivos (generales y específicos).....	72
1.4.3	Estrategia genérica a aplicar.....	73
Capítulo 2: Análisis técnico		
2.1	Diseño de los procesos productivos.....	74
2.2	Distribución en planta.....	77
2.3	Localización de planta.....	79
Capítulo 3: Análisis comercial		
3.1	Producto.....	82
3.2	Precio.....	86
3.3	Promoción.....	88
3.4	Canales de distribución.....	89
Capítulo 4: Análisis administrativo		
4.1	Estructura jurídica.....	91
4.2	Organización.....	92
4.3	Perfiles de puestos.....	92
Capítulo 5: Análisis económico		
5.1	Inversiones.....	96
5.2	Costos.....	96

5.3	Estimación de beneficios.....	98
5.4	Contribución marginal y punto de equilibrio.....	99
Capítulo 6: Análisis financiero		
6.1	Flujo de fondos.....	101
6.2	Valor Actual Neto.....	102
6.3	Tasa Interna de Retorno.....	102
6.4	Sensibilidad.....	102
III-	CONCLUSIONES.....	105
IV-	BIBLIOGRAFÍA.....	106
V –	ANEXOS DOCUMENTALES Y GRÁFICOS.	
	ANEXO 1 – Evolución de las Industrias.....	108
	ANEXO 2 - Detalle del mobiliario, utensilios y Amortizaciones.....	110
	ANEXO 3 – Poster y folleto publicitario.....	112
	ANEXO 4 – Costos de Operación.....	114
	ANEXO 5 - Capital de Trabajo.....	120
	ANEXO 6 – Sensibilidad.....	121

RESUMEN EJECUTIVO.

Creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de maquillaje orgánico en la provincia de Mendoza. Confección de un plan de negocios para OCRE que es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de maquillaje orgánico fabricado con ingredientes naturales a base de minerales, sin aditivos sintéticos, diseñados para el mejor cuidado de la piel, contribuyendo a la preservación del medio ambiente y sin dañar a los animales. Cada producto estará certificado por el organismo de certificación orgánica “Argencert”. Se considera que los consumidores de orgánicos pertenecen a distintos estratos socioeconómicos pero con altos niveles de educación. Poseen hábitos de consumo tendientes a preservar la calidad de vida; priorizan el sabor y la calidad -color y aspecto-. En los últimos años aparecieron noticias en diversos medios de comunicación acerca de ingredientes cosméticos que producían daños en la salud. Debido a esto algunos consumidores se volcaron a la cosmética orgánica por considerarla más segura y lo continúan haciendo como continuación de su elección de vida. Teniendo en cuenta la inversión necesaria y los indicadores económicos y financieros, al proyecto se lo considera rentable y factible. No existen precedentes de empresas, organizaciones, etc. relacionadas con la elaboración y comercialización de productos orgánicos al 100%, por eso se aspira a ser los primeros y los mejores, alcanzando la habilitación de Argencert, nunca antes recibida por una empresa de maquillajes, y mediante esta crear confiabilidad para nuestros clientes, de que los productos OCRE son totalmente orgánicos y su uso es recomendado para el cuidado de la piel.

Palabras claves:

Orgánico – Maquillaje – Certificación.

I- INTRODUCCIÓN

Título

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de maquillaje orgánico en la provincia de Mendoza.

Proposición

Se propone la confección de un plan de negocios para OCRE que es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de maquillaje orgánico fabricado con ingredientes naturales a base de minerales, sin aditivos sintéticos, diseñados para el mejor cuidado de la piel, contribuyendo a la preservación del medio ambiente y sin dañar a los animales. Cada producto estará certificado por el organismo de certificación orgánica “Argencert”.

Con productos certificados OCRE busca cuidar de manera natural la piel, preocupándose por el bienestar de nuestros clientes. Busca cambiar el mundo, dando la oportunidad a la gente de ser responsables por su propio consumo.

OCRE es para la mujer que busca calidad, valores, autenticidad y libertad de selección.

Objetivos

- General:

Desarrollar un plan de negocios para la empresa OCRE, con duración de 5 años para operar en la provincia de Mendoza.

- Específicos:

- Confeccionar una línea de productos para la comercialización en la provincia.
- Certificar todos los productos, como orgánicos, de la empresa OCRE.
- Confeccionar una propuesta de campaña de publicidad.
- Realizar un análisis económico-financiero del plan de negocio.
- Realizar propuestas comerciales que nos beneficien para cabo de dos semestres alcanzar un crecimiento de las ventas del 25%

Justificación.

No existen precedentes de empresas, organizaciones, etc. relacionadas con la elaboración y comercialización de productos orgánicos al 100%, por eso se aspira a ser los primeros y los mejores, alcanzando la habilitación de Argencert, nunca antes recibida por una empresa de maquillajes, y mediante esta crear confiabilidad para nuestros clientes, de que los productos OCRE son totalmente orgánicos y su uso es recomendado para el cuidado de la piel.

Aplicando el concepto de calidad total, los insumos utilizados serán siempre de la mejor calidad para brindar al cliente la atención que se merece, cada cliente es nuestro preferido por lo tanto cada cliente se merece lo mejor.

La moda cambia, manteniendo siempre la filosofía de lo orgánico pretendemos estar al tanto de las exigencias de la moda en cuanto a texturas y colores, manteniendo un presupuesto en investigación y desarrollo para ser constantemente innovadores en cuanto a desarrollo y producción de nuevos productos.

Se pretende poder cubrir al máximo nuestra demanda a medida q crece, en 2014 estimamos crecer un 25%, todo crecimiento viene de la mano de un aumento de la rentabilidad, dicho aumento permitirá expandirse a la zona cuyo.

A través de nuestros productos naturales se busca, sin perder el profesionalismo, crear conciencia de lo fácil e importante q es cuidar el medio ambiente, siendo respetuosos con la naturaleza, seres humanos y animales, con algo tan pequeño como el uso de maquillaje orgánico podemos aportar nuestro granito de arena para cambiar el mundo.

Marco Teórico Conceptual.

La piel es el órgano más extenso de nuestro cuerpo, y así también, el más expuesto al impacto del ambiente por ello el mundo de la cosmética ofrece muchas posibilidades y cada vez está más en auge la cosmética orgánica, la cual es una alternativa a la cosmética tradicional, y el modo que mejor trata a la Tierra, Piel, Cabello, Cuerpo y Mente.

La construcción de un nuevo mundo no sólo pasa por las energías, también es muy importante el cambio de hábitos y conductas que determinan la adquisición de productos para nuestras necesidades cotidianas. Por ejemplo la cosmética orgánica, que cada vez suma más adeptos dentro de lo que se define como consumidores responsables: personas que se han dado cuenta de las ventajas que implica el seleccionar productos de origen orgánico por sobre los convencionales, tanto por los numerosos beneficios que aportan a nuestra salud, como por el cuidado del entorno en que son producidos y el origen de sus materias primas.

Estos consumidores reflejan una demanda de productos que produzcan una sensación de bienestar, respetando el medio ambiente, y en la creencia de un comercio ético y sustentable.

Los motivos por los cuales el uso de la cosmética orgánica está en franco aumento en los últimos años a nivel mundial pueden ser diversos:

- 1) En los últimos años aparecieron noticias en diversos medios de comunicación acerca de ingredientes cosméticos que producían daños en la salud. Debido a esto algunos consumidores se volcaron a la cosmética orgánica por considerarla más segura.
- 2) Los consumidores de comida orgánica se vuelcan hacia cosmética orgánica como una continuación de su elección de vida.
- 3) Algunos padres utilizan la cosmética orgánica para sus hijos por considerarla más segura.
- 4) Las personas que se preocupan por el cuidado del medio ambiente y el cambio climático tienen una fuerte influencia en el uso de cosméticos orgánicos ya que son ellos los pioneros en transmitir a la sociedad acerca del cuidado del medio ambiente y de la salud.
- 5) Otros simplemente eligen el uso de cosméticos orgánicos porque está de moda.

Pero no se trata sólo de consumo y medio ambiente, la cosmética orgánica cuya característica principal es la de generar productos totalmente limpios de químicos desde su origen

es una solución totalmente natural para un cutis realmente sano de forma efectiva y sin ningún tipo de efectos secundarios.

El concepto “orgánico” se diferencia del “natural” ya que debe cumplir una estricta normativa en todo el mundo en cuanto a sus productos y procesos. Una compañía dedicada a producción orgánica debe certificar que las materias que componen sus productos han crecido y se han procesado según estándares agrícolas controlados, con no menos del 95 por ciento de ingredientes de origen natural y esto lo acreditan organismos oficiales, no se trata sólo de poner la etiqueta “orgánico” y ya está.

Un producto puede llevar la mención “ecológico” siempre y cuando haya seguido y respetado las normas específicas de la agricultura ecológica definidas en uno de los reglamentos reconocidos por la comunidad internacional. Para ello, cada operador del proceso productivo debe aceptar someterse a un control por parte de un organismo independiente acreditado. A nivel mundial, existen varias certificadoras privadas entre ellas Ecocert (Francia), Cosmebio (Francia), BDIH (Alemania), Soil Association (UK), OFC (Australia), Bioforum (Bélgica), ICEA (Italia), USDA organic (EEUU).

Sin embargo ofrecer una línea orgánica, va más allá de contar con un sello de certificación, implica tomar responsabilidad por el impacto de nuestras acciones y crear conciencia ecológica para mejorar y obtener beneficios para el medio ambiente, del que nosotros formamos parte, logrando de este modos permitir a los consumidores poder elegir, porque cada elección de compra de hoy, moldeará nuestro mañana.

Como vemos no todo se trata de nuevas energías y cambiar la matriz energética, también el cambio comienza por nuestro propio cuerpo en la elección de productos y cosméticos orgánicos, que no sólo pueden ser utilizados sin ningún riesgo para la salud, sino que en su producción, la industria cosmética orgánica utiliza en sus productos base y procesos productivos materiales y métodos de producción amigables con el medio ambiente y con la vida, algo tan necesario para el nuevo mundo que estamos construyendo y de lo que cada vez se dan mayor cuenta los consumidores responsables.

Un cosmético orgánico sigue básicamente los siguientes lineamientos:

- Utilización de ingredientes proveniente de producción orgánica: entendiéndose por producción orgánica a aquella que no utiliza en sus cultivos fertilizantes químicos ni pesticidas, respeta el medio ambiente y la biodiversidad de las especies.
- Favorece el trabajo justo incluyendo buenas condiciones laborales, programas de entrenamiento y oportunidades de progreso, manejo positivo y apoyo para el personal.
- Respeto del medio ambiente: incluyendo el uso controlado de la energía en los distintos procesos, se respetan las cadenas energéticas de la naturaleza.
- Favorece el desarrollo sustentable: Es aquel que reconcilia el progreso económico con la responsabilidad social y el mantenimiento del balance natural del planeta.
- Se prohíbe el uso de Nanomateriales (salvo excepciones), Irradiación, Agentes y colorantes sintéticos, perfumes sintéticos, tensioactivos etoxilados que irritan la piel, siliconas, parafinas y otros derivados del petróleo, por considerarse nocivos para la salud o para el medio ambiente.
- Se prohíbe el testeo en animales.
- Los cosméticos orgánicos están libres de: Metales pesados, Hidrocarburos aromáticos, Pesticidas, Dioxinas & PBCs, Radioactividad, GMOs (organismos genéticamente modificados), Micotoxinas, Residuos medicinales, Nitratos, Nitrosaminas Utilización de materiales reciclables para el packaging primario (el que está en contacto con el producto), evitando el uso innecesario de packaging secundario que generalmente el usuario descarta. (cajas, contenedores, folletería, etc.)

Entre nuestros competidores podemos encontrar a la empresa **NATURA**, la misma es una marca de origen brasilero, nacida en 1969, presente en siete países de América Latina y en Francia. En Brasil, son la industria líder en el mercado de cosméticos, fragancias e higiene personal, como también en el sector de venta directa.

Mediante el método de ventas directas hoy en día, en todo el mundo, Natura cuenta con una red de más de 1 millón de Consultoras.

Desde 1983 cuenta con la recarga en una gran cantidad de gamas. Las recargas representan una reducción del 54% del uso de plástico en relación con los embalajes estándar.

En 2000 tuvo el lanzamiento de la línea Ekos, proveniente por completo de ingredientes extraídos de la biodiversidad brasileña. En Cajamar, puesta a punto de un sistema de tratamiento

de efluentes por microorganismos aerobios. No utiliza testeos en animales y hacen observación estricta de las más rigurosas normas de seguridad internacionales.

En 2013 hizo el lanzamiento de nuevos empaques menos impactantes en y del aumento del uso de material reciclado. A partir de sus resultados, la empresa invierte en la investigación de tecnologías innovadoras, conceptos de ecodesign, reducción continua de masa del empaque, materias primas de menor impacto, además de la utilización de materiales reciclados y reciclables.

Elaboro un programa que tiene el desafío de buscar eficiencia y soluciones innovadoras en toda nuestra cadena productiva, de la extracción de las materias primas al post consumo, contemplando las actividades de los proveedores y la producción tercerizada.

La gestión de residuos sólidos contempla las etapas de segregación, clasificación, acondicionamiento, recolección, transporte y destinación final con el objetivo de reducir los volúmenes generados, ampliar el reciclaje y el cuidado redoblado con los residuos peligrosos de nuestras operaciones.

También posee el Programa Carbono Neutro, desde 2007, con el cual pretende reducir significativamente las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en la atmósfera. Gracias a este enfoque, ya ha logrado reducir el 25,4% de sus emisiones relativas entre 2006 y 2013. A su vez, todas las emisiones que se generan en la fabricación de productos se compensan, incluso las que se originan en la extracción de la materia prima, en el transporte y en el uso y descarte de los productos por parte del consumidor.

Natura también invierte en investigación y tecnología para promover una reducción continua y significativa. Las iniciativas tienen un impacto amplio, ya que involucran a los proveedores, cuyos indicadores también se monitorean.

El desafío de reducir las emisiones ha impulsado la innovación, con la creación de nuevos empaques y repuestos, la sustitución de ingredientes y la definición de parámetros para el desarrollo de nuevos productos.

Poseen un programa de certificación de activos, el cual comprende la certificación de insumos vegetales usados en los productos, según criterios internacionales, para garantizar la provisión sustentable de las especies, considerando aspectos ambientales, sociales y económicos. De 48 activos obtenidos en Latam, 26 (54%) están certificados en los modelos: orgánico (IBD y

Ecocert), FSC y SAN. Cerramos el año con más del 60% de los activos con certificación de producción y origen.

Las certificaciones abarcan agricultores familiares y las comunidades tradicionales cuyas producciones son certificadas por tres protocolos distintos: orgánico (Instituto Biodinámico, Ecocert, Organización Internacional Agropecuaria e Instituto de Mercado Ecológico), agricultura sustentable (Sustainable Agriculture Network) y forestal (Forest Stewardship Council).

Otro de nuestros competidores es **ANAME**, en el caso de esta empresa puede ser considerada como competidora al tener productos orgánicos al 100%, los mismos certificados por Certificado Orgánico por USDA (norma NOP) y por OIA (Organización Internacional Agropecuaria). Todavía no ha lanzado su línea de maquillajes pero está a punto de hacerlo.

Anamê Vio desarrollo la primera línea de cosmética integralmente orgánica de argentina, son una empresa con una amplia trayectoria en la industria cosmética.

Cada elemento que forma parte de la cadena de elaboración de sus productos cumplen con las estrictas normas requeridas: OIA (Organización Internacional Agropecuaria), USDA, norma NOP (Programa Nacional Orgánico) de EEUU y la norma orgánica argentina que es equivalente con la reglamentación para la comunidad europea, para materias primas utilizadas en nuestros productos. Garantizando así un producto final orgánico, cumpliendo toda su trazabilidad.

Con su línea de productos cuida al medio ambiente y promueve el desarrollo sostenible y sustentable del planeta.

Metódica específica

En el desarrollo del plan de negocios utilizaremos una **metodología específica de primacía organizacional con finalidad creativa** (Farrés Cavaganaro, 1985, pág. 242) ya que busca responder a una demanda insatisfecha de un mercado o de la sociedad en general. Se redactará un plan de negocios para la creación de una organización nueva.

Niveles de investigación.

Etapa de estudio preliminar: en este caso la investigación se realizará para evaluar la viabilidad de un proyecto, analizando aspectos del entorno: técnicos, comerciales y económicos

Etapa de relevamiento: en esta etapa será necesario el estudio de situación, el cual deberá incluir un análisis contextual con el objeto de obtener información suficiente acerca de la demanda a satisfacer y de las acciones a desarrollar. Para ello serán utilizados modelos prefijados como las 5 fuerzas competitivas de Porter (2002), análisis del macro y micro entorno, F.O.D.A, entre otros.

Etapa de diseño: en esta etapa la idea de la organización comenzará a materializarse. Se definirán los recursos necesarios, procesos y organización. Asimismo, se realizará un estudio financiero y económico para evaluar la viabilidad del proyecto.

Etapa de presentación del proyecto: en esta etapa se plasmarán los resultados por escrito para determinar conclusiones acerca de la conveniencia de realizar o no el proyecto. Lo cual será presentado frente a un jurado de docentes de la carrera de Licenciatura en Administración.

Organización y estructura del texto

Capítulo N°1: Análisis de Mercado

En el capítulo 1, se analizó desde dos perspectivas, el macro y microambiente que rodea al proyecto. El macroambiente permite un análisis más general y abarca variables que no se pueden controlar, ya que dependen de situaciones donde intervienen gran cantidad de factores, estos son: el ambiente económico, ambiente político, ambiente social y tecnológico. El micro ambiente por su parte consiste en un análisis de una forma más detallada y minuciosa, comprende las variables que rodean a la organización, también conocido como las fuerzas competitivas de Porter (2002), su análisis es vital para decidir la continuidad o no del estudio, frente al poder que presentan estas variables. El objetivo es determinar cuál es el atractivo del mercado, mientras más poder ejerzan estas fuerzas sobre la empresa y sus productos, menos atractivo es el mercado. Las

variables analizadas son: amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores.

Capítulo N°2: Análisis Técnico.

En el análisis técnico se llevó a cabo el diseño de proceso de producción dado a que se está desarrollando un producto nuevo, luego se determinó cual será la distribución en planta de acuerdo al nivel de la demanda y por último se determinó cual es la mejor ubicación para el proyecto, analizando la macro y micro localización más conveniente.

Capítulo N°3: Análisis Comercial.

Dentro de este capítulo se analizaron las estrategias de marketing las cuales consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, estas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocidos como las 4 Ps o la mezcla (o el mix) de marketing (o de mercadotecnia).

Capítulo N°4: Análisis Administrativo

En el capítulo 4 se definió que tipo de organización es más adecuado para el logro de los objetivos, se presentó el organigrama propuesto en función del tipo de sociedad elegido, y los perfiles de puesto de los cargos descriptos en el mismo.

Capítulo N°5: Análisis Económico.

En este capítulo se expusieron las inversiones necesarias para llevar a cabo al proyecto, los costos en que se incurriría. El Concepto de costo es uno de los elementos más importantes para realizar la planeación, el control y la toma de decisiones; adicionalmente, es un concepto que puede dar lugar a diferentes interpretaciones. De ahí la necesidad de manejar una definición correcta que exprese su verdadero contenido. Y por último se determinó la contribución marginal y punto de equilibrio, es decir al volumen físico o monetario donde no existen ni beneficios ni

quebrantos. En este punto se produce un empate entre las ventas monetarias totales y los costos totales correspondientes a ese volumen de ventas.

Capítulo N°6: Análisis Financiero

En el capítulo 6 se presentó el flujo de fondos, es decir la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. A través del VAN y la TIR se determinó si es viable llevar a cabo el proyecto, si el mismo nos devuelve la tasa de interés y nos deja un remanente de dinero. Y luego se evaluó la sensibilidad del VAN al modificar una variable como el precio o los costos, dejando las demás variables fijas.

Fuentes de información:

Como fuentes de información primarias recurriremos a opiniones de expertos y al análisis de la opinión de los vendedores y consumidores de productos orgánicos.

Como fuentes de información secundarias se va a utilizar sitios webs relacionados a la temática, así como libros vinculados a la administración de negocios, como por ejemplo:

Conceptos centrales.

✓ **Productos orgánicos.**

De acuerdo a la Ley Argentina de Producción Orgánica, (Ley 25.127); se entiende por “orgánico”, “ecológico” o “biológico” a todo sistema de producción agropecuaria, así como su correspondiente agroindustria, como así también a y los sistemas de recolección, captura y caza, sustentables en el tiempo y que mediante el manejo racional de los recursos naturales evitan el uso de los productos de síntesis química y otros de efecto tóxico –real o potencial para la salud humana-, brindando productos sanos, manteniendo e incrementando la fertilidad de los suelos y la diversidad biológica y conservando los recursos hídricos y presentando e intensificando los ciclos biológicos del suelo.

✓ **Productos naturales.**

Los productos naturales, según el concepto popular, son provenientes de la naturaleza, puros, sin intervenciones y ha sido transformado mediante procedimientos respetuosos con el medio ambiente.

✓ **Ingrediente natural.**

Es el vegetal, animal, mineral o componente marino que es un extracto directo no transformado obtenido de la producción agrícola o mediante un procedimiento físico.

✓ **Biodegradable.**

Es la característica de algunas sustancias químicas de poder ser utilizadas como sustrato por microorganismos, que las emplean para producir energía.

✓ **Desarrollo sostenible.**

Es el modelo de desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

✓ **Producto certificable.**

Se obtiene de plantas o animales, en ocasiones transformados, y se puede certificar siguiendo las reglas de producción de la agricultura biológica.

Hipótesis.

La producción y comercialización de cosmética orgánica generará una fuente de ingreso importante para OCRE, logrando una sinergia positiva entre las industrias, al mismo tiempo que proporcionando nuevos productos con valor agregado para sus clientes.

II. DESARROLLO DE LA TESIS

Capítulo 1: Análisis de Mercado.

Macroentorno Orgánico

Inicios de la producción orgánica argentina

La producción agrícola orgánica argentina tiene una historia relativamente breve.

Los orígenes del sector pueden fijarse en 1985, año en que se creó el Cenecos (Centro de Estudios de Cultivos Orgánicos), la primera asociación en el país que se ocupaba de agricultura orgánica. En 1987 se estimaba que no había más de cinco agricultores dedicados a la producción orgánica. Estos precursores comenzaron produciendo de manera sostenible por iniciativa propia, sin la orientación necesaria para este tipo de emprendimientos.

Era una época en que no existía una legislación nacional, ni certificadoras para estos productos.

La información anecdótica refiere que en 1989 un productor orgánico exportaba trigo producido de manera orgánica, pero sin certificación. Cuando el importador (europeo) le solicitó los documentos de certificación, el exportador de trigo argentino presentó una declaración notarial en que se afirmaba que el cereal se había producido de manera orgánica. Este relato revela la situación en que se hallaba el sector orgánico argentino en sus inicios.

Durante la década del noventa el sector orgánico argentino comenzó a profesionalizarse. En el Segundo Congreso de la Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura

Biológica (IFOAM), celebrado en Viena en 1990, dos argentinos que se hallaban presentes advirtieron la preocupación general por la escasez de la oferta mundial de una amplia variedad de productos orgánicos. Esta observación sirvió para que algunos agricultores argentinos abandonaran la producción agropecuaria convencional y comenzaran a producir con métodos orgánicos, para contribuir a satisfacer la demanda mundial.

En Argentina, el paso de la agricultura convencional a la producción orgánica no suele plantear a los productores mayores dificultades, debido al modo de producción convencional sin uso de agroquímicos, y por las características agroecológicas de las zonas de producción. La extensión y fertilidad natural de los suelos, la abundancia de tierras vírgenes y el escaso empleo de insumos químicos en las prácticas agrícolas convencionales permite que los agricultores pasen a la producción orgánica sin necesidad de introducir importantes ajustes a sus métodos de explotación.

Con el creciente número de agricultores dedicados a la producción orgánica, surgió la ‘necesidad natural’ de una certificación orgánica nacional. En 1992 se llevó a cabo una mejora fundamental del sector, cuando el Gobierno, a través del Instituto Argentino para la Sanidad y Calidad Vegetal (IASCAV) y el Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA) establecieron regulaciones para el ordenamiento del Sistema Nacional de Control de Productos Orgánicos. Estas normas nacionales, se basaron en las directrices existentes elaboradas por IFOAM y la Comunidad Europea (CE).

A mediados de 1992, Argentina presentó una solicitud a la Comisión Europea para que se le incluyera en la lista de equivalencia de terceros países en virtud de lo previsto en el Reglamento No. 2092/91 del Consejo de la CE. Se logró su inclusión en una lista provisional de terceros países a finales de 1992, se trataba de una importante conquista.

En 1996 logró su inclusión oficial. Obtenida la condición de tercer país, las exportaciones argentinas de productos orgánicos a la CE, por tradición uno de los principales mercados de exportación para Argentina, aumentaron considerablemente. La expansión del sector orgánico se aceleró, con tasas de crecimiento anuales de más del 100% durante la segunda mitad de la década del noventa.

Según la Ley N 25.127, un producto orgánico es obtenido por medio de un sistema de producción sustentable en el tiempo que, a través del uso racional de recursos naturales y

sin el empleo de sustancias químicas sintéticas u otras de efecto toxico real o potencial para la salud humana, mantenga o incremente la diversidad biológica y la diversidad del suelo, y que asimismo, permita la identificación clara por parte de los consumidores de las características señaladas a través de un sistema de certificación que las garantice.

Situación Actual.

➤ *Ámbito económico.*

Las ventas mundiales de alimentos orgánicos se han expandido a tasas cercanas al 8% anual y representan actualmente entre un 1,5 y un 2,5 % del mercado total de alimentos (Willer y Yussefi, 2005). En la Argentina, a partir de los 90', el sector tuvo un gran crecimiento como consecuencia del aumento de la demanda internacional y los altos sobrepuestos pagados por los consumidores. Hacia el final de esa década, en el país habían aumentado tanto las hectáreas certificadas como los volúmenes producidos y exportados, y la producción se había diversificado. A partir del año 2001, sin embargo, este crecimiento se vio interrumpido por la recesión económica, que dificultó la inserción de nuevos productores, la fuerte depresión del mercado interno, la gran rentabilidad obtenida por el cultivo de soja transgénica y la disminución del precio de los alimentos orgánicos a nivel mundial.

La caída en el número de hectáreas certificadas y el estancamiento de la producción y las exportaciones tienen consecuencias negativas sobre el medio ambiente y la sustentabilidad de los sistemas de producción.

Con la disminución de la producción orgánica se pierden oportunidades para mejorar la calidad de vida de los trabajadores agropecuarios, promover ciertas regiones o grupos étnicos particulares o hacer rentables pequeñas explotaciones.

El papel de las instituciones ha sido central en el desarrollo de esta actividad. A principios de los '90, los organismos públicos dieron un importante impulso inicial al crear un marco legal que regula la producción y comercialización de alimentos orgánicos de origen vegetal y animal. La normativa oficial, surgida desde un comienzo, y la organización de una estructura de

certificación privada bajo el control del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), constituyeron ventajas importantes para el país. Ambos factores permitieron que el sistema de certificación argentino sea reconocido como equivalente al europeo.

Puede afirmarse, en cierta medida, que el sector se ha desarrollado bajo el principio de subsidiariedad del Estado hacia la sociedad civil. Este principio se basa en un rol del Estado que trata de no sustituir actividades que bien podrían desarrollarse en el ámbito privado evitando, de este modo, la atrofia de la sociedad como consecuencia de una excesiva intervención. El gobierno se limita entonces a animar y apoyar a los grupos sociales para que actúen respondiendo a sus necesidades hasta donde sea posible y se reserva el rol de proveedor sólo en aquellos temas que estos no son capaces de abordar por sí mismos. (Sada, 2000)

A pesar de ello, existen deficiencias en materia de objetivos claros y planes de largo plazo. Las políticas de apoyo al sector suelen ser muy dependientes de la coyuntura. Si bien la creación de instituciones relacionadas con la producción orgánica puede calificarse como un hecho positivo, sus acciones pueden tener impactos positivos o negativos según aumenten o disminuyan la capacidad de ciertos productores para adoptar las técnicas orgánicas.

Según el informe basado en información proporcionada por las Entidades Certificadoras habilitadas por el SENASA, se pueden mencionar que la producción orgánica argentina durante el 2012 presentó los siguientes rasgos:

1. Aumento de la participación de Estados Unidos como destino, pasando a ser el principal mercado de nuestras exportaciones.
2. Con relación a los grupos de productos de origen vegetal, el principal volumen exportado correspondió a productos industrializados (el 50% fue azúcar de caña).
3. Con respecto a todos los productos de origen vegetal en su conjunto, se destacan los volúmenes exportados de: azúcar de caña; pera; trigo; soja; manzana; maíz y vino.
4. Hubo una fuerte caída de las exportaciones de los cereales y oleaginosas y de frutas.
5. A nivel producto disminuyeron mucho las exportaciones de manzana; pera; soja y trigo pan. A pesar de la caída siguen siendo importantes en volumen.
6. Entre las exportaciones de productos orgánicos de origen animal cayeron las ventas de carne y de lana. En total la caída de las exportaciones en volumen de los productos de origen animal fue del 27%.

7. La superficie cosechada de cultivos industriales creció un 66%.
8. La superficie cosechada total disminuyó casi un 8% con respecto a 2013. A pesar de ello se ubica por encima del promedio de los últimos diez años.
9. Entre los cultivos industriales se destacaron la caña de azúcar, la vid y los olivos, revirtiendo la caída del año 2013.
10. Las mayores disminuciones se observaron en el trigo.
11. La superficie destinada a la actividad ganadera disminuyó un 3,4%, principalmente por la disminución de la superficie dedicada a la cría de vacunos y ovinos.
12. Se ha mantenido la importancia relativa de los productos orgánicos que conforman el mayor volumen de exportaciones, tales como cereales y oleaginosos (trigo pan y soja), frutas (pera y manzana), hortalizas (cebolla, ajo y zapallo), y productos industrializados (azúcar y vino).

Gracias a un estricto sistema de control oficial a cargo del SENASA y de las empresas certificadoras nacionales, la Argentina es hoy uno de los principales países abastecedores de productos orgánicos al mundo, disponiendo de una amplia oferta de productos de origen vegetal, animal e industrializados.

En nuestro país la producción orgánica está favorecida por sus condiciones agroecológicas, variedad de climas, fertilidad natural de los suelos y escasa contaminación; características que constituyen una importante ventaja comparativa con respecto a otros países productores.

Sólo unos pocos estudios han evaluado la rentabilidad a largo plazo de los sistemas agrarios orgánicos. Si bien estos estudios varían en sus metodologías y conclusiones, muestran de manera sistemática altos ingresos en relación con la agricultura convencional, debido a las primas recibidas. No obstante, los costos se relacionan con la producción agrícola total de un establecimiento (la producción total de un abanico de especies y no de las cosechas de un único cultivo) a lo largo de un período de rotación completo: esto incluye tanto los productos comercializados como los productos no alimenticios (los utilizados para alimentar animales y suelos). En particular, es posible que los ingresos obtenidos en una estación parezcan elevados debido a las primas de precios pero en las siguientes estaciones de rotación parezcan bajos, si estos cultivos tienen un bajo valor comercial o ninguno. Al observar estas estaciones

individualmente, no se obtiene una visión precisa de la viabilidad económica de la agricultura orgánica. Lamentablemente, los estudios comparativos de la producción orgánica y convencional o integrada se centran en un cultivo único y en un solo año.

En los países en desarrollo donde la agricultura orgánica no está subsidiada, los insumos sintéticos son caros y la mano de obra es relativamente barata, los agricultores orgánicos orientados al mercado pueden alcanzar rendimientos más elevados gracias a los costos de producción reducidos y la producción diversificada.

Los productos orgánicos tienden a imponer grandes sobrepuestos en los países desarrollados en el nivel minorista: un promedio del 10 y 50 por ciento (y en algunos casos tanto como 100 y 200 por ciento) por encima de los precios convencionales por el mismo producto. Estas primas reflejan varios factores subyacentes, tanto del lado de la demanda como de la oferta. Las primas reflejan la fuerte demanda del consumidor, con algunos consumidores dispuestos a pagar primas más altas que otros. La mayoría de los consumidores de los países desarrollados están dispuestos a pagar una prima por un producto orgánico, pero sólo hasta cierto punto. A medida que la prima aumenta, el número de consumidores dispuestos a pagarla disminuye, porque el producto convencional siempre está al alcance como sustituto.

Las primas que superan el 50 por ciento en general ocultan restricciones de oferta y cuellos de botella subyacentes. Con frecuencia, estas primas son temporarias e impredecibles. Como se dispone de menos fungicidas y herramientas para el trabajo posterior a la cosecha, los productos orgánicos frescos suelen ser locales y de estación. Las elevadas primas a largo plazo a menudo reflejan serios problemas de producción relacionados con plagas endémicas crónicas y enfermedades que no se pueden manejar de manera efectiva por medio de las técnicas biológicas y culturales existentes. Por otra parte, en circunstancias donde los costos de producción orgánica son tan bajos o menores que los convencionales, frecuentemente no habrá precios orgánicos con premios por encima de los precios convencionales, o esta diferencia será muy pequeña.

Las primas compensan a los agricultores por el hábil manejo de los recursos, los costos de mano de obra más elevados, mayores gastos de manipulación y las tarifas de administración, inspección y certificación. También reflejan el costo de evitar y mitigar las externalidades ambientales negativas en las que incurre la agricultura convencional. Entre ellas se incluye los costos por daños al capital natural (por ejemplo, pérdida de tierra arable), la salud humana (por ejemplo, alergias, intoxicación, defectos de nacimiento, cáncer) y la disminución de la

contaminación del agua, aire y suelo. Tales costos indirectos en general no se incluyen en los precios de los alimentos, y esto distorsiona el mercado (los precios comparativos de los productos orgánicos parecen altos) alentando actividades que son costosas para la sociedad.

Existen muchas razones que imponen costos adicionales en la comercialización de los productos orgánicos: tarifas de inspección y certificación, almacenamiento independiente, menos opciones para controlar plagas y enfermedades post-cosecha, adecuadas condiciones de limpieza en el transporte y documentación pertinente, manipulación cuidadosa para evitar dilución y contaminación, embalaje apropiado y economías de escala. Como los productores orgánicos representan una proporción más pequeña en la industria agrícola, los productores particulares están muy dispersos. Los consecuentes costos de recolección y embalaje más altos aumentan los costos de transporte. Las infecciones de plagas y enfermedades pueden resultar en que las personas encargadas de la manipulación deban enfrentar una elección difícil: perder la mayor parte de la cosecha o posiblemente toda, o tratarla con una sustancia prohibida para recuperar las pérdidas y venderla como un producto no orgánico. La segregación aumenta los costos de manipulación. Muchos minoristas exigen que sus proveedores utilicen envoltorios individuales y etiquetas especiales para los alimentos orgánicos, condición no requerida en los productos convencionales.

Hasta la actualidad, los consumidores de los países industrializados han estado dispuestos a pagar una prima por los alimentos orgánicos porque perciben beneficios ecológicos, de salud y otros. Mientras que las encuestas muestran que la demanda no está satisfecha, los agricultores orgánicos también informan una demanda insuficiente de sus productos. Una expansión equilibrada de la oferta y la demanda y una reducción en los costos de la producción orgánica (lograda a través de una investigación dirigida a ese objetivo) será un factor para el mantenimiento de los precios orgánicos. En la actualidad, la tendencia general de la demanda de superar la oferta sugiere que la prima no se encuentra amenazada en la mayoría de las categorías de productos

Los precios elevados y los puntos de venta limitados han restringido históricamente la demanda de la agricultura orgánica. Los precios más bajos expandirían el mercado orgánico sin desalentar a los productores, siempre que el sobreprecio compense los costos de transición y ofrezca un salario digno. La mayor parte del sobreprecio es captada por los minoristas, mayoristas, distribuidores y procesadores. Los minoristas pueden reducir los precios manteniendo

la rentabilidad de los agricultores orgánicos. Un sobreprecio para los productores del 10 o 20 por ciento, quizás incluso un 50 por ciento, casi no tendría impacto sobre los consumidores. Sin embargo, no parece probable que los minoristas acepten esta medida, y donde es posible, se están desarrollando canales de comercialización directa. En la actualidad, la estrategia de venta de las principales cadenas de alimentos minoristas es expandir la oferta a algunos productos orgánicos de bajo costo, producidos por un pequeño número de productores. Esta estrategia beneficia a algunas grandes granjas orgánicas, que se apoyan en la sustitución de insumos y el mercado global con una ventaja sobre los pequeños y medianos agricultores locales.

Mayores inversiones destinadas a la investigación y extensión ofrecerían soluciones de largo plazo a los problemas que plantea la producción orgánica y sus limitaciones en la manipulación. El redireccionamiento de tan sólo una parte del gasto público hacia los métodos biológicos y culturales podría aumentar los rendimientos, bajar los costos de manipulación, distribución y comercialización, y ofrecer a los consumidores alimentos orgánicos con precios más bajos. A medida que el mercado orgánico crece y madura, sus economías de escala deberían estrechar los márgenes con los productos convencionales.

El régimen de la propiedad agrícola es otro factor determinante, dado el compromiso a largo plazo que se requiere para que los métodos orgánicos sean eficaces. Es poco probable que los agricultores arrendatarios inviertan el trabajo necesario y soporten el costoso período de conversión si no cuentan con una garantía de continuidad en el acceso a las tierras. Les puede llevar años recoger un rendimiento de sus inversiones y muy pocas veces los arrendatarios y aparceros se pueden dar el lujo de esperar tanto tiempo.

El comercio de los productos orgánicos se debe comprender en relación con los mercados internacionales. En los últimos treinta años, los precios que los agricultores reciben por los productos convencionales se han estancado o han disminuido en términos reales, y hay agricultores que a veces recaudan ingresos que están por debajo de los costos de producción. La caída relativa de los precios desde fines de los noventa afecta prácticamente a todos los productos agrícolas.

Los bajos precios mundiales también significan bajas ganancias en las exportaciones: los ingresos por exportación de los cultivos para bebidas en los países en desarrollo cayeron en un 18 por ciento entre 1999 y 2000. Es probable que, a corto plazo, estos bajos niveles en los precios actuales de los productos básicos agrícolas no se modifiquen. Los costos de los insumos para el

cultivo convencional aumentaron considerablemente, y en general requieren una moneda fuerte para su importación.

La agricultura orgánica ofrece una oportunidad de mejorar los ingresos debido a la disposición de los consumidores a pagar sobrepagos por los productos orgánicos, y a los costos de producción más bajos por el uso reducido o por la ausencia de insumos importados. Aun cuando el sobrepago de los productos orgánicos sea bajo, los precios estables y rentables a largo plazo ofrecen a los agricultores una mayor seguridad que los volátiles mercados convencionales.

Análisis del destino de la producción

Con respecto a la comercialización de Productos Orgánicos durante el año 2012 el volumen de las exportaciones presentó un descenso del 11% anual, alcanzando las 139 mil toneladas exportadas, representando el segundo mayor valor histórico registrado.

Los productos de origen vegetal disminuyeron un 10% y los de origen animal un 27%.

Se hace necesario resaltar, que la comparación se realiza en términos de cantidades exportadas y que los datos agrupan una gran heterogeneidad de productos con valor agregado diferente, por lo que debería tenerse en cuenta la evolución a nivel de productos o canastas de productos.

El principal destino de la producción orgánica certificada continuó siendo la exportación. Se destaca el aumento de las exportaciones a los Estados Unidos, destino que por primera vez supera en volumen a las exportaciones dirigidas a la Unión Europea. Suiza, Canadá, Ecuador, Rusia, Brasil y Australia también son mercados que sobresalen por volumen exportado.

Como se viene dando desde el año 2007, las exportaciones de origen vegetal a Estados Unidos crecieron. En el año 2012 aumentaron un 26%, alcanzando 41% de las mismas y constituyéndose así en el principal destino. Los productos que explican este crecimiento son los industrializados (azúcar de caña; harina de soja; pulpa de pera; jugo concentrado de frutas; etc.).

Por otra parte y continuando con la tendencia mostrada desde el 2008, la Unión Europea disminuyó su participación en las exportaciones al 38,6% del total. El descenso lo explica las menores ventas de frutas (peras y manzanas), cereales (trigo) y oleaginosas (lino y soja). Los

principales productos vendidos a dicho mercado corresponden al grupo de las frutas (pera y manzana, a pesar de la disminución) y productos industrializados (azúcar y vino).

Dentro de la Unión Europea, los principales destinos fueron Países Bajos, Alemania, Reino Unido y Bélgica.

Suiza también disminuyó su participación relativa en el destino de las exportaciones argentinas de productos orgánicos, alcanzando sólo el 3,3%. Los principales productos fueron trigo y azúcar.

El volumen destinado a “otros mercados” disminuyó un 11%, pero a pesar de ello se mantuvo la cantidad de destinos (34 países). Se destaca la tendencia creciente que presenta Canadá, Ecuador, Brasil y Australia como destino de nuestros productos ya que dichos países representan el 70% del volumen exportado a “otros mercados”.

Mercado Interno.

Como en años anteriores, el mercado interno se caracterizó por la amplia diversidad en la oferta de productos frescos, principalmente hortalizas, y su poca relevancia como destino de la producción.

A pesar de su larga trayectoria (se inicia en 1985), aún sigue siendo muy pequeño y sólo representa el 1-2% de la producción de nuestro país. Los primeros consumidores eran fanáticos defensores de la comida natural, ecologistas a ultranza y, básicamente, quienes conocían las granjas en forma directa, o por allegados, o tenían cerca una dietética que vendiera estos productos.

Pero, a medida que creció la producción en el campo, aumentaron las ventas y los productos llegaron a los supermercados. El primer paso de la comercialización orgánica fue dado por los pequeños productores que salían a ofrecer sus productos, es decir, a buscar en forma directa al consumidor. Los primeros productos orgánicos que se ofrecieron en el mercado interno fueron de “La Anunciación” (frutas y hortalizas), luego fueron apareciendo los productos de “Sol de Acuario”, y también de “El Rincón Orgánico” (comenzó vendiendo huevos de gallina en su local). De esta manera, paulatinamente se incorporaron frutas, miel, mermeladas, aceite de oliva, yerba mate, arroz y azúcar.

Fueron muchos años en busca de la calidad y la eficiencia en todas sus etapas. En este sentido, el consumidor tuvo gran participación en el proceso evolutivo porque siempre exigió calidad. Luego llegó el momento de profesionalizarse y salir de lo artesanal. Entonces, “La Anunciación” entró a la góndola de los supermercados. “Sol de Acuario” con la yerba, el azúcar y el aceite de oliva, también se instaló en las góndolas.

El actualmente desaparecido supermercado “La Gran Provisión” fue el primero en apoyar con seriedad al sector, seguido al poco tiempo por “Jumbo”, quien hoy se caracteriza por ser uno de los hipermercados más importantes en la venta de productos ecológicos y quien destinó una góndola especial a éstos. En 1996, hipermercados como Norte, Disco, y Carrefour se sumaron a la propuesta. “El Rincón Orgánico” (negocio especializado) también empezó a distribuir a domicilio un amplio abanico de productos.

En la actualidad, las formas de comercialización interna de productos ecológicos están vinculadas a la distribución a domicilio, dietéticas, negocios especializados y supermercados. Estos últimos constituyen el eslabón más reciente: anticiparon el éxito repentino del mercado orgánico a mayor escala y se posicionaron con una gran variedad en sus góndolas de productos ecológicos, al alcance del público.

En los últimos años más del 50% de los productos orgánicos destinados al mercado interno estuvo representado por las más variadas hortalizas, y le siguen, en orden de importancia, las frutas (de pepita y carozo), cereales y oleaginosas (avena, lino, pepitas de girasol, etc.), y productos industrializados (té, yerba mate, azúcar, aceite de oliva, aceitunas, dulces, harina de maíz, etc.).

➤ **Ámbito político.**

En el país, actualmente, funcionan varias instituciones estatales que brindan apoyo al productor orgánico, tales como: SENASA, la Fundación Exportar, el Consejo Federal de Inversiones (CFI), la Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación de la Nación (SAGPyA), las Municipalidades, las Universidades y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). En el ámbito provincial se destacan instituciones como la Fundación Pro Mendoza o el Instituto de Desarrollo Rural (IDR), que funciona en la misma provincia.

Las organizaciones gubernamentales se han dedicado, en el ámbito nacional, a establecer el marco regulador, registrar a las agencias certificadoras, controlar el proceso de certificación, promover la investigación y el desarrollo tecnológico, implementar algunas políticas de promoción de exportaciones y desarrollar tareas de capacitación y sensibilización.

Con excepción de las actividades de difusión y capacitación, las restantes acciones se encuentran focalizadas en determinadas instituciones. El SENASA es la autoridad nacional competente para inspeccionar el sistema de producción orgánica y, además, compila y difunde la única información existente sobre producción y comercialización de productos orgánicos. El INTA, la SAGPyA y las universidades se han orientado hacia actividades de capacitación, difusión e investigación. Finalmente, la Fundación Exportar provee asesoramiento comercial y apoyo financiero para asistir a ferias internacionales.

Las principales dificultades que dichas instituciones enfrentan para realizar sus tareas se relacionan con lo acotado de sus presupuestos, la escasez de recursos y el exceso de burocracia. Falta personal, equipamiento y movilidad para llevar a cabo las auditorías a las certificadoras, en especial a partir del período 1999-2000, y existen problemas burocráticos que impiden un funcionamiento eficiente.

Otras dificultades se relacionan con la inestabilidad política y la gran rotación de los funcionarios de alto rango, que afectan la continuidad de los programas, demoran las decisiones y dificultan el desarrollo de un plan a largo plazo.

Existen también organizaciones no gubernamentales que cumplen un importante rol al agrupar a gran cantidad de productores y empresas y que constituyen, de este modo, un nexo con el Estado. Estas instituciones están intentando funcionar en forma conjunta y, paulatinamente, han alcanzado mayor coordinación entre ellas y con el sector público.

Las más relevantes son: el Movimiento Argentino para la Producción Orgánica (MAPO), la Cámara Argentina de Productores Orgánicos Certificados (CAPOC) y la Cámara de Certificadoras de Alimentos, Productos Orgánicos y Afines (CACER). La mayor parte de sus dificultades giran en torno de la escasez de recursos propios y a la diversidad de las demandas de sus asociados.

La Ley Nacional de Producciones Orgánicas -ley N° 25.127-, sancionada en 1999, estableció la creación de una Comisión Asesora en el ámbito de la Secretaría de Agricultura con participación de representantes de organismos públicos y de organizaciones civiles.

Esta comisión funciona como foro de discusión y otorga transparencia al sistema, intentando plantear soluciones a temas estructurales de largo plazo. Sin embargo, hasta ahora sólo ha atendido cuestiones puntuales, que responden a necesidades coyunturales, y no se han desarrollado actividades de planeamiento estratégico.

Después de largos períodos de aprendizaje y de entendimiento institucional, no existen dificultades de comunicación entre los agentes del sector público. Entre los privados, se han superado algunas diferencias luego de trabajar en forma conjunta, complementando actividades y aprovechando las capacidades diferenciales de cada institución en relación con determinados temas. Se fueron formando así alianzas estratégicas sobre la base de una división del trabajo que aumenta la eficiencia de los esfuerzos y evita la duplicación de tareas. Sin embargo, aún subsisten importantes diferencias en objetivos y criterios que limitan la influencia de las acciones.

La vinculación entre lo público y lo privado también ha sido fructífera, destacándose los resultados obtenidos en aspectos regulatorios, de promoción de exportaciones y de capacitación. En el campo regulatorio, el SENASA suele convocar a las instituciones privadas para que expresen su opinión al momento de realizar modificaciones en el marco normativo o ante la emergencia de problemas operativos.

En el segundo aspecto, y de acuerdo con una división del trabajo tácitamente establecida, es CAPOC quien lidera en mayor medida las acciones relacionadas con la exportación. Las actividades se orientan hacia la organización de rondas de negocios, la confección de folletos institucionales, la tramitación de pedidos de equivalencia con otros países, la coordinación de visitas de expertos y empresarios extranjeros y el mantenimiento de contactos formales con las embajadas.

Políticas aplicadas al sector

La mayor parte de las políticas aplicadas al sector orgánico responde a objetivos de tipo social más que a la conservación del medio ambiente. Al igual que el resto de los países en desarrollo, Argentina estimula esta actividad como un medio más que como un fin.

Mediante la producción orgánica se ha buscado la solución a problemas tales como la integración de pueblos indígenas, las enfermedades ocasionadas por químicos y fertilizantes, la

pobreza rural, el aumento de las exportaciones regionales o el desarrollo turístico. Por este motivo, la coordinación entre organismos dedicados al apoyo de la producción orgánica suele ser débil y sus propósitos sólo tangencialmente relacionados con el desarrollo de esta actividad.

Los productores argentinos no reciben beneficios directos -como los subsidios que otorgan la Unión Europea y los Estados Unidos- pero sí otros indirectos, como el financiamiento de las actividades de investigación del INTA o la asistencia a exportadores de productos diferenciados o no tradicionales.

Mientras que el gobierno nacional actúa sobre el marco regulador, los gobiernos provinciales son más activos en apoyar técnica y financieramente los pequeños establecimientos orgánicos. A pesar de ello, han sido pocos los programas que atendieron las necesidades de los productores más pobres y no siempre la ausencia de un gobierno nacional más activo fue compensada por las provincias y los municipios. Tal como se desprende de la Tabla 1, la mayoría de las áreas de intervención han estado a cargo de organismos nacionales y provinciales. Entre las instituciones más reconocidas por los referentes del sector, se encuentran SENASA, Pro Mendoza, la Fundación Exportar y, finalmente, la SAGPyA y la Comisión Asesora.

Argentina ha recibido escasa cooperación de organismos internacionales, en comparación con los niveles de asistencia obtenidos por otros países latinoamericanos de menor trayectoria en la actividad orgánica.

	SENASA	INTA	SAGPyA	SEPyME	CFI	Universidades	Fundación Exportar	IDR	Pro Mendoza
Control	X								
Capacitación y difusión	X	X	X	X	X	X	X	X	
Asistencia técnica		X							
Investigación y Desarrollo		X				X			
Desarrollo rural					X			X	X
Promoción de exportaciones							X		X
Desarrollo del mercado interno					X (1)			X (1)	(1)
Acceso al crédito					X				

Fuente: Informe de situación de la Producción Orgánica en la Argentina durante el año 2012. Áreas de intervención de los organismos nacionales y provinciales.

Una característica saliente del sector orgánico argentino es su heterogeneidad: las empresas difieren en el tipo de bienes producidos, el tamaño medio, su localización geográfica y las capacidades organizacionales y empresariales. Pese a ello, la mayoría de los programas y

acciones del gobierno suponen una empresa con ciertas características promedio, con capacidad de definir sus necesidades y de integrarse efectivamente a las propuestas.

En general, las empresas están en condiciones de definir claramente cuáles son sus demandas o requerimientos más importantes al Estado en cuestiones relacionadas con la producción. Sin embargo, sólo aquellas que poseen una visión más estratégica y un conocimiento profundo del sector y de su futuro desarrollo, solicitan apoyo en temas relacionados con gestión de la calidad, diseño organizacional o responsabilidad social. Esto crea una importante diferencia entre los empresarios más pequeños y aislados, que no cuentan con esa visión ni con el conocimiento suficiente, y las empresas medianas, cuyas preocupaciones se relacionan con mejorar la estructura de la organización o la calidad de sus procesos.

Por otra parte, algunas empresas no se integran a los programas existentes porque valoran muy poco sus beneficios y no están dispuestas a asignar los recursos necesarios para capitalizar las acciones del gobierno.

De esta forma, el universo de las empresas orgánicas potencialmente beneficiarias está dividido entre las que poseen los recursos y capacidades mínimos para identificar, formular y gestionar sus demandas y las que no.

Para las primeras basta con recibir la información sobre los programas e instrumentos en forma completa y a tiempo, mientras que para las restantes, sus propias carencias limitan la utilización de los servicios de apoyo posibles, aunque cuenten con la información adecuada. Estas últimas quedarán excluidas del sistema, a menos que se facilite su interacción con las instituciones de apoyo. En este sentido, las agencias de extensión del INTA en distintos puntos del país cumplen un importante rol al asesorar a las empresas que no cuentan con profesionales ni con información sobre cómo obtener ayudas que podrían serles útiles.

Existen también ciertas acciones involuntarias por parte de las instituciones que profundizan las asimetrías existentes.

Los funcionarios tienden a mantener relaciones más articuladas, a generar información más precisa y efectiva y a establecer alianzas más fuertes con las empresas que ya tienen gran experiencia y conocimiento acumulado. No es criticable que esto ocurra, si al mismo tiempo se generan acciones para otorgar las mismas oportunidades al resto de las firmas.

Finalmente, uno de los mayores problemas es la falta de consenso en cuanto a las prioridades. Cada participante en el tema si tiene una idea distinta acerca de lo que debería hacer

el sector público y, finalmente, no existen requerimientos uniformes que lleguen a destino. Es difícil lograr que las empresas participen y se integren beneficiándose de acciones que el sector público sí está en condiciones de proveer. Los funcionarios resaltan que el sector privado no responde concretamente a sus requerimientos de: a) suministrar información para publicar en boletines de difusión; b) facilitar contactos o nombres de expertos extranjeros para invitar a seminarios en Argentina; c) acordar temas a desarrollar en los programas de capacitación; d) priorizar actividades a realizar por el sector público; e) seleccionar productos para obtener información acerca de la calidad requerida por los importadores; f) acordar cuál es la imagen orgánica deseada a nivel nacional.

Fueron consultados 13 productores, de las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, Mendoza, La Pampa y Santa Fe, que respondieron a la encuesta y dieron su opinión sobre un total de 30 planes recibidos. Las actividades productivas se concentran en la elaboración de vino o el cultivo de uvas (23%) y en ganadería combinada con el cultivo de cereales y aromáticas (23%). Le siguen en importancia la producción de cereales, hortalizas, aromáticas, lácteos y endulzantes.

Alrededor de la mitad manifestó haber recibido algún tipo de apoyo gubernamental.

Las ayudas han sido efectivas en casi todas las áreas, con más frecuencia en cuestiones técnicas y de certificación, y en menor grado, en temas financieros. De las experiencias analizadas, 4 fueron calificadas como muy buenas, 20 como buenas y 6 como regulares. Las mejores calificaciones fueron obtenidas por acciones a cargo del INTA y de la SAGPyA en el marco de su Programa de Calidad de los Alimentos. Las más bajas corresponden a planes municipales y provinciales, debido a la insuficiente valoración de las condiciones particulares de los productores y de sus actividades.

En general, como falencias de las políticas se mencionaron la falta de continuidad en su ejecución, la escasa coordinación entre distintos niveles de gobierno, la mala administración de los fondos y las demoras en los trámites.

Todos los encuestados consideran que sería importante contar con apoyo gubernamental en capacitación, certificación y asesoramiento técnico. En particular, las demandas de los productores pequeños se centran en subsidios o desgravaciones impositivas para cubrir los gastos de certificación, participar en ferias internacionales, obtener protección contra la contaminación transgénica y recibir apoyo para crear asociaciones. En cambio, las empresas de mayor tamaño

solicitan ayudas para implementar sistemas de certificación de calidad internacional. Las otras demandas, en las que todas las empresas están interesadas, se relacionan con la gestión de créditos, la investigación y desarrollo, la promoción de los productos orgánicos y la simplificación de trámites burocráticos.

Valoración integral de las políticas

De acuerdo con el método propuesto por Berry (2002), la valoración integral de las políticas públicas aplicadas a un sector implica analizar y evaluar: 1) cada una de las áreas estratégicas que conforman la política, 2) el grado de coordinación entre ellas y sus agentes, 3) su consistencia interna y 4) otras acciones del sector público vinculadas indirectamente con los beneficiarios. (Berry, 2002, pág. 35)

Al analizar el sistema de políticas relacionado con la producción orgánica, se puede decir que:

- Coexisten áreas estratégicas que funcionan relativamente bien -promoción de exportaciones y asistencia técnica- con otras que no han recibido la atención suficiente. Entre estas últimas, el déficit de control de las normas de producción pone en riesgo el desarrollo futuro de la actividad, por dos motivos: en primer lugar, los atributos de calidad de estos bienes no pueden ser observados directamente por los compradores y su consumo depende entonces del grado de confianza que los individuos tienen en las empresas productoras y en el sistema de control. En segundo lugar, un control imperfecto puede incentivar a algunos productores a incurrir en conductas oportunistas, ofreciendo productos que no cumplen con los requisitos de “orgánico”.
- La coordinación entre las áreas frecuentemente es débil y no existe un conjunto de planes, coordinado y consistente, que persiga un mismo objetivo desde distintas áreas. Como ejemplo se puede mencionar que se propicia la creación de un sello único a nivel nacional para identificar los productos orgánicos, pero no se desarrolla alguna estrategia para incrementar la credibilidad de las instituciones que certifican.
- El grado de coordinación entre los integrantes del sector es bajo, a excepción de las provincias de Buenos Aires y Mendoza.

- Las acciones que realiza el gobierno, en general, se enmarcan en un contexto de inestabilidad política y económica y de falta de credibilidad institucional. Las altas tasas de interés, las restricciones al crédito, las demoras en los reintegros del IVA y las retenciones a las exportaciones no contribuyen a la eficiencia y efectividad de las políticas implementadas. A estas dificultades, se añaden las relacionadas con el contexto mundial, tales como los derechos y cuotas de importación en algunos países desarrollados y la presencia en el mercado internacional de productos orgánicos con precios de dumping, no siempre de buena calidad y de certificación dudosa.

De los aspectos analizados se desprende que el conjunto de las políticas aplicadas no es eficiente. El sistema destina en mayor medida recursos a empresas que se encuentran insertas en él y no contribuye a la integración de las que permanecen aisladas y fuera del alcance de sus beneficios. Muchas de las actuales beneficiarias poseen una intensa red de contactos y aprendizaje acumulado y estarían dispuestas a pagar por algunos de los servicios que reciben del Estado. Deberían, al mismo tiempo, reforzarse algunas funciones públicas indelegables e imprescindibles, como las de control o coordinación. Las tareas de regulación se ven dificultadas por algunos puntos vulnerables del sistema, como la concentración excesiva de información en manos de las certificadoras y la falta de independencia entre sus intereses y los de los productores.

Dado que las empresas deben invertir parte de sus capacidades, tiempo y dinero para poder recibir el apoyo que proporciona el sistema de fomento, una labor aún pendiente es mejorar las competencias empresariales. Esto permitiría a los beneficiarios identificar y expresar sus demandas, canalizarlas a las instituciones de fomento de la forma que éstas establezcan y utilizar hábilmente los recursos puestos a su disposición.

Para reducir la asimetría en la distribución de beneficios de las políticas aplicadas sería recomendable fomentar la inclusión en el sistema de pequeños productores, mediante el estímulo de asociaciones específicas o planes de desarrollo regional. La implementación de políticas destinadas al desarrollo de un mercado interno podría favorecer el crecimiento de empresas pequeñas o de iniciación más reciente en la actividad.

Finalmente, la eficiencia de cualquier acción del gobierno podría mejorar sustancialmente si se enfatizara en algunos de los aspectos señalados: un sistema de control más estricto, mayor coordinación entre las organizaciones públicas y privadas, fomento del consenso y de la

participación de empresas y asociaciones civiles en la construcción de objetivos comunes y el diseño de planes a largo plazo para el sector.

Las ONG desempeñaron un papel importante en el surgimiento de la agricultura orgánica, por lo general como promotoras de modelos alternativos de producción entre agricultores basados en la utilización de los recursos locales en sustitución de insumos externos. Además, apoyaron a las organizaciones de pequeños productores en la adopción de métodos de producción orgánicos y en la comercialización de sus productos. Muchas de estas ONG tenían contactos con las organizaciones más importantes de comercio justo y de productos orgánicos, y contaban con conocimientos suficientes para asistir a los gobiernos en la redacción de normas y las negociaciones con otros gobiernos. Los proyectos que trabajan con la agricultura orgánica deberían apoyarse en su implementación en ONG con conocimientos y experiencia en la producción orgánica.

➤ **Ámbito social.**

La conversión de una granja a las prácticas orgánicas afecta a todas las facetas de la actividad, por ejemplo, la demanda de mano de obra, las estructuras sociales y los procesos de toma de decisiones. Un emprendimiento de agricultura orgánica exige en general más mano de obra que los cultivos convencionales para poder reemplazar la energía externa y los insumos de capital, por ejemplo, fertilizantes y herbicidas. Sin embargo, el alcance depende de la intensidad de la actividad y del nivel de capitalización de la granja.

La diversificación de cultivos en las granjas orgánicas y los diferentes programas de siembra y cosecha distribuyen la mano de obra a lo largo de la temporada. Esto estabiliza el empleo, reduce la rotación, alivia los problemas relacionados con la mano de obra migratoria y permite que se distribuyan los costos fijos salariales. La diversidad en la producción agrícola y en los productos de valor agregado aumenta las oportunidades generadoras de ingresos y distribuye los riesgos de fracaso.

La demanda de mano de obra es, al mismo tiempo, una limitación para la conversión orgánica y una oportunidad para expandir el empleo en las comunidades rurales. Los países del norte con altos salarios y una población rural en descenso tienen grandes dificultades para

encontrar una oferta de mano de obra adecuada. No obstante, esta limitación, se supera habitualmente con el empleo de mano de obra emigrada de los países en desarrollo y de países con economías en proceso de transición.

La introducción de la agricultura orgánica puede provocar cambios en la distribución de los sexos en la mano de obra ya que los hombres prefieren dedicarse a la agricultura mecanizada. En las naciones en desarrollo, las mujeres dependen del acceso a la propiedad comunal porque pocas veces son propietarias de las tierras. Dado que los créditos requieren en general la garantía de una propiedad inmueble, las personas que no poseen tierras, y en particular las mujeres, se encuentran imposibilitadas de obtener créditos de las instituciones crediticias. Por lo tanto, se podría suponer que la agricultura orgánica puede facilitar la participación de las mujeres ya que no depende de los insumos comprados y con ello reduce la necesidad de préstamos. Sin embargo, como la agricultura orgánica necesita varios años para que el suelo mejore, la falta de seguridad en el acceso duradero a la tierra no facilita que los hombres o mujeres inicien una empresa a largo plazo.

Para ser competitivos, los operadores orgánicos necesitan experimentar con nuevas técnicas y deben manejar la mano de obra, la tierra y el capital de manera muy diferente de cómo lo hacen los operadores convencionales. Las diferentes opciones que tienen los agricultores resultan en una diversidad de técnicas. Algunos tienen éxito, otros fracasan, y la diferencia radica, en general, en las investigaciones en que se embarcan los propios agricultores, ya sea de manera independiente o con la colaboración de las instituciones de investigación públicas. La investigación realizada en las granjas genera nuevos conocimientos que se comparten con otros agricultores. Estos procesos de aprendizaje conducen a una mayor innovación y a mayores probabilidades de que estas tecnologías perduren.

Al crecer apoyándose en los conocimientos locales, los enfoques de la agricultura orgánica revitalizan las costumbres tradicionales y la independencia local. Las oportunidades de empleo y los mayores rendimientos de la mano de obra alientan a las personas a permanecer en la agricultura y revigorar a las comunidades rurales. El fortalecimiento de la cohesión y las asociaciones dentro de la comunidad orgánica contribuyen a crear mejores conexiones con las instituciones externas. Los grupos organizados, como por ejemplo las cooperativas de producción, tienen un mejor acceso a los mercados y pueden negociar sus necesidades como socios en condiciones de igualdad en la cadena de oferta alimentaria.

El entorno social de quienes están comprometidos con la agricultura orgánica en general mejora junto con el sistema de producción: en efecto, muchos sistemas orgánicos incorporan principios de comercio justo que mejoran las condiciones laborales. Las Normas Básicas de IFOAM incluyen un capítulo dedicado a las Normas de Justicia Social. Se basan en las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo sobre el bienestar laboral y en las declaraciones de los derechos humanos de las Naciones Unidas. La versión 2002 de las Normas Básicas de IFOAM propone garantizar el acceso de trabajadores, familias de agricultores y población indígena a negociaciones colectivas en defensa de salarios justos, condiciones laborales saludables y seguras y servicios sociales.

Un número cada vez mayor de productos básicos de la agricultura orgánica certificada producidos por agricultores de pequeña escala que se organizan en cooperativas democráticas cumplen con los requisitos del comercio justo: los agricultores reciben una paga adecuada para cubrir los costos de producción y una prima social para mejorar la calidad de vida. Si bien la opinión generalizada del movimiento orgánico es que los requisitos sociales son necesarios, las normas específicas son discutidas. Los organismos normativos son sensibles a la soberanía nacional y al contexto cultural que gobierna las relaciones sociales y económicas. Estas normas podrían crear barreras comerciales para las exportaciones orgánicas de algunos países en desarrollo, pero es posible que esta presión desencadene reformas sociales y económicas en muchas naciones.

Es posible que no todos los pequeños agricultores reúnan las condiciones necesarias para que tenga éxito su paso a la producción orgánica. Los proyectos deberán centrarse en los agricultores que cuentan con posibilidades de conseguirlo y, con el tiempo, dar cabida a otros agricultores. Los factores más importantes que determinan la capacidad de los pequeños agricultores de pasar a la producción orgánica son los siguientes:

- La motivación del agricultor. La viabilidad de la agricultura orgánica será mucho mayor si los agricultores se sienten muy motivados, sobre todo cuando les preocupan cuestiones relacionadas con la salud o el medio ambiente o cuando se sientan motivados por consideraciones ajenas a las ventajas económicas.
- Características de los suelos. La existencia de suelos fértiles facilitará a los campesinos la práctica de la agricultura orgánica, pues resultará más fácil y probablemente menos costoso mantener la fertilidad mediante las tecnologías orgánicas disponibles.

- Sistemas de producción y tecnologías aplicados con anterioridad. Cumplir los requisitos necesarios para obtener la certificación orgánica será más fácil para los agricultores que utilicen sistemas de producción semejantes a los orgánicos (es decir, los que utilizan pocos productos químicos), pues sólo tendrán que incorporar modificaciones mínimas a sus tecnologías de producción y no es probable que su rendimiento decrezca.
- Tenencia de la tierra. En los casos en que la tenencia de la tierra sea más estable y de carácter más seguro, los agricultores se sentirán mucho más dispuestos a efectuar las inversiones necesarias en medidas de conservación de la tierra, entre ellas la reducción de la quema antes de plantar, la introducción de métodos de rotación de cultivos y medidas de conservación del suelo y de los bosques naturales.
- Disponibilidad de mano de obra familiar. Cuando se disponga de un mayor volumen de mano de obra familiar será más fácil atender la mayor demanda de mano de obra derivada de los métodos orgánicos de producción.

El sector orgánico en nuestro país ha tenido un crecimiento armónico, ya que el número de productores orgánicos se ha ido incrementando en forma paralela al desarrollo de las instituciones, y cuenta con una estructura productiva, institucional y organizativa, que le brinda una base segura donde construir un marco de competitividad sustentable en el tiempo, que el Estado está dispuesto a acompañar. Para ello deberá desplegar un número de acciones que lo lleven a aprovechar ese potencial estimado.

El consumo interno de alimentos orgánicos es pequeño, como se dijo anteriormente, esto pone de manifiesto el enorme potencial que, con seguridad, podría desarrollarse, dando curso o campañas de información y promoción sostenidas por una oferta continua en las góndolas.

La promoción de los productos, a través de la instalación de una imagen de país “natural” en los principales mercados nacionales, debería ser uno de los caminos a transitar. Este tipo de promoción deberá encararse en forma conjunta entre el sector productor y los organismos e instituciones del sector orgánico.

La capacidad de innovar en materia de herramientas de promoción y difusión será decisiva, en especial por ser un sector constituido mayoritariamente por pequeños y medianos productores.

El sector de productos orgánicos cuenta con la ventaja, respecto de los tradicionales, de que se está manifestando un gran crecimiento de la oferta de productos orgánicos elaborados en el mundo. Por lo cual, en la Argentina queda abierta la posibilidad de desarrollar un amplio potencial de productos de alto valor para ser colocados en los mercados demandantes.

Si bien el sector se viene desarrollando desde hace varios años, en nuestro país existen amplias posibilidades de incrementar y diversificar la producción debido a una gran demanda insatisfecha y al potencial (por ventajas comparativas y competitivas) de producción que se observa.

Con relación a la capacitación y difusión de la actividad, hay varios organismos en Argentina, uno de ellos es MAPO que organiza seminarios, cursos, ferias y exposiciones de productos en el mercado interno, en forma conjunta con otros entes estatales.

El **MAPO**, Movimiento Argentino para la Producción Orgánica, es la Organización No Gubernamental orgánica más importante de la República Argentina, registrada como Sociedad Civil sin Fines de Lucro. Reúne en su seno a todas las entidades, personas, empresas u ONGs, que se relacionan de algún modo con la producción orgánica, o establece contactos y acuerdos con las pequeñas organizaciones afines del interior. Son sus asociados productores, certificadores, investigadores, científicos, técnicos, educadores, empresarios y comercializadores orgánicos. Tiene organizada su actividad en diversas Áreas de trabajo y cuenta con filiales en forma de Regionales y Delegaciones en el interior del país. Los fondos provienen de cuotas sociales, de eventos y congresos, de cursos y de venta de material bibliográfico. Los objetivos fundamentales del MAPO son: a) Promover la producción orgánica, b) Difundir y demostrar a la comunidad los beneficios del sistema de producción y de la alimentación orgánica, c) Asegurar la calidad y la transparencia de los Mercados orgánicos y d) Expresarse en defensa del Movimiento Orgánico y sus integrantes.

Actualmente los objetivos prioritarios se dirigen a promover el área de producción orgánica, apoyando a los núcleos de productores y fomentando entre ellos formas de asociativismo que les faciliten convenios colectivos de certificación, la compra de insumos, el intercambio de información técnica, el acceso a los mercados. De ahí que la evolución de los nuevos y dinámicos grupos MAPO-INTA sea seguida con especial interés.

Se está trabajando intensamente con organismos públicos y empresas privadas para en conjunto desarrollar el mercado interno.

Entre sus actividades de Investigación y Capacitación se pueden mencionar las siguientes:

- Se editó el libro Riesgos Transgénicos para la Salud Humana, con el contenido de la investigación que realizara el Dr. Jorge Kaczewer sobre dicho tema. Se hizo una recopilación de investigaciones realizadas a la espera de su edición, sobre las consecuencias del uso del glifosato como herbicida.
- Se editó en español e inglés el Libro “Plagas y Enfermedades en Manejo Orgánico, una Mirada Latinoamericana”, compilación de la Dra. Dina Foguelman y sponsorado por IFOAM y GTZ de Uruguay.
- A solicitud de IFOAM, MAPO se encargó de la impresión en castellano y en inglés de un folleto con la posición de IFOAM sobre producción orgánica y OGM, y de su posterior distribución en América Latina.
- Participación en la CONFERENCIA SOBRE BIODIVERSIDAD organizada por la UICN, The World Conservation Union, en Nairobi, África, setiembre 2004.
- Dos pasantes francesas realizaron un estudio de diagnóstico de pequeñas empresas familiares en el Departamento de Pocito, Provincia de San Juan, patrocinadas por la Institución. Durante cuatro meses, las mencionadas pasantes recorrieron los campos de Pocito para recabar datos para su investigación en la evolución y perspectivas futuras de los cultivos pocitanos. Ambas jóvenes pertenecen al Centre National d’Etudes Agronomiques des Régions Chaudes (Centro Nacional de Estudios Agronómicos de las Regiones Cálidas). Agosto 2006.
- Seminario “Orgánico-Garantía de Calidad”, Bolsa de Cereales de Buenos Aires, diciembre 1995.
- Seminario sobre Manejo Orgánico.
- Curso de Capacitación en Producción y Comercialización de Alimentos Orgánicos, juntamente con la Universidad Del Salvador.
- Curso de Conservación del Suelo, Rosario, Septiembre 2002.
- Curso de Huerta Orgánica en Escobar. Septiembre 2002.
- Curso de Huerta Orgánica en Parque Pereyra Iraola. Noviembre de 2002.
- Primer Encuentro Nacional de Educadores Orgánicos, Rosario, Octubre 2002
- Jornada de Medicina, Salud y Alimentación Orgánica, Bs.As., Octubre 2002.
- Curso sobre Iniciación Apícola con Técnicas Orgánicas”, octubre 2002.

- Jornadas Orgánicas Patagónicas, en San Carlos de Bariloche, Provincia de Río Negro, sobre normativas, certificación, posibilidades de mercados, panorama orgánico mundial, organizaciones y acuerdos internacionales, visión de empresa exportadora. Organizada por la Delegación MAPO Patagonia Andina, la Agencia de Desarrollo Crear y SENASA, diciembre 2002.
- Curso Cultivo de Aromáticas, abril 2003.
- Curso de Cosmética Orgánica, mayo 2003.
- Jornada de Producción Orgánica, Alpachiri, provincia de La Pampa, sobre miel, ganadería y certificación, mayo 2003.
- Curso de Huerta Orgánica Biointensiva, noviembre 2003.
- Se apoyó el Proyecto de Tecnicatura en Producción Orgánica (nivel terciario), a solicitud de la Fundación Colegio Nacional de General Roca, Provincia de Río Negro.
- Taller de Cría de Reinas Orientado a la Producción Orgánica, Córdoba, marzo 2005.
- Taller de Cría de Reinas Orientado a la Producción Orgánica, Córdoba, abril 2005.
- Revalorización del bosque nativo como recurso para la Apicultura Ecológica, Córdoba, junio 2005.
- Curso Teórico Práctico de Huerta Orgánica y Hierbas Aromáticas y Medicinales, agosto 2005.
- Curso de Cosmética Orgánica, noviembre 2005.
- Por iniciativa de la Regional MAPO Salta, el Colegio Técnico Secundario de Iruya “Senador Emilio Correa”, ha pasado a ser “Rural Polimodal 5455” con Orientación Técnico Agropecuario, Aromáticas Orgánicas Nativas. Éste es uno de los primeros colegios orientados a la producción orgánica.
- Curso de Producción de Hierbas Aromáticas y Medicinales y su Uso en la Cosmética Orgánica, agosto 2006.
- Charlas informativas mensuales sobre la actividad orgánica nacional para todo público en la sede Capital.
- MAPO desarrolló en forma conjunta con el Consejo Profesional de Ingeniería Agronómica (CPIA) la Jornada Introducción a la Producción Orgánica, mayo 2007.

Todos los cursos referidos a la cosmética orgánica tienen que ver con hierbas aromáticas, obtención de esencias, cremas, lociones, pomadas, pero no maquillaje.

Principios de la agricultura orgánica.

Los Principios son las raíces de donde la agricultura orgánica crece y se desarrolla. Expresan la contribución que la agricultura orgánica puede hacer al mundo y una visión para mejorar toda la agricultura en un contexto global.

La Agricultura es una de las actividades más elementales de la humanidad debido a que todos los pueblos necesitan alimentarse diariamente. Historia, cultura y valores comunitarios son parte de la agricultura. Los Principios se aplican a la agricultura en su sentido más amplio, e incluyen la forma en que las personas cuidan suelo, agua, plantas y animales para producir, preparar y distribuir alimentos y otros bienes. Los Principios tienen que ver con la manera en que las personas interactúan con los paisajes vivos, se relacionan entre ellas, y dan forma al legado de generaciones futuras.

Los Principios de la Agricultura Orgánica sirven de inspiración al movimiento orgánico en toda su diversidad. Orientan el desarrollo de posiciones políticas, programas y normas de IFOAM.

Además, los Principios son presentados con la visión de que sean adoptados mundialmente.

✓ Principio de salud

La agricultura orgánica debe sostener y promover la salud de suelo, planta, animal, persona y planeta como una sola e indivisible.

Este principio sostiene que la salud de los individuos y las comunidades no puede ser separada de la salud de los ecosistemas – suelos saludables producen cultivos saludables que fomentan la salud de los animales y las personas.

La salud es el todo y la integridad en los sistemas vivos. No es únicamente la ausencia de la enfermedad, sino también el mantenimiento del bienestar físico, mental, social y ecológico. Características esenciales de la salud son inmunidad, resiliencia y regeneración.

El rol de la agricultura orgánica, ya sea en la producción, transformación, distribución o consumo, es el de mantener y mejorar la salud de los ecosistemas y organismos, desde el más pequeño en el suelo, hasta los seres humanos. La agricultura orgánica en particular, tiene la finalidad de producir alimentos nutritivos de alta calidad que promuevan un cuidado preventivo de la salud y del bienestar. En correspondencia con lo anterior, la agricultura orgánica debe evitar el uso de fertilizantes, plaguicidas, productos veterinarios y aditivos en alimentos que puedan ocasionar efectos negativos en la salud.

✓ Principio de Ecología

La agricultura orgánica debe estar basada en sistemas y ciclos ecológicos vivos, trabajar con ellos, emularlos y ayudar a sostenerlos.

Este principio enraíza la agricultura orgánica dentro de sistemas ecológicos vivos. Establece que la producción debe estar basada en procesos ecológicos y el reciclaje. La nutrición y el bienestar se logran a través de la ecología del ambiente productivo específico y así por ejemplo, en el caso de cultivos, éste es el suelo vivo, en animales, es el ecosistema de la granja y en peces y organismos marinos es el ambiente acuático.

Los sistemas de agricultura orgánica, pastoreo y aprovechamiento de productos silvestres, deben ajustarse a los ciclos y equilibrios ecológicos de la naturaleza. Estos ciclos son universales pero su funcionamiento es específico al lugar. El manejo orgánico debe adaptarse a las condiciones locales, la ecología, cultura y escala.

Los insumos deben disminuir mediante la reutilización, reciclaje y manejo eficiente de materiales y energía para así mantener y mejorar la calidad ambiental y la conservación de los recursos.

La agricultura orgánica debe lograr el equilibrio ecológico a través del diseño de sistemas agrarios, el establecimiento de hábitats y el mantenimiento de la diversidad genética y agrícola.

Quienes producen, transforman, comercializan o consumen productos orgánicos deben proteger y beneficiar al ambiente común que incluye paisajes, hábitat, biodiversidad, aire y agua.

✓ Principio de equidad

La agricultura orgánica debe estar basada en relaciones que aseguren equidad con respecto al ambiente común y a las oportunidades de vida.

La equidad está caracterizada por la igualdad, el respeto, la justicia y la gestión responsable del mundo compartido, tanto entre humanos, como en sus relaciones con otros seres vivos.

Este principio enfatiza que todos aquellos involucrados en la agricultura orgánica deben conducir las relaciones humanas de tal manera que aseguren justicia a todos los niveles y a todas las partes – productores, trabajadores agrícolas, transformadores, distribuidores, comercializadores y consumidores. La agricultura orgánica debe proporcionar a todos aquellos involucrados, una buena calidad de vida, contribuir a la soberanía alimentaria y a la reducción de la pobreza. La agricultura orgánica tiene como objetivo producir alimentos de calidad y otros productos en cantidad suficiente.

Este principio remarca que se debe otorgar a los animales las condiciones de vida que sean acordes con su fisiología, comportamiento natural y bienestar.

Los recursos naturales y ambientales utilizados para la producción y consumo deben ser gestionados de tal forma que sea justa social y ecológicamente, debiendo mantenerse como legado para futuras generaciones. La equidad requiere de sistemas de producción, distribución y comercio abiertos y justos que tomen en cuenta los verdaderos costos ambientales y sociales.

✓ Principio de precaución.

La agricultura orgánica debe ser gestionada de una manera responsable y con precaución para proteger la salud y el bienestar de las generaciones presentes y futuras y el ambiente.

La agricultura orgánica es un sistema vivo y dinámico que responde a demandas y condiciones internas y externas. Quienes practican la agricultura orgánica pueden incrementar la eficiencia y la productividad siempre que no comprometan la salud y el bienestar. Por lo tanto, las nuevas tecnologías necesitan ser evaluadas y los métodos existentes revisados. Debido a que solo existe un conocimiento parcial de los ecosistemas y la agricultura, se debe tomar en cuenta la precaución.

Este principio establece que la precaución y la responsabilidad son elementos clave en la gestión, desarrollo y elección de tecnologías para la agricultura orgánica. La ciencia es necesaria para asegurar que la agricultura orgánica sea saludable, segura y ecológicamente responsable. Sin embargo, el conocimiento científico solo no es suficiente. La experiencia práctica, la sabiduría acumulada y el conocimiento local y tradicional ofrecen soluciones válidas comprobadas por el tiempo. La agricultura orgánica debe prevenir riesgos importantes adoptando tecnologías apropiadas y rechazando las impredecibles como lo es la ingeniería genética. Las decisiones deben reflejar los valores y las necesidades de todos los posibles afectados a través de procesos transparentes y participativos.

➤ **Ámbito Tecnológico**

En los mercados marginales y en las áreas de pocos recursos, donde los agricultores no tienen acceso a los insumos y las tecnologías modernas, la agricultura orgánica puede también aumentar la productividad de los sistemas tradicionales, optimizando el uso de los recursos locales.

Todos los sistemas de manejo agrícola que aplican enfoques ecológicos, pero que utilizan algún insumo sintético y/u organismos modificados genéticamente (por ejemplo, manejo integral de plagas, labranza cero, agricultura conservacionista y agricultura sostenible de bajos insumos) quedan obviamente excluidos de la categoría orgánica.

Por lo general, la aplicación de las tecnologías de producción orgánica resulta relativamente fácil para los pequeños agricultores. No obstante, puede que los proyectos tropiecen con los siguientes problemas de importancia:

- Obtención de productos de calidad. Los compradores de productos orgánicos de los países industrializados cada vez son más exigentes en cuanto a la calidad, tendencia que es probable que continúe. En vista de que en algunos casos los pequeños agricultores tenían dificultades para obtener productos que cumplieran el número cada vez mayor de normas de calidad (como en el caso de la banana en la República Dominicana y de las hortalizas en El Salvador), los productores orgánicos de tamaño mediano y grande estaban aumentando su cuota de mercado.

En los proyectos deben figurar intervenciones centradas en la obtención de productos de calidad.

- Seguimiento del cumplimiento de los métodos orgánicos de producción. Los estudios de casos concretos indican que el fraude puede plantear un grave problema a las organizaciones de pequeños agricultores dedicados a la producción orgánica. De hecho, puede que uno o varios miembros de una organización sientan la tentación de obtener precios favorables sin respetar plenamente los métodos orgánicos de producción. De este modo, el conjunto de la organización podría perder el acceso a un determinado mercado, lo cual acarrearía para esta organización la pérdida de ingresos y la desconfianza de los

compradores. Los proyectos han de dedicar suma atención al objetivo de ayudar a las organizaciones a establecer mecanismos de control del cumplimiento de los métodos orgánicos de producción y de penalización de los productores que no los cumplan.

- Manera de hacer frente a la escasa oferta de tecnologías y de profesionales especializados en tecnologías orgánicas. La incorporación de las cuestiones relacionadas con la producción orgánica a los programas de investigación y educación es fundamental para generar una oferta de tecnologías acordes con las condiciones locales y de profesionales debidamente capacitados para participar en los proyectos. Así pues, es fundamental determinar si dichos programas existen en un determinado país, si se dispone de tecnologías acordes con las condiciones locales y si es suficiente la oferta de profesionales con vistas a su participación en un determinado proyecto. En caso de que todavía no se hayan elaborado, deberán incorporarse medidas correctivas, como por ejemplo el apoyo a los programas de investigación y capacitación de las instituciones nacionales.

Las técnicas de producción orgánica deben garantizar que un suministro adecuado de fertilizante orgánico compense la extracción de nutrientes por los cultivos. De no ser así, la producción orgánica podría funcionar unos cuantos años, pero ser insostenible a medio o largo plazo. La fertilización adecuada resulta especialmente indicada en las regiones donde la calidad de los suelos es escasa. Además, la aplicación de una cantidad adecuada de fertilizantes orgánicos de la calidad necesaria puede tropezar con diversas limitaciones, como por ejemplo la escasez de ese fertilizante en la región, lo elevado de su costo o un uso alternativo, como es el caso de su utilización como combustible para cocinar en el hogar. Hay que identificar estos posibles problemas para determinar la viabilidad de la agricultura orgánica y, de ser posible, aplicar medidas correctivas.

Los productores orgánicos más exitosos fueron aquellos que ya aplicaban un sistema de producción caracterizado por tecnologías no basadas en insumos químicos una situación frecuente entre los pequeños productores que no poseen recursos para pagar insumos costosos. Estos sistemas de producción son frecuentemente vistos en forma negativa por la baja productividad de los cultivos en comparación con los sistemas de monocultivo con alto uso de insumos. Sin embargo, tienen algunas grandes ventajas: a) pueden ser certificados como orgánicos luego de pequeños cambios o aun sin cambios en las prácticas de producción,

volviéndose alternativas económicamente viables; b) pueden tener efectos positivos en la conservación del medio ambiente; c) los esfuerzos en capacitación y asistencia técnica serán probablemente significativamente menores que para productores con sistemas de producción más intensivos y diferentes al orgánico; d) el período de transición será menor y menos costoso, dado que los productores posiblemente no experimentarán caídas en los rendimientos que caracterizan a la suspensión de la aplicación de insumos químicos en los sistemas de producción intensivos en el uso de esos insumos. Por lo tanto, proyectos que se propongan promover a la agricultura orgánica entre pequeños productores deberían concentrarse en aquellos productores que ya están produciendo de manera más o menos “orgánica”.

Aunque los pequeños productores encontraron en general relativamente simples a las técnicas de producción orgánica, los servicios de extensión desempeñaron un papel importante en la resolución de algunos problemas técnicos. En primer lugar, los exportadores y las empresas de comercialización reconocen que los compradores de los países industrializados se han estado volviendo cada vez más exigentes en cuanto a la calidad de los productos orgánicos. En algunos de los casos estudiados, los productos incluso presentaron problemas de calidad que comprometieron el acceso a los mercados de exportación. Esto puede llevar en el futuro a consecuencias negativas sobre los pequeños productores, dado que algunas grandes empresas que realizaban contratos con pequeños agricultores comenzaron a establecer sus propias plantaciones orgánicas. En segundo lugar, una organización de pequeños productores orgánicos podría verse perjudicada en caso de que uno o más de sus miembros no cumplieran con las normas de producción orgánica, lo que provocaría pérdidas económicas en todos los miembros de la organización y de la confianza de los compradores. Por lo tanto, los servicios de extensión dirigidos a los pequeños productores orgánicos deberían concentrarse en mejorar la calidad de su producción y en controlar que todos ellos cumplan las normas de producción orgánica.

Mientras que universidades e instituciones de capacitación para especialistas agrícolas en la gran mayoría de los países de América Latina han estado incorporando a la agricultura orgánica en sus programas desde mediados de los noventa, los servicios de extensión generalmente tuvieron problemas para encontrar profesionales capacitados en agricultura orgánica, con la excepción del café, cultivo en el que un número sustancial de profesionales había recibido capacitación en servicio.

De esta forma, la incorporación de cuestiones relativas a la producción orgánica por parte de la investigación y los programas de universidades e instituciones de capacitación resulta clave para generar una oferta de profesionales con los conocimientos adecuados. Como consecuencia, resulta esencial apoyar estos programas en caso de que no se hayan desarrollado aun y donde la oferta insuficiente de profesionales puede resultar una seria limitante para un proyecto trabajando con la agricultura orgánica

Tecnologías simples versus complicadas

La complejidad de las nuevas tecnologías es un factor que puede influir en su adopción por parte de los pequeños productores. Si resulta difícil aprenderlas, los productores pueden resistirse a aplicarlas y continuar usando las que ya conocen. Las entrevistas realizadas a los pequeños productores orgánicos mostraron que les resultó fácil pasarse a la agricultura orgánica y que encontraron a las tecnologías orgánicas más simples que las convencionales por las siguientes razones:

a) Al contrario de la mayoría de los insumos químicos, los que los productores conocieron cómo aplicar pero encontraron difícil entender sus principios de funcionamiento, las tecnologías y sistemas de producción orgánicos les resultaron fáciles en su aplicación y en sus principios de funcionamiento. Esto llevó incluso a una participación activa de los productores en la experimentación con nuevas tecnologías orgánicas.

b) Los pequeños productores en varios de los casos habían producido en forma convencional utilizando tecnologías similares a las orgánicas, no aplicando insumos químicos o haciéndolo en pequeñas cantidades. Así, sólo debieron introducir pocos cambios en sus tecnologías y relativamente pequeñas inversiones para comenzar a producir en forma orgánica.

Los productores de café en México y Guatemala generalmente precisaron introducir nuevas medidas de conservación de suelos, mejorar el control manual de plagas, enfermedades y malezas, e introducir nuevas especies de árboles para sombra. La caña de azúcar en Argentina se considera un cultivo rústico que en San Javier se ha caracterizado por la ausencia de plagas, utilizándose comúnmente variedades resistentes o tolerantes a las enfermedades típicas del cultivo. Ello prácticamente eliminó la necesidad de aplicar plaguicidas en la producción

convencional. Los productores de banano orgánico en República Dominicana debieron introducir abonos orgánicos y mejorar el control manual de plagas y enfermedades, mientras que los de caña en Argentina debieron mejorar su rotación con otros cultivos.

El hecho de que los pequeños productores encontraran relativamente fáciles a las tecnologías orgánicas no significa que no hayan enfrentado algunos problemas importantes. El más relevante fue obtener un producto de buena calidad. Los exportadores y empresas comercializadoras reconocieron que los compradores de productos orgánicos se han vuelto más exigentes en calidad. Hasta comienzos de los noventa, la oferta de productos orgánicos era limitada, por lo que los consumidores no se preocupaban demasiado por la calidad, reconociendo que los productos orgánicos no se verían tan bien como los producidos con métodos convencionales. Sin embargo, el crecimiento en el consumo de productos orgánicos se ha visto acompañado por un incremento en la oferta tanto de países en desarrollo como industrializados. Debido en parte a que los consumidores poseen más opciones, se han vuelto más exigentes en calidad, especialmente en hortalizas y frutas frescas. Esta tendencia no ha causado aun problemas significativos a los pequeños productores, pero podría hacerlo en el futuro.

Considerando estos problemas, los servicios de extensión para pequeños productores orgánicos son claves principalmente para dos cuestiones: a) mejorar la calidad de la producción; y b) controlar el cumplimiento de los productores con los métodos de producción orgánica.

La oferta de tecnologías de producción orgánica

La limitada oferta de tecnologías efectivas para resolver problemas técnicos específicos y apropiadas a las particulares características de los productores (por ejemplo su limitado acceso al crédito) puede ser uno de los potenciales problemas de los pequeños productores que se pasan a la agricultura orgánica. Por lo tanto, es importante analizar los orígenes de las tecnologías orgánicas y la incorporación de la agricultura orgánica en la agenda de las instituciones de investigación agropecuaria.

El análisis de las instituciones de investigación de los sectores público y privado en los casos estudiados mostró que habían realizado limitados avances en la incorporación de la agricultura orgánica en sus agendas. Ello se explica en parte por las dificultades que las

instituciones de investigación en los países de América Latina han experimentado debido a cortes en sus presupuestos y políticas de reforma del sector público implementadas durante los años noventa. Adicionalmente, las entrevistas realizadas con investigadores en instituciones de investigación públicas mostraron que una alta proporción de ellos no estaban interesados en realizar proyectos sobre tecnologías orgánicas.

La mayoría habían sido formados en sistemas y tecnologías de producción basados en insumos químicos y se mostraron escépticos respecto a la agricultura orgánica, planteando diversas objeciones en aspectos como potenciales problemas tecnológicos y de mercado, en lugar de abrirse a la posibilidad de incorporar nuevas líneas de investigación.

No obstante, la gran mayoría de las instituciones de investigación se encontraba realizando algún tipo de trabajo en agricultura orgánica. En la mayoría de los casos, las investigaciones se habían originado mucho más en la iniciativa de investigadores individuales que en programas de investigación más o menos estructurados que resultaran de la definición de la agricultura orgánica como una prioridad institucional. Además, la mayoría de los proyectos de investigación sobre agricultura orgánica se financiaban por fuentes externas y no por los recursos propios de la institución.

Costa Rica y Argentina fueron los casos que mostraron mayores avances en la incorporación de la agricultura orgánica en la agenda de las instituciones de investigación agropecuaria.

A mediados de los noventa, varias instituciones comenzaron proyectos de investigación en temas relacionados con la agricultura orgánica.

En Argentina, el Instituto Nacional de Tecnología Agrícola (INTA) —una agencia de investigación descentralizada de la Secretaría de Agricultura creada en 1956—realizó investigación, desarrolló nuevas tecnologías y proporcionó capacitación en agricultura orgánica. Sin embargo, estos esfuerzos también enfrentaron el problema de los limitados recursos disponibles. En 1992, varios investigadores de diversas oficinas regionales del INTA comenzaron a presionar a oficiales de alto nivel para crear un programa de investigación para generar tecnologías de producción orgánica. Esta iniciativa tuvo eventualmente resultados positivos, creando el INTA el Proyecto Nacional de Investigación para la Producción de Alimentos Orgánicos. Centrado inicialmente en carne y leche orgánicas, el proyecto logró incluir a 30

investigadores a medio tiempo de todas las estaciones experimentales del INTA en todo el país, a lo que se agregó un coordinador a tiempo completo.

A pesar de estos avances, existen aún vacíos de conocimiento en diversas áreas, aun en Argentina y Costa Rica. Algunas de las cuestiones más importantes en las que resulta necesaria una mayor investigación incluyen la definición de la mejor dosis de diversos insumos orgánicos en diferentes condiciones de suelos y climas, el desarrollo de tecnologías para controlar plagas y enfermedades y de tecnologías post-cosecha, y la incorporación de análisis microeconómico a la investigación en agricultura orgánica. Además, la investigación en agricultura orgánica en Argentina se concentró básicamente en productos producidos principalmente por empresas y grandes productores, incluidos carne bovina, leche y quesos, cebolla y girasol, y más recientemente en vinos y aceite de oliva. Ningún trabajo había sido realizado en caña de azúcar—el cultivo principal de los pequeños productores orgánicos. El INTA estableció a mediados de los noventa unidades demostrativas y de experimentación en las estaciones experimentales de Balcarce y General Villegas (en la región pampeana), desarrollando un paquete tecnológico para criar ganado orgánico en una finca de mediano tamaño. El grupo de agricultura orgánica del INTA ha estado transfiriendo los conocimientos a inspectores de agencias de certificación y a consultores agrícolas privados. Lo que ha faltado y el grupo está actualmente realizando es una política más agresiva de transferencia de estas tecnologías a los productores.

Sorpresivamente, si bien la investigación en agricultura orgánica mostró un limitado desarrollo, todos los casos se caracterizaron por una ausencia de problemas técnicos significativos a nivel de los productores. La gran mayoría de las tecnologías utilizadas se trajeron de otros países, casi siempre por parte de ONG y en algunas ocasiones por parte de empresas (banano en República Dominicana). Los productores habían sido capaces de controlar la mayoría de las malezas, plagas y enfermedades más comunes en cada cultivo con tecnologías basadas en el uso de mano de obra e insumos orgánicos. Sin embargo, problemas técnicos podrían ocurrir en el largo plazo si no se mantienen los balances de nutrientes, especialmente en la producción orgánica asociada a los sistemas de monocultivo.

Microentorno.

➤ **Amenaza de nuevos entrantes**

En este mercado determinado, las barreras de entrada son moderadas debido a que es un negocio fácil de instalar, no requiere mucho esfuerzo para su prestación, hay acceso a la tecnología, pero en cuanto a la materia prima se puede considerar más difícil de conseguir si uno no tiene los medios adecuados.

La existencia de economías de escala en los productos sustitutos hacen que sus precios sean más baratos debido a los menores costos en su producción, por lo tanto cualquier empresa que trate de ingresar al mercado debe contar con el capital necesario para ser competitivo frente a las empresas ya instaladas.

En cuanto a los canales de distribución son tan diversos que resulta muy fácil para cualquier nuevo ingresante disponer de ellos.

Uno de los posibles nuevos ingresantes es **ANAME**, en el caso de esta empresa puede ser considerada como nueva ingresante al mercado, al tener productos orgánicos al 100%, los mismos certificados por Certificado Orgánico por USDA (norma NOP) y por OIA (Organización Internacional Agropecuaria). Todavía no ha lanzado su línea de maquillajes pero está a punto de hacerlo.

Anamê Vio está desarrollando la primera línea de cosmética integralmente orgánica de Argentina, es una empresa con una amplia trayectoria en la industria.

Cada elemento que forma parte de la cadena de elaboración de sus productos cumplen con las estrictas normas requeridas: OIA (Organización Internacional Agropecuaria), USDA, norma NOP (Programa Nacional Orgánico) de EEUU y la Norma Orgánica Argentina que es equivalente con la reglamentación para la comunidad europea, para materias primas utilizadas en sus productos.

Con su línea de productos cuida el medio ambiente y promueve el desarrollo sostenible y sustentable del planeta.

Frente a esto hay que buscar la manera de lograr una ventaja competitiva difícil de imitar y que nos diferencie y posicione en la mente de los consumidores.

➤ **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos en esta industria es alta e intensa, debido a la gran cantidad de empresas de cosméticos por las que puede optar el cliente.

Como productos sustitutos encontramos a las empresas tradicionales de venta de cosméticos (están detalladas a continuación), que por la existencia de economías de escala, curva de aprendizaje y experiencia, entre otras características pueden presentar precios relativos más baratos. También el proceso de producción de la cosmética orgánica al ser totalmente limpia y requerir más cuidados personales tiende a encarecer el precio del producto, por lo tanto cualquier consumidor que no valore la diferenciación que el producto ofrece no dudará en cambiar de marca sin costos adicionales.

Dentro de nuestros sustitutos podemos encontrar:

✓ **Cosméticos Avon**

En 1886, David McConnell funda la “California Perfume Company”. Comenzó creando una línea de fragancias que comercializaba él mismo de forma directa, llamando a la puerta de los hogares.

La nueva Compañía creció con la ayuda de sus antiguos empleados y en especial de Mrs. F. Albee, la primera Distribuidora de Avon, que imprimió en todos el espíritu de trabajo, calidad, y servicio con el que trabajaba McConnell.

En 1929 introdujo una nueva línea de productos que llamó Avon, con tanta aceptación que a los 10 años (1939) el nombre oficial de la Compañía pasó a ser Avon Products, Inc.

La idea de David McConnell, a lo largo de 127 años, ha hecho que AVON esté presente en los hogares de unos 150 países de todo el mundo, con un número aproximado de Distribuidoras que sobrepasa los seis millones.

La misión de Avon se centra en seis aspiraciones centrales que la compañía se esfuerza continuamente en lograr:

- **Líder en belleza:** Construir una cartera única de belleza y marcas relacionadas, tratando de superar a sus competidores en la calidad, la innovación y el valor, y elevar la imagen de

Avon para convertirse en la compañía de belleza más confiable del mundo, ser la elección de mujeres en su compra.

- Premier compañía de venta directa : Expandir la presencia de Avon en la venta directa, empoderamiento de las mujeres para lograr la independencia económica, ofreciendo una oportunidad de ganancia superior, así como el reconocimiento, servicio y soporte, por lo que es fácil y gratificante estar afiliado a Avon.
- Empresa más admirada: Entregar superiores retornos a los accionistas por la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, manteniendo el compromiso de ser una empresa ética y responsable en el ciudadano corporativo global que se lleva a cabo como un modelo de éxito.
- El mejor lugar para trabajar: Elevar el liderazgo de la compañía, incluyendo sus altos estándares, el respeto por la diversidad y el compromiso de ayudar a los asociados a alcanzar su máximo potencial en un ambiente de trabajo positivo.
- Ser la base más grande dedicada a las causas de las mujeres: Ser campeón mundial comprometida con la salud y el bienestar de las mujeres a través de los esfuerzos filantrópicos, con un enfoque en el cáncer de mama, la violencia doméstica y el empoderamiento de las mujeres.

✓ New Revlon

Revlon es una empresa de cosméticos norteamericana, especializada en el cuidado de la piel, fragancias, cuidado personal, fundada en el año 1932, por Charles Revson y su hermano Joseph, junto con un químico, Charles Lachman, quien contribuyó con la "L" en el nombre Revlon. A partir de un solo producto -. Un nuevo tipo de esmalte de uñas.

En seis años, la compañía se convirtió en una organización multimillonaria. En 1940 ofrece una línea completa de manicura, y añadió lápiz labial a la colección.

En la década de 1960, fue segmentada en diferentes divisiones, cada una centrada en un mercado diferente. Tomo prestada esta estrategia de General Motors.

Cada división tiene su propio cliente-objetivo:

- Revlon, la mayor y más popular marca de precio.
- Princess Marcella Borghese y de primer nivel / internacional.
- Ultima II, la prima.

- Maravilla Natural, juniors.
- Moon Drops, piel seca.
- Etherea, hipoalergénicos.

La compañía comenzó a comercializar sus productos en el extranjero a finales de la década de 1950 cuando debutó en Japón. La entrada de Revlon en el mercado japonés fue una típica estrategia de ventas internacional. En lugar de adaptar sus anuncios y el uso de los modelos japoneses, optó por utilizar su publicidad americana. A las mujeres japonesas les encantó el aspecto estadounidense, y las ventas para 1962 llegaron a casi US \$ 164 millones. En 1962, fundó filiales en Francia, Italia, Argentina, México y Asia.

Revlon es una empresa mundial de venta de productos para el cuidado de la belleza, desodorantes/antitranspirantes, productos para el cuidado de la piel, fragancias, herramientas para el cuidado de la belleza, tinturas para el cabello y productos cosméticos de color.

La visión de la empresa es glamour, emoción e innovación a través de productos de alta calidad y a precios accesibles. Revlon es una de las franquicias de marca de los consumidores más sólidas del mundo. La cartera global de marcas de Revlon incluye productos cosméticos de color Revlon, productos cosméticos de color Almay, tinturas Revlon Colorsilk, herramientas para el cuidado de la belleza Revlon, fragancias Charlie, desodorantes/antitranspirantes Mitchum y productos para el cuidado de la piel Ultima II y Gatineau. Sus productos se venden en más de 100 países de los seis continentes.

En sus acciones de responsabilidad social incluye el propósito, las normas y las medidas en cada una de las áreas clave de seguridad, sociales, éticas, regulaciones y normas medioambientales.

Los objetivos declarados son los siguientes:

Seguridad: Brindar a nuestros consumidores productos de alta calidad, seguros y eficaces y empleados valiosos con un lugar de trabajo seguro.

Social: Mejorar la vida de las mujeres a través de nuestros productos y los esfuerzos filantrópicos.

Ética: Llevar a cabo negocios de una manera ética.

Regulación: Asegurar que nuestros productos y servicios operativos cumplen o exceden todas las normas aplicables, a nivel mundial.

Ambiental: Reducir el impacto ambiental de nuestras operaciones.

✓ L'Oreal

Es una empresa líder mundial en la fabricación de cosméticos, creada en 1907 por el químico Eugène Schueller en Francia con el nombre de "Compañía Francesa de Tintes Inofensivos para el cabello". Después, esta compañía tomará el nombre de la marca, L'Oreal.

Se inició en España en 1932, donde facturó 667,2 millones de euros en 2001, y cuenta con más de 2.300 empleados y tres fábricas. Entre sus marcas, todas ellas internacionales, figuran: L'Oreal Paris, L'Oreal Profesional, Lancôme, Maybelline, Garnier, Vichy, Ralph Lauren, Giorgio Armani, Biotherm, Redken, Helena Rubinstein, Cacharel, La Roche-Posay, Kiehl's, Softeen-Carson, Matrix y la japonesa Shu Uemura.

En 1939 se comienza a internacionalizar los productos L'Oreal en Argentina, a través de un agente llamado Belieres Mauricio. En 1950 se construye la primera fábrica en el barrio de Chacarita, en la ciudad de Buenos Aires. En 1968 se lanza la marca Lancôme en Argentina.

Está presente en 150 países y su plantilla asciende a 64.600 trabajadores en todo el mundo. Lindsay Owen-Jones, ex presidente general del grupo L'Oréal, recibió el "Premio al Mejor Empresario Europeo del Año" de 2002 en un acto celebrado en Madrid. El actual Director General y Presidente del Grupo es Jean Paul Agon.

Destaca su inversión en mercadotecnia, al cual dedica más de 4.950 millones de euros, es decir, el 30,7% de su cifra de negocio. Su lema "porque yo lo valgo" es uno de los eslóganes comerciales más conocidos que, junto con anuncios presentados por famosos, conforman la punta de lanza de sus promociones.

En la ciudad de Burgos (España), se encuentra una de las principales fábricas a nivel mundial. En ella trabajan más de 600 personas, y produce cerca del 5% de los cosméticos del grupo. En 2015, será una fábrica energéticamente autoabastecida

L'Oreal es sinónimo de belleza, de innovación y de excelencia científica. Su misión a lo largo de sus 100 años de existencia, ha sido siempre hacer accesible la belleza a las mujeres y hombres de todo el mundo, ofreciéndoles lo mejor de la cosmética en calidad, efectividad y seguridad, para satisfacer todas sus necesidades y deseos de belleza, en toda su infinita diversidad.

Como líder mundial de la industria cosmética, su éxito es el resultado de unos portafolios únicos de 27 marcas internacionales, de una fuerte presencia en todo el mundo, comprometidos y

emprendedores. Por ello, para L'Oreal, reclutar el mejor talento, promover la diversidad y maximizar el desarrollo y crecimiento de los empleados es siempre una prioridad.

✓ Mary Kay Cosméticos

Mary Kay Cosméticos fue creada en 1963 por Mary Kay Ash que con la ayuda de su hijo Richard de 20 años creó Beauty by Mary Kay.

Con 1.7 millones de Consultoras de Belleza Independientes en más de 30 mercados alrededor del mundo, Mary Kay Inc. lleva el legado de Mary Kay Ash de: inspirar, enriquecer y facultar a la mujer a creer que pueden hacer cosas grandiosas.

Mary Kay presenta una línea completa de productos para el cuidado de la piel exclusiva para hombres.

Tanto la empresa como su fundadora han recibido una gran cantidad de premios a lo largo de su carrera entre los cuales se pueden mencionar: "Innovación en la Industria" de la Asociación de Ventas Directas por la creación del programa del sitio electrónico personal *Mary Kay*, el cual provee a cada Consultora de Belleza Independiente la oportunidad de tener un sitio electrónico propio en 2001, "Visión del Mañana" de la Asociación de Ventas Directas por sus esfuerzos de alcance comunitario para la prevención de la violencia en contra de la mujer en 2002.

En 2013 Mary Kay Inc. celebra su 50 Aniversario. Más de tres millones de personas alrededor del mundo son Consultoras de Belleza Independientes Mary Kay.

✓ Gigot.

Gigot es una empresa argentina de venta directa con más de 33 años de sólida trayectoria en el mercado nacional e internacional.

En sus folletos ofrece una amplia gama de soluciones para la vida diaria, productos cosméticos de alta tecnología, nuevas tendencias en moda y productos para el hogar.

Cuenta con dos plantas de producción con moderno equipamiento industrial y una infraestructura técnica y humana que responde a las necesidades científicas, comerciales y regulatorias que hoy se exigen.

Todos sus productos se elaboran respetando fielmente las reglamentaciones nacionales e internacionales, cumpliendo con las técnicas y los procedimientos que garantizan la calidad en todos los procesos y las etapas de producción.

Misión: Brindar a las personas una oportunidad de crecimiento personal, profesional y económico desde el respeto, la autenticidad y el compromiso.

Visión: Estar presentes, a través de nuestros productos, en todos los hogares, brindando a cada uno de sus integrantes un servicio personalizado.

✓ Tsu Cosméticos

Tsu Cosméticos es una marca argentina con más de 35 años en el mercado. Líder entre las compañías nacionales de venta directa, su nombre es un término de origen japonés que significa “relativo a la belleza”.

Buscando la excelencia, invierte en tecnología e investigación científica, aceptando el desafío de ser líder en un mundo en continua evolución. Cuenta con uno de los más innovadores laboratorios del país, por lo que desde 1975 comercializa productos de elaboración propia y ofrece una amplia variedad de cosméticos de excelente calidad, a un precio accesible.

Con el correr de los años, fue incorporando productos de otras líneas de renombre y artículos no cosméticos, como bijouterie, lencería, indumentaria, literatura, musicales, artículos para el hogar y complementos dietarios naturales, entre otros.

A través del servicio de venta directa, logró conformar una amplia red de revendedoras que cubre el territorio nacional y sigue creciendo día a día, con un potencial de 4 millones de clientes. A su vez, desde 1997, tiene presencia en Uruguay.

Además, es la primera marca nacional de venta directa que ofrece productos elaborados bajo normas ISO 9000, un sistema de control de procesos que garantiza la calidad de sus productos y el nivel de su servicio.

Misión: Ofrecer productos de primera calidad a un precio accesible, con el objetivo de llegar a los hogares de todas las familias.

Visión: Tsu Cosméticos busca superarse continuamente. Innovar en el desarrollo de productos, sumar tecnología, garantizar calidad y enriquecer la experiencia de compra de los clientes son guías en el camino para crecer día a día, creando nuevos horizontes en la vida diaria de millones de personas.

✓ Amodil

La productora y distribuidora de productos cosméticos Amodil hace más de 45 años que llega a la puerta de cada hogar argentino, de Ushuaia a la Quiaca, brindando belleza y excelente calidad en cada uno de sus productos.

Posee tres plantas elaboradoras: dos en Villa Mercedes, San Luis, y la tercera en la Provincia de Buenos Aires. Su infraestructura cuenta con laboratorios que rigen las estrictas normas de calidad, con maquinarias de última generación y con profesionales altamente capacitados. La calidad está supervisada por un doble control: el propio de la empresa y el realizado por el Ente Regulador ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y tecnología Médica), que habilita la comercialización de cada uno de ellos.

El compromiso con el crecimiento de la mujer, la utilización de las tecnologías más avanzadas y la constante búsqueda de tendencias internacionales, permiten llegar a cada hogar con un servicio de excelencia.

✓ Violetta Fabiani

Violetta Fabiani es una empresa argentina de capitales nacionales fundada por Violetta Montero, cuyo nombre en sus comienzos identificaba la marca, es una de las más modernas en el mercado de la cosmética.

Con el transcurrir de los años, la empresa ha ido perfeccionando y actualizando su estructura, conservando siempre la calidez de su origen familiar, sus tradiciones y valores culturales.

Desde 1995, con su restyling de marca, Violetta Fabiani, continúa y reafirma el perfil de una empresa que abre un mundo de posibilidades para todas las mujeres.

En 2012 un nuevo restyling de marca, nos lleva hacia el objetivo deseado desde sus comienzos.

Misión: Cuidar y mimar a nuestras y nuestros clientes. Queremos que se sientan tan gratificados al usar nuestros productos como nos sentimos nosotros al pensarlos y crearlos.

Visión: Queremos ser reconocidos como una empresa de venta directa sólida y confiable, formada por un equipo de gente emprendedora capaz de llegar a miles de clientes con cosméticos de alta calidad y productos útiles para toda la familia, sin perder la calidez ni el trato personalizado.

Utilizan como herramienta de comercialización la venta directa de bienes y servicios, es decir que los mismos son llevados directamente a los consumidores en sus hogares, esto es realizado por una revendedora independiente.

La venta directa es "activa", busca al consumidor y le brinda atención personalizada.

➤ NATURA

Es una marca de origen brasilero, nacida en 1969, presente en siete países de América Latina y en Francia. En Brasil, son la industria líder en el mercado de cosméticos, fragancias e higiene personal, como también en el sector de venta directa.

Mediante el método de ventas directas hoy en día, en todo el mundo, Natura cuenta con una red de más de 1 millón de Consultoras.

Desde 1983 cuenta con la recarga en una gran cantidad de gamas. Las recargas representan una reducción del 54% del uso de plástico en relación con los embalajes estándar.

En 2000 tuvo el lanzamiento de la línea Ekos, proveniente por completo de ingredientes extraídos de la biodiversidad brasileña. La producción fue realizada en Cajamar, utilizando un sistema de tratamiento de efluentes por microorganismos aerobios, el cual no utiliza testeos en animales y hacen observación estricta de las más rigurosas normas de seguridad internacionales.

En 2013 hizo el lanzamiento de nuevos empaques menos impactantes y del aumento del uso de material reciclado. A partir de sus resultados, la empresa invierte en la investigación de tecnologías innovadoras, conceptos de ecodesign, reducción continua de masa del empaque, materias primas de menor impacto, además de la utilización de materiales reciclados y reciclables.

Elaboró un programa que tiene el desafío de buscar eficiencia y soluciones innovadoras en toda la cadena productiva, de la extracción de las materias primas al post consumo, contemplando las actividades de los proveedores y la producción tercerizada.

La gestión de residuos sólidos contempla las etapas de segregación, clasificación, acondicionamiento, recolección, transporte y destinación final con el objetivo de reducir los volúmenes generados, ampliar el reciclaje y el cuidado redoblado con los residuos peligrosos de las operaciones.

También posee el Programa Carbono Neutro, desde 2007, con el cual pretende reducir significativamente las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en la atmósfera. Gracias a

este enfoque, ya ha logrado reducir el 25,4% de sus emisiones relativas entre 2006 y 2013. A su vez, todas las emisiones que se generan en la fabricación de productos se compensan, incluso las que se originan en la extracción de la materia prima, en el transporte y en el uso y descarte de los productos por parte del consumidor.

Natura también invierte en investigación y tecnología para promover una reducción continua y significativa. Las iniciativas tienen un impacto amplio, ya que involucran a los proveedores, cuyos indicadores también se monitorean.

El desafío de reducir las emisiones ha impulsado la innovación, con la creación de nuevos empaques y repuestos, la sustitución de ingredientes y la definición de parámetros para el desarrollo de nuevos productos.

Poseen un programa de certificación de activos, el cual comprende la certificación de insumos vegetales usados en los productos, según criterios internacionales, para garantizar la provisión sustentable de las especies, considerando aspectos ambientales, sociales y económicos.

Las certificaciones abarcan agricultores familiares y las comunidades tradicionales cuyas producciones son certificadas por tres protocolos distintos: orgánico (Instituto Biodinámico, Ecocert, Organización Internacional Agropecuaria e Instituto de Mercado Ecológico), agricultura sustentable (Sustainable Agriculture Network) y forestal (Forest Stewardship Council).

Precios relativos de nuestros competidores sustitutos:

ARTÍCULO	Polvo compacto	Brillo de labios
Marca de Cosmético		
Avon	Polvo Facial compacto 11g, Disponible en 5 tonos \$74.99	Ultra Color Glazewear Brillo Labial FPS 15 6,5g \$36,99
New Revlon	Revlon Colorstay Mineral Bronzer 8g, disponible en 4 tonos, \$90	Revlon Brillo Labial Colorburst, 1.9ml, \$77
L'Oreal	True Match Polvo 9,5g, disponible en 4 tonos, \$ 97	Glam Shine, 6g, \$65
Mary Kay	Polvo compacto traslucido Mary Kay, disponible en 3	Brillo de labios Mary Kay, 5,5g, \$55

	tonos, \$ 63	
Gigot	-	Brillo Labial duo color+ hidratante, 3,5g, \$30
Tsu Cosméticos	Nagai – Mineral, Polvo compacto 10,2 g, disponible en 5 colores \$49,99	Nagai – Perfect, Labial líquido voluminizador - Efecto 3D, 8,3 g, \$35,99
Amodil	Amodil Expert Primer Perfection Maquillaje Iluminador, 12 g, disponible en 3 colores \$62,99	Maxi Lips Labiales Líquidos Máxima fijación, máxima hidratación, máximo volumen. 5 g, \$35,99
Violetta Fabiani	Casual Polvo Compacto -V Fabiani, 10g, \$45.99	Casual Brillo P/ Labios Ultra Gloss - V Fabiani, 4g, \$25
Natura	Aquarela – Polvo Compacto 6,5g, \$73	Aquarela - Gloss Labial 8ml, \$ 29,90
Aname	-	-

Fuente: Elaboración Propia.

➤ Poder de negociación de clientes

Con respecto a los clientes, se puede decir que el poder de negociación que tienen es moderado, debido a que por un lado, los costos de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos competitivos son medianamente bajos; pero por el otro el producto que ofrece el OCRE es diferente e innovador, por lo cual nos diferencia de la competencia y nos permite poner un precio determinado al mismo, además de que el volumen de compra por cada cliente es un porcentaje pequeño de las ventas de la compañía, haciendo que la capacidad de negociación sea más reducida.

La capacidad de integración que tiene la empresa tanto hacia las fuentes de suministro como hacia los principales puntos de venta de productos orgánicos nos acerca más aun al perfil de cliente que buscamos. Según este perfil las personas que deciden consumir productos orgánicos, incluyendo dentro de estos a los maquillajes, no miran tanto el precio sino los beneficios que este producto les brinda, por lo tanto en este sentido la empresa también tendría un mayor poder de negociación.

Dentro de los almacenes que nos ayudarán a acercar el producto a nuestros clientes podemos mencionar:

➤ **Vida Plena**

25 de Mayo 585 - Ciudad de Mendoza. Tel 4236709

De lunes a viernes de 9:00 a 13:30 y de 17:00 a 20:30

Sábados de 9:00 a 13:30, vdplena@saludableynatural.com.ar, móvil: 0261- 155 896 600,

Tel: 4236709

➤ **Asociación Sophia – Centro de Yoga**

Chile 1736 – Ciudad. Teléfono: 4201047. Mail: info@sofia.org.ar

➤ **Natushop**

Italia 5722 – Chacras de Coria – Tel: 4965601

➤ **Dietética Towanda**

Roca 1716 – Local 1 – Las Heras

Horarios de atención de lunes a sábado de 10:00 a 13:30 y de 17:30 a 21:30 – Tel:

4448976

➤ **Celidiet**

Necochea 85 – Ciudad de Mendoza

Paseo Staré – Local 4 – Puente Olive - Godoy Cruz

Tel: 4232957

➤ **Dietética Herboleda**

Rivadavia y Beltrán – Godoy Cruz – Mendoza

➤ **Aromata Dietética Gourmet**

San Lorenzo 160 – Ciudad – Mendoza

➤ **Cuenco Vegetariano**

Olascoaga 1412 – 5ta Sección- Mendoza

Tel: 4291908

En cualquiera de estos almacenes hay presencia de productos orgánicos, por lo tanto estarían dispuestos a ofrecer nuestro producto, siempre hay que tener en cuenta una pequeña comisión por producto vendido.

Todos ellos trabajan con medios de pago en efectivo o con tarjeta.

➤ Poder de negociación de proveedores

El poder de los proveedores en esta industria es alto ya que el negocio necesita de recursos específicos como lo son la materia prima orgánica para la fabricación del maquillaje, y este tipo de productos está disponible en pocos lugares, por lo que debemos aceptar los precios y condiciones de suministro dados por el proveedor principal.

El proveedor principal es VIDA PLENA, con el cual realizaremos una integración vertical tanto para que nos provea las materias primas necesarias como para que sea el principal comercio minorista encargado de ofrecer nuestro producto.

Vida Plena es una empresa que nace en Mendoza ante la necesidad de comprometerse con nuestro medio ambiente. Ofrecen productos orgánicos a todas aquellas personas y empresas que busquen cumplir con el objetivo de promover el consumo responsable ya que la producción orgánica permite el desarrollo económico de pequeños productores, la protección del ambiente y sus recursos, y el cuidado de la salud humana sobre todas las cosas.

Su misión es satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes relacionadas al consumo de alimentos sanos y naturales, a través del trabajo de un equipo comprometido con la salud y buena alimentación de las personas así como también con el cuidado del medio ambiente.

Vida Plena ofrece alimentos orgánicos que no contienen residuos de agroquímicos, pesticidas, aditivos sintéticos, herbicidas ni medicamentos que puedan constituir un riesgo ni contaminen el ambiente provocando así el calentamiento global. Todos los productos orgánicos que se venden deben ser certificados. La certificación incluye la inspección de los campos de cultivo e instalaciones de procesamiento. Los inspectores comprueban que se llevan a cabo prácticas orgánicas tales como administración de la tierra a largo plazo, barreras entre las granjas

orgánicas y granjas convencionales vecinas, y contabilidad. Las inspecciones de procesamiento incluyen una revisión de los métodos de limpieza y control de plagas de las instalaciones, transporte y almacenamiento de ingredientes, así como contabilidad y control de auditoría.

Los alimentos orgánicos reciben un mínimo de procesamiento para mantener la integridad de los mismos. La certificación orgánica requiere rechazar agroquímicos sintéticos, la irradiación y los ingredientes o alimentos transgénicos (genéticamente modificados).

Sus productos se pueden adquirir en su local ubicado en 25 de Mayo 585, Ciudad de Mendoza. De lunes a viernes de 9:00 a 13:30 y de 17:00 a 20:30, Sábados de 9:00 a 13:30. Y también a través de la web: vdplena@saludableynatural.com.ar, haciendo un pedido, el cual será entregado al domicilio especificado.

En el caso de optar por el delivery la entrega se considerará realizada en el momento en que el transportista haya puesto los productos a disposición del cliente o en el domicilio acordado y se haya firmado el documento de recepción de entrega.

Corresponde al cliente verificar los productos al momento de la recepción y exponer todas las salvedades y reclamaciones que puedan estar justificadas en el documento de recepción al momento de la entrega.

Al momento de ser entregado un pedido, si la modalidad de pago acordada previamente es al momento de la entrega, y no se encontrara el pago, el pedido será devuelto al depósito de Vida Plena pudiendo ser enviado nuevamente pero con el recargo del despacho. Este punto se aplica a envíos dentro de la provincia de Mendoza.

En cuanto a las devoluciones no serán aceptadas si el producto no se presenta en perfectas condiciones, y en el plazo estipulado para su efecto.

En el caso de producirse una devolución dentro del plazo estipulado y es por error de la empresa, el cliente no correrá con los importes de los gastos de envío y su pedido será enviado a la brevedad cumpliendo con el pedido estipulado. Sin embargo, si la devolución obedece a un error o cambio de pedido por parte del cliente este deberá pagar solamente por los gastos de envío. No se aceptaran devoluciones si los embalajes del producto no son los originales o estos no se encuentran en buen estado. El embalaje original debe protegerse de forma que se reciba en perfectas condiciones, quedando prohibido el uso de precintos y cintas adhesivas aplicadas directamente sobre el mismo.

Vida Plena garantiza que todos sus productos son de primera calidad y están en perfectas condiciones para ser consumidos. Aun así, si el cliente no estuviere satisfecho con la calidad del producto recepcionado, se le devolverá el monto total cancelado de dicho producto.

La garantía quedará invalidada bajo las siguientes circunstancias: -La cantidad de producto devuelto fuera inferior a la cantidad de producto enviado inicialmente. -El producto devuelto se encontrara en otro envase y no en su original. -El reclamo del producto este fuera de la fecha estipulada de devolución

Todos sus productos incluyen IVA, el cobro se realiza en Pesos Argentinos. Si algún producto no está disponible se indicará en el detalle del producto como “No Disponible”. Una gran parte de los productos son de producción limitada, y su disponibilidad depende de la época del año.

Las compras realizadas podrán ser pagadas en efectivo al momento de entrega si el cliente contacta de Mendoza o bien, a través de depósito o transferencia bancaria en cuenta corriente de Vida Plena si los pedidos son solicitados desde otro lugar de Argentina. En ningún caso la operación se realiza solicitando datos de tarjetas por internet o nada semejante.

➤ **La rivalidad entre los competidores**

Después de analizar la rivalidad en la industria, se la puedo considerar como moderada. El maquillaje orgánico OCRE es un producto totalmente diferenciado tanto dentro de la industria de lo orgánico como dentro de la industria de los cosméticos.

La empresa sería la primera en Argentina en ofrecer este tipo de productos en una industria en crecimiento. A pesar de la gran cantidad de empresas de distinto tamaño y capacidad, que ofrecen maquillajes convencionales, lo cual indica una rivalidad intensiva, como se mencionó más arriba se ofrece un producto diferenciado para clientes diferenciados.

Una vez que se ingrese al mercado se tomaran medidas para lograr una posición atractiva y la preferencia del comprador por el producto, también se tratara de evitar nuevos ingresantes y ganar mercado perteneciente a los competidores sustitutos.

Perfil del consumidor de productos orgánicos en Argentina.

Según una encuesta realizada por la V Jornadas de Investigación en Economía, se arriban a las siguientes conclusiones sobre el perfil del consumidor de productos orgánicos argentino:

En general, se considera que los consumidores de orgánicos pertenecen a distintos estratos socioeconómicos pero con altos niveles de educación. Poseen hábitos de consumo tendientes a preservar la calidad de vida; priorizan el sabor y la calidad -color y aspecto- de estos alimentos (sobre todo en el caso de frutas, hortalizas y productos de granja) y no exigen la certificación. Las enfermedades y cuestiones generacionales o ancestrales son los principales motivos por los cuales se consumen alimentos orgánicos. Predominan consumidores mayores de 40 años asociados a un cambio de filosofía de vida en esta edad, y por otra parte consumidores más jóvenes más consientes sobre el cuidado del medio ambiente.

La limitación más importante para la expansión de la demanda de alimentos orgánicos es el desconocimiento y la falta de información sobre estos productos. Se confunde lo natural, lo regional y lo artesanal con lo orgánico

Conclusiones:

- El cuidado por la salud es el factor clave que influencia el consumo de orgánicos en los consumidores argentinos. Hay preocupación por consumir alimentos sanos y existe desconfianza en los procesos productivos. Los atributos más destacados de estos alimentos son el sabor y el poder nutritivo.
- Los estratos de mayor nivel de ingresos presentaron una mayor variedad de alimentos orgánicos consumidos y por consiguiente una mayor frecuencia de compra.
- El sobrepeso que el consumidor está dispuesto a pagar está condicionado por la preferencia y el tipo de productos que consume. En el caso particular del pollo orgánico se observó una mayor predisposición a pagar un mayor precio (40% más) debido a la desconfianza en la calidad del pollo convencional.
- Casi el 50% de los consumidores encuestados no identifican el producto orgánico a través de la marca, etiqueta o sello de certificación. Quienes lo identifican tienen el máximo nivel de educación formal. Se verificó además que existe un relación significativa entre identificar o no al alimento orgánico, la cantidad de alimentos adquiridos y lugar de compra de los mismos (Negocios especializados, Ventas Directas y Supermercados)

- Los consumidores que identifican al orgánico, en general tienen alto nivel de educación y de ingresos; eligen comprarlos en los supermercados y a través de los productores (Venta Directa) en el caso de las hortalizas.
- La confianza en las certificaciones de calidad en general, sin referirnos exclusivamente a los productos orgánicos, es mayor cuando: el individuo manifiesta preocupación por estar informado sobre la calidad de los alimentos consumidos y el origen de los mismos, cree en la información que brindan las etiquetas, confía en el funcionamiento de las instituciones y las empresas en el país, distingue entre los sistemas de certificación público o privado y tiene más de 65 años.
- Para el caso particular de los orgánicos pudo verificarse la importancia que el nivel de credibilidad tiene en el mercado doméstico de estos productos. Por ejemplo, si la disponibilidad a pagar de un consumidor es en función de la utilidad derivada del atributo de calidad adicional y la confianza es total, el precio que estaría dispuesto a pagar sería hasta un 50% mayor. Pero si la confianza descendiera solo pagaría hasta un 19% más por el producto orgánico.

Determinación de la demanda

Para determinar la demanda se realizó encuestas sobre la cantidad de ventas a negocios orgánicos y a negocios de venta de productos convencionales. Los resultados fueron los siguientes:

PRODUCTO	NEG ORGÁNICO	NEG CONVENCIONAL	Porcentaje
Pan (kg)	15	560	2,68
Galletas	2	30	6,67
Arroz (kg)	5	80	6,25
Harina	3	75	4,00
Fideos (kg)	5	80	6,25
Azúcar (kg)	6	100	6,00
Papa (kg)	15	525	2,86
Huevo (maple)	3	50	6,00
Aceite (lt)	5	40	12,50
Promedio			6,21

Fuente: Elaboración propia. Según encuestas realizadas.

El resultado 6,21 significa que del total de ventas (entre ambos tipos de productos) las ventas de negocios orgánicos representan el 6,21 del total.

Ese dato fue aplicado a la venta de maquillajes convencionales y así obtuvimos la siguiente demanda para el proyecto.

		Porcentaje	Total Unidades	Cantidad Mensual	Orgánico = 6,21	Mercado de Mendoza	Mercado Meta
Total Cosméticos	\$8.420.000	100	750.000	62.500	3.881	0,043346333	80%
Total Rostro	\$2.330.000	28	207.542	17.295	1.074	47	37
Total Labios	\$1.420.000	17	126.485	10.540	655	28	23

Fuente: Elaboración propia, según datos del CAPA(Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería. Estadísticas 2012)

Para el total de labios nos dio como resultado 23, el cual será dividido en dos para determinar la demanda de cada tipo de brillo. La nueva demanda final por brillo será de 11 cada uno.

Visión

Ser la primera empresa elaboradora de maquillajes orgánicos de Argentina con certificación de Argencert (Organismo de certificación calidad orgánica), alcanzar el liderazgo del mercado en la provincia de Mendoza y mantenerlo, para lograr al cabo de dos años expandirnos al territorio nacional.

Misión

La misión de OCRE es la elaboración y comercialización de maquillaje orgánico para las mujeres de Mendoza.

Objetivos

- Generales:

Ser la empresa más importante de la provincia relacionada con la elaboración y comercialización de productos orgánicos al 100%, siendo la primer y única empresa del país con certificación de Argencert.

- Específicos:

- Mantener el producto siempre al nivel que el cliente los necesite, preparados con insumos de óptima calidad
- Estar abiertos y atentos a las nuevas tendencias y necesidades de la moda, para asimilarlas y responder en forma proactiva y práctica.
- Garantizar la plena y confiable utilización de nuestros productos.
- Incrementar nuestra rentabilidad un 20% en el primer año.
- Satisfacer el 80% del mercado objetivo para el primer año.
- Incrementar las ventas en un 20% anual.
- Lograr al cabo de dos semestres expandirnos a la Zona Cuyo.
- Mantener un presupuesto significativo de investigación y desarrollo para estimular la innovación de productos nuevos así como su desarrollo y producción
- Distinguirnos no sólo por el profesionalismo de nuestros productos, sino también por el respeto a la naturaleza, los seres humanos y los animales.

Estrategia genérica a aplicar.

Nicho de mercado y dentro de este diferenciación del producto.

ANÁLISIS TÉCNICO

Proceso Productivo

Para la fabricación de los productos se utilizara el método de flujo intermitente, ya que no será una gran cantidad de producción, la cual solo pasará por las estaciones que le sean necesarias dando como resultado un patrón de flujo irregular. Esto nos brinda gran flexibilidad para cada tipo de producto.

✓ **Polvo de contorno.**

Ingredientes (Cantidad 1 envase de polvo)

- 1 cucharada de canela orgánica en polvo. (15 gr)
- 1 cucharadita de cacao orgánico en polvo. (5 gr)
- 1 cucharadita de nuez moscada orgánica en polvo. (5 gr)
- 2 cucharaditas de maicena orgánica. (10 gr)
- 15 gotas de aceite esencial orgánico de lavanda o 1/4 de cucharadita de Vitamina E líquida (opcional). (1 ml)

Preparación

- 1- Los ingredientes llegan a nuestro taller a través de compra directa en el local de los proveedores “Vida Plena” ubicado en 25 de Mayo 585, Ciudad de Mendoza o a través de compra por internet con delivery incluido en la página <http://www.saludableynatural.com.ar/>
- 2- Se seleccionan los ingredientes necesarios para la preparación.
- 3- Se mezclan los ingredientes en un recipiente, asegurándose de deshacer los grumos con los dedos.

- 4- Se coloca la mezcla en cada recipiente individual y se aplasta la mezcla con la parte trasera de una cuchara.

Hay que tener en cuenta que la cantidad de canela y de cacao que se agregue es la que le da la tonalidad al polvo. En nuestro caso haremos polvos de dos tonalidades, uno suave para pieles claras y otro fuerte para pieles morenas.

Almacenamiento: en un lugar fresco y seco.

Tiempo de vida útil: 6 meses

✓ **Brillo de Labios**

Ingredientes (Cantidad 3 envases de brillo)

- 1 remolacha orgánica cortada en trozos pequeños. (1 remolacha)
- 2 cucharadas de aceite de oliva orgánico, extra virgen. (10 ml)
- 1 cucharada de miel de abeja orgánica. (15gr)
- 15 gotitas de aceite aromático orgánico. (1 ml)

Preparación

- 1) Los ingredientes llegan a nuestro taller a través de compra directa en el local de los proveedores “Vida Plena” ubicado en 25 de Mayo 585, Ciudad de Mendoza o a través de compra por internet con delibera incluido en la página <http://www.saludableynatural.com.ar/>
- 2) Se seleccionan los ingredientes necesarios para la preparación.
- 3) Se colocan los ingredientes en un procesador de comida y se mezclan hasta que estén líquidos.
- 4) Colar la mezcla y agregarle el aceite aromático.
- 5) Se coloca el brillo en cada recipiente de vidrio individual.

La receta hace: 2 oz de producto.

Almacenamiento: refrigerar

Tiempo de vida útil: 12 meses

✓ **Bálsamo Labial Cocoa-Menta**

Ingredientes (Cantidad 1 envase de brillo)

- 2 cucharaditas de aceite de almendras dulces o aceite de girasol orgánico. (5 gr)

- 1 cucharadita de manteca de cacao orgánica, sin refinar y de comercio justo. (15 gr)
- 1 cucharadita de cera de abeja orgánica y ética. (1 ml)
- 10 gotas de aceite esencial de menta orgánica. (10 ml)

Preparación

- 1) Los ingredientes llegan a nuestro taller a través de compra directa en el local de los proveedores “Vida Plena” ubicado en 25 de Mayo 585, Ciudad de Mendoza o a través de compra por internet con delivery incluido en la página <http://www.saludableynatural.com.ar/>
- 2) Se seleccionan los ingredientes necesarios para la preparación.
- 3) Se colocar el aceite de almendras dulces o de girasol, la manteca de cacao, y la cera de abeja a baño maría.
- 4) Se retira del fuego, se le añade el aceite esencial y se remueve.
- 5) Se colocar la mezcla en un recipiente individual.

La receta hace: 1/2 oz de producto.

Almacenamiento: temperatura ambiente.

Tiempo de vida útil: 2 años.

El proveedor principal es VIDA PLENA, con el cual realizaremos una integración vertical tanto para que nos provea las materias primas necesarias como para que sea el principal comercio minorista encargado de ofrecer nuestro producto.

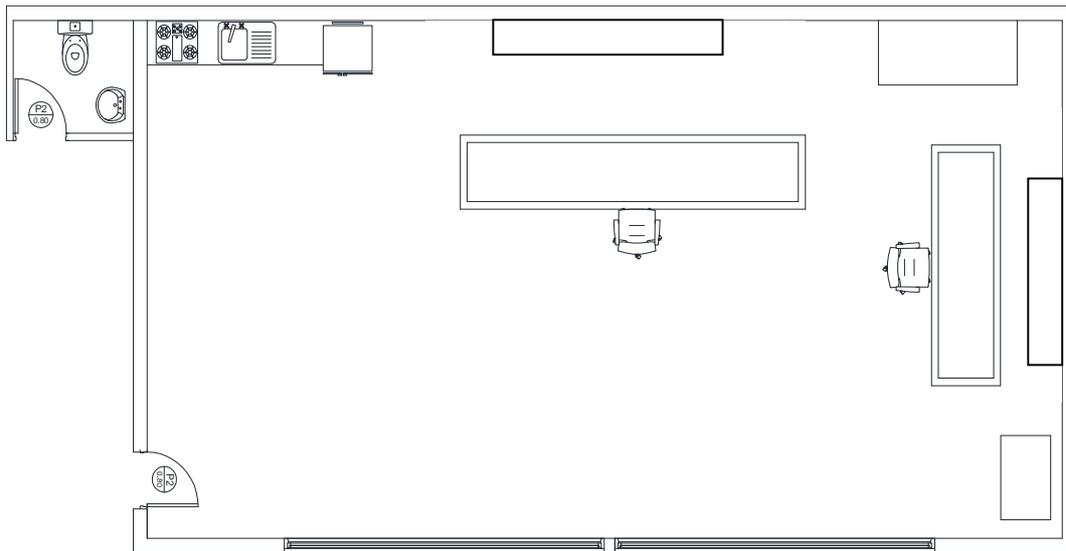
Sus productos se pueden adquirir en su local ubicado en 25 de Mayo 585, Ciudad de Mendoza. De lunes a viernes de 9:00 a 13:30 y de 17:00 a 20:30, Sábados de 9:00 a 13:30. Y también a través de la web: vdplena@saludableynatural.com.ar, haciendo un pedido, el cual será entregado al domicilio especificado. OCRE trabajará por medio del delivery, es decir que toda la materia prima necesaria será entregada a domicilio, así también evitará costos de combustible por aprovisionamiento.

También trabajará con 8 locales minoristas donde exhibiremos nuestros productos, a cambio de una comisión sobre las ventas, determinada como un porcentaje (40%) sobre el costo del mismo, los productos los entregaremos en forma personal en el local correspondiente cada vez que el mismo nos efectuó un pedido de acuerdo a las ventas realizadas.

Los pedidos por parte del local minorista podrán ser realizados por teléfono al 0261-152123459 o mediante un correo electrónico al mail ocre.organico@hotmail.com. Dependiendo las distancias y cantidades demandadas se determinará el tiempo de entrega, el cual nunca superará los 3 días luego de haber aceptado la orden de pedido.

Distribución en Planta

Para la distribución utilizaremos el método de distribución **por proceso**, en el cual agruparemos físicamente las estaciones de trabajo que utilizaremos para cada producto.



Fuente: Elaboración propia.

Detalle del mobiliario necesario:

- Estante Flotante 80 X 25 Cm Haya
- Estante Recto 100X25X4 L.Tendenza Bco
- Alacena Trento 60X60 Melamina Blco 2 Puertas.
- Anafe AX4 INOXIDABLEDOMEC
- Silla A9007 Rojo

- Mesa Maciza Estilo Campo 3.00 X 1.50
- Licuadora AL507 Rouling LILIANA
- Procesadora AM530 LILIANA
- Balanza BC7203E ATMA
- Notebook X201E-K050H DF ASUS
- Heladera con freezer HPK 35 CD B L PATRICK

Total: \$17.188

Detalle de los Utensilios de cocina necesarios:

- Tabla P-Picar Mango Madera 30X48Cm
- Cuchara Acero Inoxidable
- Cuchillo Tramontina 3 Pulgadas
- Espátula Acero Inox
- Espumadera de Acero Inox
- Tenedor Acero Inoxidable Líneas X3
- Cuchara Ac Inoxidable Líneas X3
- Cuchara M.MAD X3
- Plato Playo Galaxia Flint
- Plato Hondo Galaxia Flint
- Jarro Acero Inoxidable
- Cacerola Línea Gourmet 24 cm
- Bowl K Chico colores varios
- Bowl rosa/verde/ PAST
- Bowl K Mediano Bco
- Compotera Acrílica Naranja
- Bandeja Acrílica C Asas Violeta
- Jarra Acrílica 1.75LT. Naranja
- Jarra Vidrio Bombé 1.5 Litros
- Jarra Vidrio Claret 1 Litro

- Balde de Hielo
- Contenedor Plástico Rectangular Pequeño
- Hermético Plástico Rectangular Chico
- Contenedor Plástico Cuadrado
- Hermético Color Cuadrado 11.5X5Cm.
- Frasco 750CC
- Frasco 1150CC
- Frasco 1600CC
- Especiero Redondo 2 Porciones

Total: \$4.615,95

El aprovisionamiento del mobiliario y de los utensilios se realizara en el local de Garbarino ubicado en Avenida San Martin 1252, los mismos pueden ser adquiridos en el local, por medio de un pedido a través de la página de internet y a través de venta telefónica, OCRE se dirigirá al local para mayor seguridad y el otro lugar seleccionado para el aprovisionamiento será Easy supermercado ubicado en Gdor. J. R. Balcarce 735 (Portal Los Andes).

Localización

- Macrozona elegida: Mendoza

Para determinar la macrozona nos basamos en las fuentes de abastecimientos, ya que en el centro de Mendoza se encuentra el mayor proveedor de productos orgánicos de la provincia, lo cual es importante para nuestro proyecto a la hora de conseguir nuestra materia prima. Además la provincia cuenta con actitudes positivas hacia la comercialización de este tipo de productos y la calidad de vida de los consumidores meta es bastante buena.

- Microzona: Lujan de Cuyo

Establecimientos	Pond.	Local familiar en Lujan de Cuyo - San Martin 3267		Local en Godoy Cruz - Francisco Alvares 200		Local en Guaymallen - Av. Mitre 156	
		puntaje	valor	puntaje	valor	puntaje	valor
Alquiler	40%	4	1,6	2	0,8	1	0,4
Cercanía a los canales de venta	30%	1	0,3	3	0,9	3	0,9
Disposición de Servicios	15%	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Seguridad del Lugar	15%	3	0,45	2	0,3	2	0,3
TOTALES			2,95		2,6		2,2

A la hora de decidir la micro localización según los factores influyentes la más conveniente para el proyecto es en Luján de Cuyo – San Martín 3267, el factor más importante o de mayor valor fue el alquiler, el disponer de un local familiar en el cual no pagaríamos alquiler, nos reduce ampliamente los costos fijos.

Gastos en alquiler.

Según datos consultados en la inmobiliaria de Carlos Bandini, los costos de alquileres en las distintas localizaciones serían:

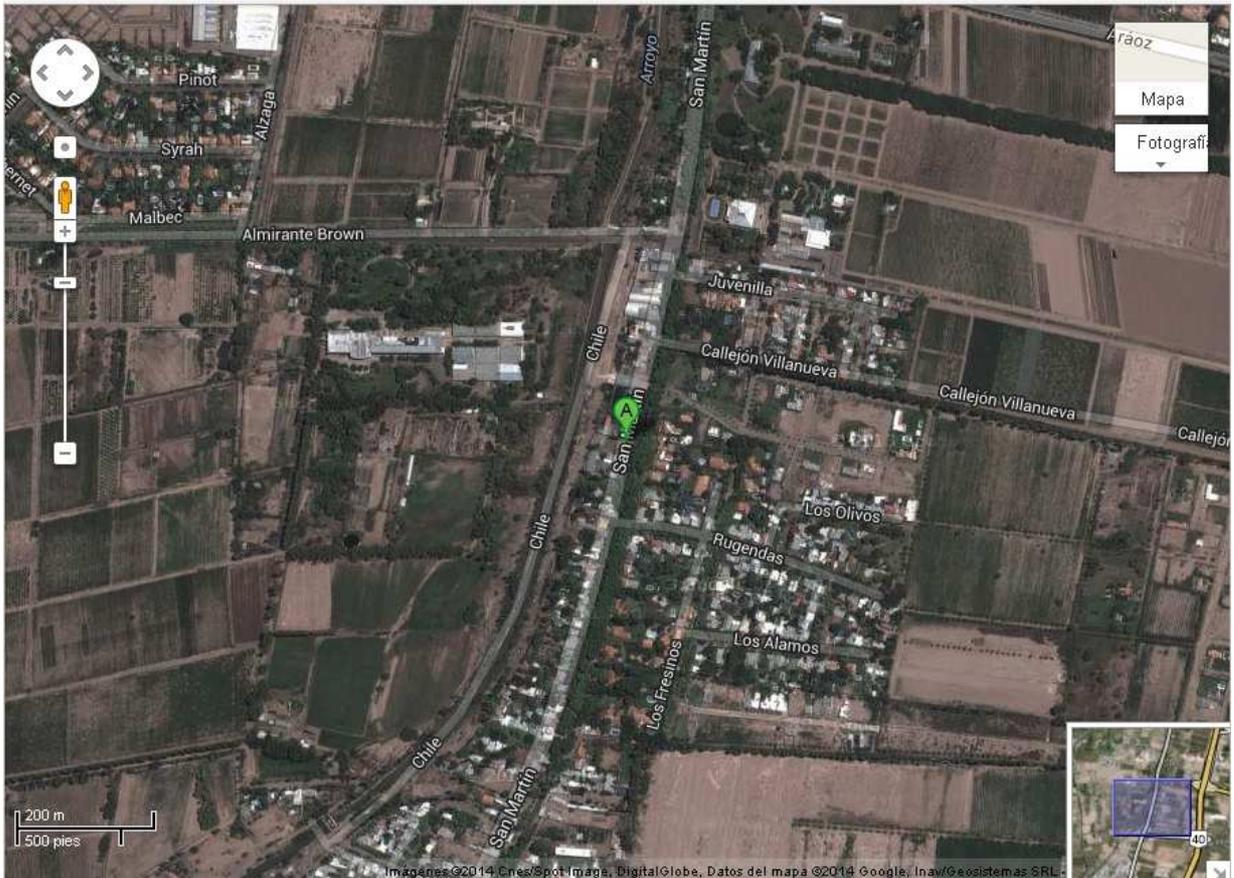
- ✓ Alquiler en Local familiar en Luján de Cuyo - San Martin 3267: \$2000
- ✓ Alquiler en Godoy Cruz - Francisco Alvares 200: \$3500
- ✓ Alquiler en Local en Guaymallen - Av. Mitre 156: \$2750

Gastos en combustible.

Contamos con un rodado propio, Gol Power 1.6, año 2008. Según un promedio general universal, si el auto se mantiene a una velocidad estable de 100km./hr., se realiza 14km por litro de combustibles, por la gran inestabilidad del país no podemos establecer un precio fijo del mismo, por lo tanto tomamos como precio \$10 por litro. Podemos establecer un gasto promedio entre cada local y los distintos destinos, tomamos en cuenta un viaje semanal. Por lo tanto el promedio de gastos mensuales serian:

- ✓ Local familiar en Lujan de Cuyo - San Martin 3267: \$390,86

- ✓ Local en Godoy Cruz - Francisco Alvares 200: \$146,86
- ✓ Local en Guaymallen - Av. Mitre 156: \$144,86



Fuente: Elaboración propia, según google maps.

ANÁLISIS COMERCIAL

Producto.

Productos orgánicos: De acuerdo a la Ley Argentina de Producción Orgánica, (Ley 25.127); se entiende por “orgánico”, “ecológico” o “biológico” a todo sistema de producción agropecuaria, así como su correspondiente agroindustria, como así también a los sistemas de recolección, captura y caza, sustentables en el tiempo y que mediante el manejo racional de los recursos naturales evitan el uso de los productos de síntesis química y otros de efecto tóxico –real o potencial para la salud humana-, brindando productos sanos, manteniendo e incrementando la fertilidad de los suelos y la diversidad biológica y conservando los recursos hídricos y presentando e intensificando los ciclos biológicos del suelo.

OCRE ofrece el primer maquillaje orgánico fabricado con ingredientes naturales a base de minerales, sin aditivos sintéticos, diseñados para el mejor cuidado de la piel, contribuyendo a la preservación del medio ambiente y sin dañar a los animales. Cada producto estará certificado por el organismo de certificación orgánica “Argencert”.

Con productos certificados busca cuidar de manera natural la piel, preocupándose por el bienestar de nuestros clientes. Busca cambiar el mundo, dando la oportunidad a la gente de ser responsables por su propio consumo.

A través de nuestros productos naturales se busca, sin perder el profesionalismo, crear conciencia de lo fácil e importante que es cuidar el medio ambiente, siendo respetuosos con la naturaleza, seres humanos y animales, con algo tan pequeño como el uso de maquillaje orgánico podemos aportar nuestro granito de arena para cambiar el mundo.

Un cosmético orgánico sigue básicamente los siguientes lineamientos:

- Utilización de ingredientes proveniente de producción orgánica: entendiendo por producción orgánica a aquella que no utiliza en sus cultivos fertilizantes químicos ni pesticidas, respeta el medio ambiente y la biodiversidad de las especies.
- Favorece el trabajo justo incluyendo buenas condiciones laborales, programas de entrenamiento y oportunidades de progreso, manejo positivo y apoyo para el personal.
- Respeto del medio ambiente: incluyendo el uso controlado de la energía en los distintos procesos, se respetan las cadenas energéticas de la naturaleza.
- Favorece el desarrollo sustentable: Es aquel que reconcilia el progreso económico con la responsabilidad social y el mantenimiento del balance natural del planeta.
- Se prohíbe el uso de Nanomateriales (salvo excepciones), Irradiación, Agentes y colorantes sintéticos, perfumes sintéticos, tensioactivos etoxilados que irritan la piel, siliconas, parafinas y otros derivados del petróleo, por considerarse nocivos para la salud o para el medio ambiente.
- Se prohíbe el testeo en animales.
- Los cosméticos orgánicos están libres de: Metales pesados, Hidrocarburos aromáticos, Pesticidas, Dioxinas & PBCs, Radioactividad, GMOs (organismos genéticamente modificados), Micotoxinas, Residuos medicinales, Nitratos, Nitrosaminas Utilización de materiales reciclables para el packaging primario (el que está en contacto con el producto), evitando el uso innecesario de packaging secundario que generalmente el usuario descarta. (cajas, contenedores, folletería, etc.)

Los primeros productos que se lanzarán son:

- Polvo compacto producido con ingredientes totalmente orgánicos, en recipientes individuales de 10gr cada uno, disponible en dos tonos, uno más oscuro para pieles morenos y uno más claro. Su almacenamiento debe ser en un lugar fresco y seco y su tiempo de vida útil es de 6 meses.
- Brillo de labios, disponemos de dos brillos de labios producidos con ingredientes totalmente orgánicos:

- Sugar Beet – hecho a base de remolacha orgánica, su color es duradero y a la vez hidratante, su presentación es en recipientes individuales de 8gr cada uno. Su tiempo de vida útil es por 12 meses, debe ser guardado bajo refrigeración.
- Cocoa menta – hecho a base de cacao orgánico y menta orgánica, da un brillo refrescante a los labios, se presentara en recipientes individuales de 6gr cada uno. Su tiempo de vida útil es por 2 años y su almacenamiento es a temperatura ambiente.

Envase

El polvo compacto va a ser presentado en un recipiente individual rígido hecho de papel madera y plasticola regular, de 5 centímetros de diámetro, y también se ofrecerá una segunda opción de compra la cual tendrá la misma cantidad de polvo presentado en una bolsita biodegradable, la misma viene con la finalidad de seguir dándole uso a la primera cajita comprada.

Por su parte los brillos se entregarán en un recipiente individual hecho de maples de huevo reciclados, los cuales se fabrican a partir de papeles y cartones reciclados, agregándose al balance positivo de su ciclo de vida su carácter biodegradable y 100 % reciclable. Entre sus características encontramos que son un producto único en el mercado, además de:

- Ayudar a preservar la temperatura del productos alimenticio.
- Absorber el exceso de humedad
- Evitar el roce del producto entre ellos
- Reducir la reproducción de hongos o bacterias
- Resistir fácilmente la humedad
- Permitir el libre paso del oxígeno, lo que mantiene los productos frescos por más tiempo
- Su material es de uso reciclable y biodegradable, por lo que no contaminan
- Se consiguen a bajo costo

Los envases serán forrados con papel madera para hacerlos más atractivos a la vista.

Todos los envases tendrán el nombre, logo de la compañía y el sello de certificación en la parte superior y en la parte inferior los detalles del producto, modo de uso y fecha de expiración.

Los mismos serán transportados en cajas de cartón al proveedor, las cuales deberán ser conservadas para los futuros pedidos.

El total de gastos de los recipientes es de: \$1,75 para el polvo y \$1,36 para los brillos (costos por unidad).

Certificación Orgánica.

La certificación orgánica es el proceso de control que permite garantizar la Calidad Orgánica de un producto, verificando el cumplimiento de la Norma de Producción Orgánica que corresponda, según el mercado destino de dicho producto.

Para el que vende es una herramienta de mercado. Para el que compra es una garantía de confianza.

OCRE va a formar parte del Programa ARGENCERT, el mismo tiene como requisito el cumplimiento del Manual de Normas de ARGENCERT.

Este programa permite a los operadores certificados en Argentina poder comercializar sus productos orgánicos tanto en el mercado interno como en países de la Unión Europea y otros y a operadores certificados en otros países les permite comercializar con destino a la Unión Europea u otros destinos, con el respaldo de la Acreditación ISO 65 que posee ARGENCERT.

El Manual de Normas de ARGENCERT ha sido confeccionado en cumplimiento con las Normas Argentinas de producción orgánica de origen vegetal y animal (Resolución SAGyP n° 423/92, SENASA n° 1286/93, SAGPyA n° 270/00 y sus modificaciones), La Ley 25.127, y los Decretos Reglamentarios n° 97/01 y 206/01 equivalente a la norma europea (CEE) N° 2092/91 y sus modificaciones.

- Programa ARGENCERT IFOAM: Este programa, complementario al Programa ARGENCERT verifica el cumplimiento de los requisitos de IFOAM (International Federation of Organic Movements) y permite el uso de su sello.



Los pasos para su obtención son los siguientes:

1. Completar la solicitud de inicio electrónica
2. Aprobación del presupuesto
3. Firma del contrato
4. Primera visita de inspección
5. Evaluación del comité de certificación
6. Emisión de constancias y/o certificados.

Esta certificación no demanda gastos para OCRE.

Precio.

En general los informantes calificados declaran que el margen que se fija sobre el costo de los alimentos orgánicos varía entre un 20% y un 60 %. En el caso de los supermercados y las dietéticas afirman que este margen coincide además con el aplicado al producto convencional. Debido al incremento de precios en los convencionales, el aumento de precio de los orgánicos resulta menor, con lo cual en algunos casos disminuye la brecha entre ambos productos. Como la mayoría de los orgánicos se exporta, esto tiende a elevar su precio en el mercado interno y la estrategia seguida por algunos canales para amortiguar este efecto es comercializar el producto en envases de menor contenido.

La brecha de precios entre los alimentos orgánicos y los convencionales difiere según el tipo de alimento. En algunos casos, alcanza casi a un 300% (por ej. el té) y en otros prácticamente no existen diferencias de precios con el convencional (por ej. la leche entera larga vida).

Para establecer el precio de venta lo principal fueron los costos, tanto los variables como los fijos. En cuanto a los primeros, calculando todos los insumos necesarios se obtuvo el costo unitario variable, mientras que dentro de los costos fijos se consideran el recurso humano, publicidad y promoción, tasas e impuestos, más la ganancia y comisión para el intermediario.

Precios obtenidos:

- Polvo compacto OCRE: **\$140,62**
- Brillo Labial Sugar Beet: **\$109,41**

- Brillo Labial Cocoa menta: \$124,87

Polvo Compacto OCRE	
Detalle	Costo Unitario
TOTAL COSTO UNITARIO	15,85
Publicidad y Promoción	6,71
Tasas y Servicios	5,93
Gastos del Rodado	7,56
Subtotal	36,06
Ganancia (250%)	90,14
Comisión del Vendedor (40%)	14,42
TOTAL	140,62

Brillo Labial Sugar Beet	
Detalle	Costo Unitario
TOTAL COSTO UNITARIO	4,57
Publicidad y Promoción	11,01
Tasas y Servicios	9,73
Gastos del rodado	12,41
Subtotal	37,73
Ganancia (150%)	56,59
Comisión del Vendedor (40%)	15,09
TOTAL	109,41

Brillo Labial Cocoa Menta	
Detalle	Costo Unitario
TOTAL COSTO UNITARIO	9,90
Publicidad y Promoción	11,01
Tasas y Servicios	9,73
Gastos del rodado	12,41
Subtotal	43,06

Ganancia (150%)	64,59
Comisión del Vendedor (40%)	17,22
TOTAL	124,87

Para los polvos como es mayor la demanda, absorben la mitad de los costos, la otra mitad está dividida entre los brillos.

Las ganancias respectivas de cada producto son de acuerdo a la brecha existente entre los productos orgánicos y los convencionales. En el caso de los polvos es de 250% para competir con los polvos compactos convencionales del mercado, el de los brillos es de 150% dado que si se le pusiera el mismo porcentaje al polvo el precio sería excesivo, por ende el consumidor no pagaría por los mismos.

Promoción o Comunicación institucional

Una de las características más notorias del perfil del consumidor de productos orgánicos es su nivel de educación, por ende una características de las personas que aún no usan este tipo de productos es su falta de información sobre el mismo, por tal motivo realizaremos folletería informativa sobre los beneficios que se obtienen con nuestro maquillaje. Los mismos estarán disponibles en cada local revendedor y se entregarán también con cada compra de cualquier producto que adquieran del lugar.

Se realizarán posters presentando el nuevo producto, mencionando algunas de sus características más importantes que podrán ser encontrados también en cada local revendedor, pegados en la vidriera para que cada persona que pase por la vereda los pueda ver e informarse.

Regalaremos una unidad de cada producto a los negocios minoristas encargados de la distribución para que lo usen como forma de muestra, así todas las personas que deseen probar nuestros productos lo puedan hacer libremente antes de comprarlo y así comprobar sus beneficios.

Otra técnica que utilizaremos para dar a conocer nuestro producto es mediante la participación en ferias, cada fin de semana por medio se realizan ferias en la plaza Godoy Cruz donde los productos orgánicos tienen su lugar, Vida Plena posee un stand propio donde ofrece

todos los productos orgánicos de su negocio, entre estos estarán exhibidos nuestros productos con su respectivo folleto informativo.

Entre los gastos en Publicidad y Promoción encontramos una inversión Inicial de 2000, para posters y folletería, y reinversiones de 500 mensuales para folletos.

Plaza o Canal de Distribución.

Como canales de distribución se usara el método de revendedores, setrabajará con 8 locales minoristas donde se exhibirán los productos, los mismos serán entregados en forma personal, haciendo uso de un rodado perteneciente a la empresa, en el local correspondiente cada vez que el mismo efectuó un pedido de acuerdo a las ventas realizadas.

Los pedidos por parte del local minorista podrán ser realizados por teléfono al 0261-152123459 o mediante un correo electrónico al mail ocre.organico@hotmail.com. Dependiendo las distancias y cantidades demandadas se determinara el tiempo de entrega, el cual nunca superara los 3 días luego de haber aceptado la orden de pedido.

Los negocios minoristas seleccionados son:

➤ **Vida Plena**

25 de Mayo 585 - Ciudad de Mendoza. Tel 4236709

De lunes a viernes de 9:00 a 13:30 y de 17:00 a 20:30

Sábados de 9:00 a 13:30, vdplena@saludableynatural.com.ar, móvil: 0261- 155 896 600,

Tel: 4236709

➤ **Asociación Sophia – Centro de Yoga**

Chile 1736 – Ciudad. Teléfono: 4201047. Mail: info@sofia.org.ar

➤ **Natushop**

Italia 5722 – Chacras de Coria – Tel: 4965601

➤ **Dietética Towanda**

Roca 1716 – Local 1 – Las Heras

Horarios de atención de lunes a sábado de 10:00 a 13:30 y de 17:30 a 21:30 – Tel: 4448976

➤ **Celidiet**

Necochea 85 – Ciudad de Mendoza

Paseo Staré – Local 4 – Puente Olive Godoy Cruz

Tel: 4232957

➤ **Dietética Herboleda**

Rivadavia y Beltrán – Godoy Cruz – Mendoza

➤ **Aromata Dietética Gourmet**

San Lorenzo 160 – Ciudad – Mendoza

➤ **Cuenco Vegetariano**

Olascoaga 1412 – 5ta Sección- Mendoza

Tel: 4291908

En cualquiera de estos almacenes hay presencia de productos orgánicos, por lo tanto estarían dispuestos a ofrecer nuestro producto, siempre hay que tener en cuenta una comisión del 40% sobre el costo del producto.

Todos ellos trabajan con medios de pago en efectivo o con tarjeta.

La entrega de los productos se hará en el rodado perteneciente a la empresa. El mismo es un Gol Power 1.6, año 2008. Según un promedio general universal, si el auto se mantiene a una velocidad estable de 100km. /hr., se realiza 14km. por litro de combustibles, por la gran inestabilidad del país no podemos establecer un precio fijo del mismo, por lo tanto tomamos como precio \$10 por litro. Podemos establecer un gasto promedio entre cada local y los distintos destinos, tomamos en cuenta un viaje semanal. Por lo tanto el promedio de gastos mensuales sería:\$390,86.

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Estructura jurídica.

OCRE será una empresa unipersonal, la demanda es baja y no necesita de mucha mano de obra para la producción en un principio. A medida que esta vaya creciendo se evaluará si se incorporará más personal, no necesita de mucho capital o inversión, por lo que recurriremos a capitales semilla (en este caso será una inversión por parte de un familiar, a tasa 0% a devolver en 5 años).

Estará inscrita en el régimen monotributista, el mismo es un régimen opcional y simplificado para pequeños contribuyentes que consiste en un tributo integrado de cuota fija que tiene 2 componentes:

1. Impuesto integrado, establecido por categorías determinadas sobre la base de:
 - $\frac{3}{4}$ ingresos brutos obtenidos según facturación,
 - $\frac{3}{4}$ superficie afectada a la actividad, y
 - $\frac{3}{4}$ energía eléctrica consumida
2. Cotización previsional fija, que son los aportes de jubilación y obra social.

El objetivo de este régimen es simplificar el pago de los impuestos (Ganancias e Impuesto al Valor Agregado), jubilación y obra social para los pequeños contribuyentes.

Entre sus beneficios se pueden mencionar:

1. Integración al sistema tributario y previsional vigente, dejando de lado la informalidad.
2. Contar con obra social y una prestación básica universal (jubilación).

En este pago mensual de una cuota única el monotributista está cumpliendo con las siguientes obligaciones:

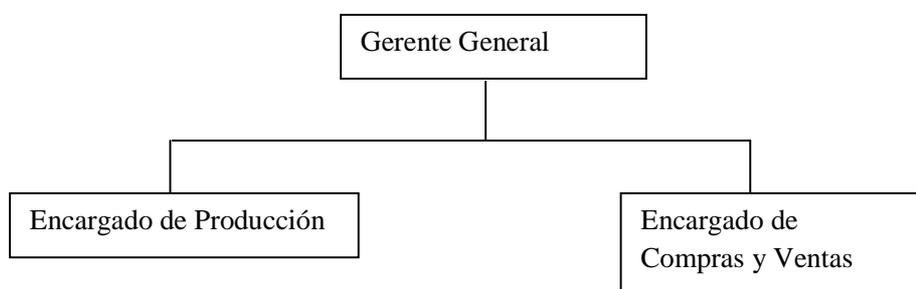
1. Impuesto a las Ganancias.
2. Impuesto al Valor Agregado (IVA).

3. Aportes al Régimen Previsional Público del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP).

4. Aporte al Sistema Nacional del Seguro de Salud

Según los resultados brutos de los distintos periodos se determina la categoría a la cual pertenece OCRE.

Organización



Fuente: Elaboración propia.

Perfiles de puesto

Cargo: Gerente General

Dependencia: Ninguno

Misión: Administrar y dirigir en su totalidad a la empresa, así como tomar decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento de la misma

Tareas:

- Determinar los precios de venta de los productos.
- Determinar la cantidad de producción que se va a realizar.
- Negociar los precios de compra de la materia prima.
- Determinar la conveniencia de inversión.
- Supervisar la producción.

- Realizar la evaluación correspondiente para evaluar la producción de nuevos productos.
- Proponer nuevas estrategias para el crecimiento de la empresa.
- Participar en trabajos de equipo propios de esta función desempeñando roles diversos.

Conocimientos: Administración, gerenciamiento.

Habilidades: Liderazgo, comunicación, organización y visión a futuro

Actitudinales: Proactividad, prolijidad, puntualidad, trabajo en equipo

Cargo: Encargado de compras y ventas

Dependencia: Gerente General

Misión: Gestionar el aprovisionamiento de materia prima e insumos a utilizar en el proceso

- ✓ Tareas de compras.
 - Releva, registrar y analizar la información de las necesidades de los distintos sectores de la organización.
 - Elaborar la programación de las compras según los objetivos estratégicos, ventas realizadas y pedidos de los clientes.
 - Confeccionar el pedido de materiales a nuestro proveedor.
 - Realizar el seguimiento del pedido.
 - Recepcionar los pedidos.
 - Registrar la recepción.
 - Confeccionar estadísticas de compras.
 - Elaborar informes del proceso de compras.
 - Participar en trabajos de equipo propios de esta función desempeñando roles diversos.
- ✓ Tareas de ventas:
 - Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional.
 - Coordinar los planes de trabajo de ventas semanales, mensuales y anuales.
 - Medición y Evaluación del desempeño de la fuerza de venta.
 - Analizar los problemas para aumentar la eficiencia de la operación y proponer soluciones rentables para la Empresa.
 - Análisis del volumen de venta, costos y utilidades.

- Verificar los nuevos productos del mercado para comercializar y darles al público un buen beneficio.
- Conocer las necesidades de diferentes tipos de clientes.
- Impulsar la apertura a nuevos mercados y cuentas.
- Elaborar y ejercer el presupuesto semestral de la Empresa.
- Elaborar y supervisar planes de marketing y publicidad.
- Participar en trabajos de equipo propios de esta función desempeñando roles diversos

Conocimientos: Marketing, administración.

Habilidades: Confeccionar planillas de cálculo, redacción comercial.

Actitudinales: Proactividad, prolijidad, puntualidad, trabajo en equipo.

Cargo: Encargado de producción

Dependencia: Gerente General

Misión: coordinar la producción y la programación del trabajo, para surtir los pedidos.

Tareas:

- Elaborar la programación de la producción según los objetivos estratégicos y pedidos de los clientes.
- Recibir los pedidos de materiales y supervisar su calidad.
- Reportar diariamente la calidad de las materias primas recibida
- Escribir en la pizarra de avisos los pedidos que hay que entregar, con las especificaciones correspondientes de cada uno
- Realizar el seguimiento y supervisión de producción.
- Elaborar informes del proceso de producción
- Participar en trabajos de equipo propios de esta función desempeñando roles diversos

Conocimientos: administración.

Habilidades: organizativas y de comunicación.

Actitudinales: Proactividad, prolijidad, puntualidad, trabajo en equipo

Como se menciona anteriormente dado que la demanda es muy baja no se necesitará de mucha mano de obra, con una sola persona (la fundadora de la empresa) trabajando de medio

tiempo se alcanza a cubrir perfectamente. Es decir, la misma persona realiza tareas varias de cada uno de los perfiles.

Como sueldo mensual se efectuaran retiros de \$2000 mensuales.

Al cabo de los 5 años evaluados la demanda sigue pudiéndose cubrir de esta manera, pero si en ese entonces se decidiera seguir con la empresa, en el año 6 se deberá incorporar personal que cubra estos puestos.

ANÁLISIS ECONÓMICO

Inversiones.

Dentro de las inversiones necesarias para la realización del proyecto podemos encontrar:

- Gastos en mobiliario: \$17.188
- Gastos en utensilios de cocina; \$4.615,95
- Gastos en publicidad inicial: \$1800
- Rodado: \$60.000
- Capital de trabajo: \$755 (El capital de trabajo fue calculado por el método DAM)

TOTAL: 84.358,54

Costos.

✓ Costos Fijos de Operación:

- Publicidad y Promoción: \$500
- Tasas y Servicios: \$441,83
- Mantenimiento del Rodado: \$333,33
- Seguro del Rodado: \$230
- Alquiler: \$2000

TOTAL MENSUAL: \$ 3.505,17

✓ Costos Variables de Operación:

- Polvo Compacto OCRE:
 - Producto: \$12,97

- Recipiente: \$1,13
- Gastos en Combustibles: \$1,13
- Total costo Unitario Variable: \$15,85
- **TOTAL MENSUAL POLVO COMPACTO: \$590,30 (37 unidades)**

- Brillo Labial Sugar Beet
 - Producto: \$1,35
 - Recipiente: \$1,36
 - Gastos en Combustibles: \$1,86
 - Total costo Unitario Variable: \$4,57
 - **TOTAL MENSUAL BRILLO: \$51,90 (11 unidades)**

- Brillo Labial Cacao-Menta
 - Producto: \$6,68
 - Recipiente: \$1,36
 - Gastos en Combustibles: \$1,86
 - Total costo Unitario Variable: \$9,90
 - **TOTAL MENSUAL BRILLO: \$112,39 (11 unidades)**

TOTAL MENSUAL: \$754,59 (según cantidad demandada determinada en unidad 1)

COSTO DE OPERACIÓN TOTAL MENSUAL: \$4.259,75

COSTO DE OPERACIÓN TOTAL ANUAL: \$51.017,02

Los Gastos en combustible son solo de distribución, es decir de llevar los productos al local intermediario, ya que no hay costos de aprovisionamiento al contar con delivery por parte de nuestro mayor proveedor VIDA PLENA.

Estimación de los beneficios.**- Estimación mensual y anual.**

Producto	Mensual	Anuales
Polvo Compacto OCRE		
Precio	\$140,62	
Cantidad	37	447
Ventas mensuales	\$5.237,25	\$62.847,05
Brillo Sugar Beet		
Precio	\$109,41	
Cantidad	11	136
Ventas mensuales	\$1.241,74	\$14.900,93
Brillo Cocoa menta		
Precio	\$124,87	
Cantidad	11	136
Ventas mensuales	\$1.417,17	\$17.006,00
Ventas totales	\$7.896,17	\$94.753,98
Cant total	60	719

Fuente: Elaboración propia.

- Estimación a 5 años.

Producto	1	2	3	4	5
Polvo Compacto OCRE					
Precio	\$140,62	\$140,62	\$140,62	\$140,62	\$140,62
Cantidad	447	536	644	772	927
Ventas anuales	\$62.847,05	\$75.416,46	\$90.499,75	\$108.599,70	\$130.319,64
Brillo Sugar Beet					
Precio	\$109,41	\$109,41	\$109,41	\$109,41	\$109,41
Cantidad	136	163	196	235	282
Ventas anuales	\$14.900,93	\$17.881,12	\$21.457,34	\$25.748,81	\$30.898,57
Brillo Cocoa menta					
Precio	\$124,87	\$124,87	\$124,87	\$124,87	\$124,87
Cantidad	136	163	196	235	282
Ventas anuales	\$17.006,00	\$20.407,20	\$24.488,64	\$29.386,37	\$35.263,64
ventas totales	\$94.753,98	\$113.704,78	\$136.445,73	\$163.734,88	\$196.481,86
cantidad total	719	863	1036	1243	1492

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular las cantidades anuales, se tuvo en cuenta la tasa de crecimiento del mercado estimada del 20% interanual.

Contribución marginal y punto de equilibrio

PRODUCTO	Precio	cvu	mc	Mezcla de ventas	MC ponderado	CF	Cantidad de nivelación
Polvo Compacto OCRE	\$140,62	15,85	\$124,77	62%	77,44	3505,17	29,45
Brillo Sugar Beet	\$109,41	4,57	\$104,84	19%	19,84		
Brillo Cocoa menta	\$124,87	9,90	\$114,97	19%	21,75		
				100%	119,03		

Fuente: Elaboración propia.

$$\text{Punto de equilibrio mensual} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Margen de contribuci3n ponderado}} = \frac{3505,17}{119,03} = \mathbf{29,45}$$

PRODUCTO	Mezcla de ventas	cantidad de nivelaci3n	Cantidad por producto	precio promedio	Ventas de nivelaci3n
Polvo Compacto OCRE	62%	29,45	18,28	\$140,62	\$2.570,22
Brillo Sugar Beet	19%		5,57	\$109,41	\$609,59
Brillo Cocoa menta	19%		5,57	\$124,87	\$695,70
	100%		29,42		\$3.875,51

Fuente: Elaboraci3n propia.

ANALISIS FINANCIERO

Flujo de fondos

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Polvo compacto OCRE		62.847,05	75.416,46	90.499,75	108.599,70	130.319,64
Brillo labial Sugar Beet		14.900,93	17.881,12	21.457,34	25.748,81	30.898,57
Brillo labial Cocoa-Menta		17.006,00	20.407,20	24.488,64	29.386,37	35.263,64
TOTAL INGRESOS		94.753,98	113.704,78	136.445,73	163.734,88	196.481,86
EGRESOS						
Costo Fijo		-42.062,00	-42.062,00	-42.062,00	-42.062,00	-42.062,00
Costo Variable		-9.055,02	-10.866,03	-13.039,23	-15.647,08	-18.776,49
Amortización		-3.701,00	-3.701,00	-3.701,00	-3.701,00	-3.701,00
Retiro Anual		-24.000,00	-24.000,00	-24.000,00	-24.000,00	-24.000,00
TOTAL EGRESOS		-78.818,02	-80.629,02	-82.802,23	-85.410,07	-88.539,49
Utilidad ant. Imp.		15.935,96	33.075,76	53.643,51	78.324,81	107.942,37
IMPUESTOS						
Imp. Monotributo		-3.120,00	-3.756,00	-5.172,00	-5.808,00	-6.792,00
INVERSIONES						
Inversión Inicial	-84.358,54					
Resultado Neto	-84.358,54	12.815,96	29.319,76	48.471,51	72.516,81	101.150,37

VAN	0,25	\$25.859,30
-----	------	-------------

TIR		37%
-----	--	-----

Fuente: Elaboración propia.

- **Valor Actual Neto de \$25.859,30.** Este resultado nos demuestra que si se invierte en el proyecto, el inversor será más rico en \$25.859,30 a valores de hoy en lugar de invertir en otro proyecto de igual riesgo. Como conclusión se puede deducir que al ser un resultado positivo y mucho mayor a “0” el proyecto se consideraría rentable.
- **Tasa Interna de Retorno del 37%** Este porcentaje nos indica que es posible aceptar el proyecto, ya que TIR es mayor a la tasa de descuento.

Sensibilidad

En este proyecto, el análisis de sensibilidad fue realizado para conocer cuánto aumenta o disminuye el VAN con respecto a la variación del precio de los productos, una disminución de los mismos y un aumento de los costos, tanto fijos como variables.

Los resultados fueron los siguientes:

Variables

	Precio	Costos Fijos (Anuales)	Costos Var (Anuales)	VAN
Polvo compacto OCRE	140,62	-42.062,00	-9.055,02	25.859,30
Brillo labial Sugar Beet	109,41	-42.062,00	-9.055,02	
Brillo labial Cocoa-Menta	124,87	-42.062,00	-9.055,02	

Fuente: Elaboración propia.

$$\text{Elasticidad (VAN, p)} = \frac{\Delta \text{VAN} / \text{VAN}}{\Delta p / p}$$

- Disminución del Precio en un 10%

	Precio	Costos Fijos (Anuales)	Costos Var (Anuales)	VAN
Polvo compacto OCRE	126,56	-42.062,00	-9.055,02	-2.131,37
Brillo labial Sugar Beet	98,47	-42.062,00	-9.055,02	
Brillo labial Cocoa-Menta	112,38	-42.062,00	-9.055,02	

Variación del precio/precio	Variación del VAN/VAN	Elasticidad	Relación
0,10	1,08	10,82	E>1

Fuente: Elaboración propia.

Si el precio de los productos disminuye en 1 %, el VAN disminuye en un 10,82%. Como el signo es positivo existe una relación directa entre el precio y el VAN, ósea si este disminuye el VAN disminuye.

Se considera a esta variable muy significativa para el proyecto debido al gran impacto que tiene (la elasticidad del VAN con respecto al precio es muy sensible).

- Aumento de los Costos Fijos en un 10%

	Precio	Costos Fijos (Anuales)	Costos Var (Anuales)	VAN
Polvo compacto OCRE	140,62	-46.268,20	-9.055,02	16.809,98
Brillo labial Sugar Beet	109,41	-46.268,20	-9.055,02	
Brillo labial Cocoa-Menta	124,87	-46.268,20	-9.055,02	

Variación de los CF/CF	Variación del VAN/VAN	Elasticidad	Relación
-0,10	0,35	-3,50	E>1

Fuente: Elaboración propia.

Si los Costos Fijos aumentan en un 1%, el VAN disminuye en un 3,50%. En este caso la relación es indirecta, al tener un signo negativo, es decir si los costos fijos aumentan, el VAN disminuye.

- Aumento de los Costos Variables en un 10%

	Precio	Costos Fijos (Anuales)	Costos Var (Anuales)	VAN
Polvo compacto OCRE	140,62	42.062,00	-9.960,52	16.959,07
Brillo labial Sugar Beet	109,41	42.062,00	-9.960,52	
Brillo labial Cocoa-Menta	124,87	42.062,00	-9.960,52	

Variación de los CV/CV	Variación del VAN/VAN	Elasticidad	Relación
-0,10	0,34	-3,44	E>1

Fuente: Elaboración propia.

Como consecuencia de haber hecho una proyección anual con un aumento de las ventas del 20%, este incremento también afecta a los costos variables. Sobre este adicionamos el nuevo aumento del 10% de los costos.

Si los Costos Variables aumenta en un 1%, el VAN disminuye en un 3,44%. Este resultado también tiene signo negativo, la relación es inversa, si los costos variables aumentan, el VAN disminuye.

CONCLUSION.

Después de haber realizado varios análisis acerca de la factibilidad y viabilidad de llevar a cabo el proyecto de elaboración y comercialización de maquillaje orgánico en la provincia de Mendoza, se concluye que el mismo es un buen negocio que posee muchas ventajas y beneficios considerables.

Por una parte, cuando se realizó el FODA se detectó que el mismo posee muchas oportunidades, entre las que se puede destacar el gran crecimiento de la industria orgánica en el país, pero a su vez como tenemos como amenaza el bajo grado de información de la población sobre los mismos, por ello este es un aspecto que se piensa trabajar.

Además de usar productos orgánicos al 100% el contar con una certificación crea confiabilidad, lo cual es muy beneficioso para OCRE ya que no existen precedentes de empresas, organizaciones, etc. que brinden esta confianza a los consumidores.

Con respecto a la inversión, no se requiere una gran cantidad de dinero para poner en marcha a la empresa, los indicadores como el VAN y el TIR nos demuestran que es totalmente viable llevar a cabo el proyecto, el mismo nos devuelve la tasa de interés y nos deja un remanente de dinero considerable.

El combinar dos industrias distintas como lo son la industria de lo orgánico y la industria de los cosméticos, crea una sinergia positiva entre las unidades de negocio, lo que permite aumentar el valor agregado de la empresa y cubrir mejor todas las necesidades de los clientes, logrando así su fidelización y de esta manera, se puede decir que es posible cumplir con lo que se propuso al iniciar el plan de negocios y la hipótesis del mismo.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Berry, Albert (2002). *Valoración de políticas de apoyo a la pequeña empresa: Primera Aproximación a una metodología regional*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.
- Farrés Cavaganaro, Juan, *Metodología Administrativa*, Mendoza, Depalma, 1985
- Porter, Michael. (2002) *Ventajas Competitivas*. Barcelona, Alay Ediciones.

Internet

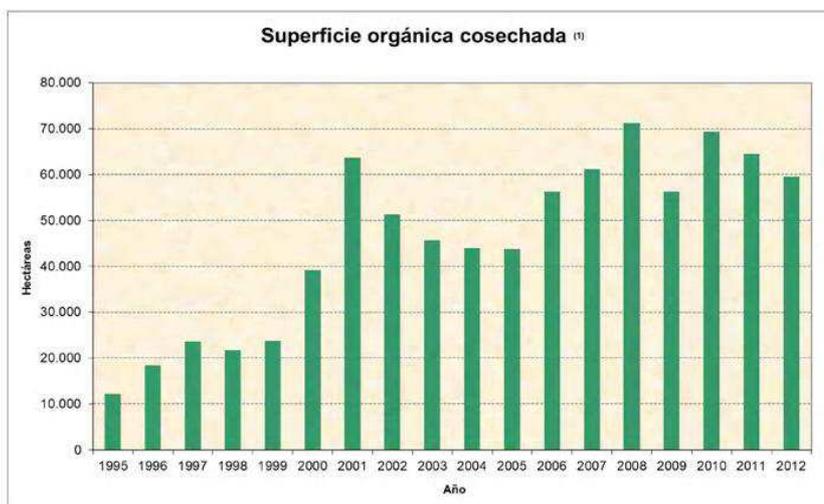
- Aname, Nosotros. Disponible en world wide web: <http://www.anamevio.com/nosotros.html>. Consultado el 8 de Octubre de 2013.
- Argencert, Sobre lo orgánico, Disponible en world wide web: http://argencert.com.ar/contenido/esp/sobre_organico/index.php. Consultado el 3 de Octubre de 2013.
- Avon Argentina, La Compañía. Disponible en world wide web: http://www.ar.avon.com/PRSuite/home_page.page. Consultado el 8 de Octubre de 2013.
- CAPA. Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y perfumería. Disponible en world wide web: <http://www.capa.org.ar/informes.php>. Consultado el 3 de Octubre de 2013
- Cosmética Orgánica por Jimena Barrionuevo / Clarín Mujer. Disponible en world wide web: http://entremujeres.clarin.com/belleza/maquillaje-y-perfumeria/belleza-cosmetica-cosmeticos-organico-ecologia-naturales-productos-medio_ambiente_0_743925715.html. Consultado el 13 Noviembre de 2013.
- Informe de situación orgánica 2012, Disponible en world wide web: <http://www.oia.com.ar/documentos/informeproduccionorganica2012.pdf>. Consultado el 13 de Noviembre de 2013.

- Natura, Acerca de Natura. Disponible en world wide web: <http://www.naturacosmeticos.com.ar/>. Consultado el 8 de Octubre de 2013.
- M. TERESA ALCALDE. Cosmética natural y ecológica. Octubre del 2008. Disponible en world wide web: <http://www.anamevio.com/nosotros.html>. Consultado el 13 de Noviembre de 2013.
- Movimiento Argentino para la Producción Orgánica y Cámara de Productores Orgánicos Certificados. Disponible en world wide web: <http://www.mapo.org.ar/>. Consultado el 5 de Noviembre de 2013.
- Revlon Argentina. Disponible en world wide web: <http://www.revlon.com.ar/>. Consultado el 8 de Octubre de 2013.
- SENASA Argentina. Disponible en world wide web: <http://www.senasa.gov.ar/buscador.php>. Consultado el 3 de Octubre de 2013

ANEXO 1 – Evolución de las Industrias.

Evolución de la Superficie destinada a la Producción Orgánica.

Año	Superficie Cosechada (1)
1995	12.162
1996	18.400
1997	23.646
1998	21.739
1999	23.709
2000	39.218
2001	63.704
2002	51.260
2003	45.697
2004	43.949
2005	43.747
2006	56.289
2007	61.264
2008	71.298
2009	56.290
2010	69.337
2011	64.540
2012	59.613



Año	Ganadería (2)
1995	104.357
1996	215.800
1997	207.600
1998	269.866
1999	987.254
2000	2.643.037
2001	2.896.016
2002	2.711.195
2003	2.684.831
2004	2.391.083
2005	2.296.123
2006	2.164.200
2007	2.543.186
2008	3.646.472
2009	3.892.255
2010	3.705.173
2011	3.463.809
2012	3.345.211

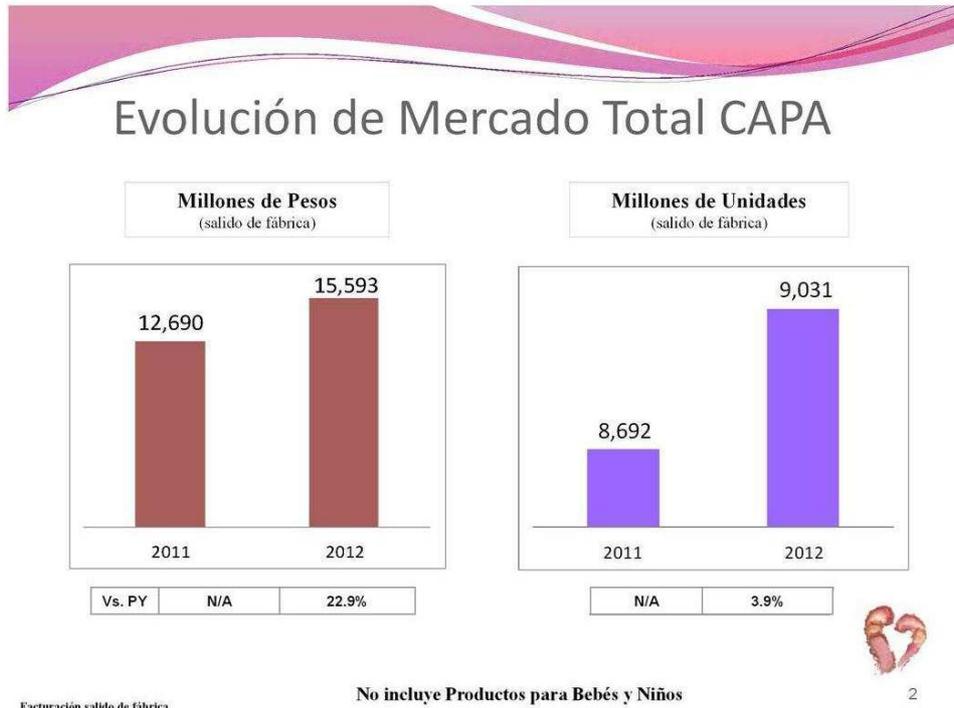


Fuente: SENASA. 2013. En base a información de las entidades certificadoras

(1) Superficie orgánica cosechada, no incluye la recolección silvestre

(2) No incluye superficie destinada a la producción de miel

Evolución de la Industria de la cosmética. Evolución del Mercado total CAPA.



Fuente: SENASA. Estadística anual 2012.

ANEXO 2 - Detalle del mobiliario, utensilios y Amortizaciones.

Detalle	Cant	Precio	Total	Vida útil	Amortización anual	Valor Residual	Valor amortizable
Estante Flotante 80 X 25 Cm Haya	1	\$ 245,00	\$ 245,00	10	\$ 20,50	\$40,00	\$ 205,00
Estante Recto 100X25X4 L.Tendenza Bco.	1	\$ 219,00	\$ 219,00	10	\$ 16,90	\$50,00	\$ 169,00
Alacena Trento 60X60 Melamina Blco 2 Puertas.	1	\$ 483,00	\$ 483,00	10	\$ 36,30	\$120,00	\$ 363,00
Anafe AX4 INOX DOMECC	1	\$ 2.834,00	\$ 2.834,00	10	\$ 203,40	\$800,00	\$ 2.034,00
Silla A9007 Rojo	2	\$ 349,00	\$ 698,00	10	\$ 19,90	\$150,00	\$ 199,00
Mesa Maciza Estilo Campo 3.00 X 1.50	2	\$ 1.215,00	\$ 2.430,00	10	\$ 45,50	\$760,00	\$ 455,00
Licuada AL507 Rouling LILIANA	1	\$ 429,00	\$ 429,00	10	\$ 24,90	\$180,00	\$ 249,00
Procesadora AM530 LILIANA	1	\$ 785,00	\$ 785,00	10	\$ 53,50	\$250,00	\$ 535,00
Balanza BC7203E ATMA	3	\$ 169,00	\$ 507,00	10	\$ 9,40	\$75,00	\$ 94,00
Notebook X201E-K050H DF ASUS	1	\$ 3.949,00	\$ 3.949,00	5	\$ 489,80	\$1.500,00	\$ 2.449,00
Heladera con freezer HPK 35 CD B L PATRICK	1	\$ 4.609,00	\$ 4.609,00	10	\$ 280,90	\$1.800,00	\$ 2.809,00
TOTAL			\$17.188				

Rodado (5 años)	1	\$ 60.000,00	\$60.000,00	10	\$2.500,00	\$35.000,00	\$25.000,00
-----------------	---	--------------	-------------	----	------------	-------------	-------------

Amortización Anual					\$ 3.701,00		
---------------------------	--	--	--	--	--------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Detalle de los Utensilios.

Detalle	Cantidad	Precio	Total
Tabla P-Picar Mango Madera 30X48Cm	3	\$109,00	\$327,00
Cuchara Acero Inoxidable	3	\$44,95	\$134,85
Cuchillo Tramontina 3 Pulgadas	2	\$89,95	\$179,90
Espátula Acero Inox	2	\$44,95	\$89,90
Espumadera de Acero Inox	1	\$44,95	\$44,95
Tenedor Acero Inox Líneas X3	2	\$43,95	\$87,90
Cuchara Ac Inoxidable Líneas X3	2	\$43,95	\$87,90
Cuchara M.MAD X3	2	\$22,95	\$45,90
Plato Playo Galaxia Flint	4	\$13,95	\$55,80
Plato Hondo Galaxia Flint	4	\$13,95	\$55,80
Jarro Acero Inoxidable	2	\$31,50	\$63,00
Cacerola Línea Gourmet 24Cm	2	\$279,00	\$558,00
Bowl K Chico colores var	2	\$54,95	\$109,90
Bowl rosa/verde/ PAST	2	\$39,95	\$79,90
Bowl K Mediano Bco	2	\$79,95	\$159,90
Computera Acrílica Naranja	3	\$7,95	\$23,85
Bandeja Acrílica C Asas Violeta	2	\$34,95	\$69,90
Jarra Acrílica 1.75LT. Naranja	2	\$59,95	\$119,90
Jarra Vidrio Bombe 1.5 Litros	2	\$89,95	\$179,90
Jarra Vidrio Claret 1 Litro	2	\$79,95	\$159,90
Balde de Hielo	1	\$34,95	\$34,95
Contenedor Plas Rectangular Pequeño	7	\$19,95	\$139,65
Hermético Plástico Rectangular Chico	7	\$16,95	\$118,65
Contenedor Plástico Cuadrado	7	\$24,95	\$174,65
Hermético Color Cuadrado 11.5X5Cm.	7	\$7,95	\$55,65
Frasco 750CC	10	\$39,95	\$399,50
Frasco 1150CC	10	\$44,95	\$449,50
Frasco 1600CC	10	\$54,95	\$549,50
Especiero Redondo 2 Porciones	3	\$19,95	\$59,85
TOTAL			\$4.615,95

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4 – Costos de Operación.

COSTOS FIJOS DE OPERACIÓN.

Detalle de los Servicios.

Meses	Enero	Feb.	Mar.	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Luz	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Gas	26	26	26	40	40	60	60	60	50	50	26	26
Tasas municipales (agua, inspección, patente, etc)	232	232	232	232	232	244	244	244	244	244	244	244
Internet y Teléfono	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
TOTAL	420	420	420	434	434	466	466	466	456	456	432	432

Promedio Mensual	441,83
------------------	--------

Fuente: Elaboración propia

Costos Fijos de Operación.

Detalle	Total
Publicidad y promoción	500,00
Tasas y servicios	441,83
Mantenimiento del Rodado	333,33
Seguro del rodado	230,00
Alquiler	2.000,00
TOTAL	3.505,17

El gasto de mantenimiento del rodado es \$1000 cada 3 meses, si ese gasto lo dividimos mensualmente nos da \$333,33

El gasto de publicidad es mensual, fijo para folleteria.

Fuente: Elaboración propia.

Costos Variables de Operación.

POLVO COMPACTO					
Ingrediente	Cant Receta	Precio del Proveedor	Canti por envase	Cantidad Unitaria	Costo Unitario
Canela Orgánica	15gr	\$69,95	300gr	20	\$3,50
Cacao Orgánico	5gr	\$83,95	227gr	45	\$1,85
Nuez Moscada	5gr	\$65,00	50gr	10	\$6,50
Maicena Orgánica	10gr	\$12,00	1000gr	100	\$0,12
Aceite Esencial	1ml	\$30,00	30ml	30	\$1,00
TOTAL COSTO UNITARIO					\$12,97

BRILLO LABIAL - Sugar Beet					
Ingrediente	Cant Receta	Precio del Proveedor	Cant por envase	Cantidad Unitaria	Costo Unitario
Remolacha Orgánica	1 remolacha	\$4,50	3	3	\$1,50
Aceite de oliva org	10ml	\$45,00	1000 lt	100	\$0,45
Miel Orgánica	15gr	\$37,00	500gr	33	\$1,11
Aceite Esencial	1ml	\$30,00	30ml	30	\$1,00
TOTAL COSTO UNITARIO					\$4,06

Con esta cantidad salen 3 brillos, costo unitario= \$1,35

BRILLO LABIAL - Cocoa menta					
Ingrediente	Cant Receta	Precio del Proveedor	Cant por envase	Cantidad Unitaria	Costo Unitario
Manteca de Cacao org	5gr	\$23,00	100gr	20	\$1,15
Cera de Abeja	15gr	\$100,00	1000gr	67	\$1,50
Aceite de menta	1ml	\$40,00	30ml	30	\$1,33
Aceite de almendras	10ml	\$27,00	30ml	10	\$2,70
TOTAL COSTO UNITARIO					\$6,68

Fuente: Elaboración propia.

Detalle de los Costos de los Recipientes.

Polvo compacto					
Materiales	Cantidad receta	Precio	Cantidad por envase	Cantidad Unitaria	Costo Unitario
Papel madera	125 cm2	\$30,00	5000 cm2	40	\$0,75
Plasticola	60gr	\$50,00	30kg	50	\$1,00
TOTAL COSTO MATERIALES					\$1,75

BRILLOS					
Materiales	Cantidad receta	Precio	Cantidad por envase	Cantidad Unitaria	Costo Unitario
Maple de huevo	3 cm2	\$25,00	1710 cm2	570	\$0,04
Plasticola	45gr	\$50,00	30kg	70	\$0,71
Papel madera	100 cm2	\$30,00	5000 cm2	50	\$0,60
TOTAL COSTO MATERIALES					\$1,36

Fuente: Elaboración propia.

Gasto en Combustible.

Establecimientos	Local familiar en Lujan de Cuyo - San Martín 3267			Local en Godoy Cruz - Francisco Alvares 200			Local en Guaymallen - Av. Mitre 156		
	Distancia en km	Gasto en Comb (lt)	Totales	Distancia en km	Gasto en Comb (lt)	Totales	Distancia	Gasto en Comb (lt)	Totales
Vida Plena - 25 de Mayo 585 - Ciudad de Mendoza	19,3	1,38	\$13,79	4,5	0,32	\$3,21	3	0,21	\$2,14
Asociación Sophia - Chile 1736, Ciudad de Mendoza.	19	1,36	\$13,57	4,7	0,34	\$3,36	3,3	0,24	\$2,36
Natushop - Italia 5722, Chacras de Coria.	5	0,36	\$3,57	12,6	0,90	\$9,00	15	1,07	\$10,71
Dietética Towanda - Roca 1716, Local 1, Las Heras	24	1,71	\$17,14	11,7	0,84	\$8,36	9,9	0,71	\$7,07
Celidiet - Necochea 85, Ciudad de Mendoza	19,1	1,36	\$13,64	4,6	0,33	\$3,29	3	0,21	\$2,14
Dietética Herboleda - Rivadavia y Beltrán, Godoy Cruz, Mendoza	11,6	0,83	\$8,29	3,2	0,23	\$2,29	8,4	0,60	\$6,00
Aromata Dietética Gourmet - San Lorenzo 160, Ciudad, Mendoza	18,8	1,34	\$13,43	4	0,29	\$2,86	3,1	0,22	\$2,21
Cuenco Vegetariano - Olascoaga 1412, 5ta Sección, Mendoza	20	1,43	\$14,29	6,1	0,44	\$4,36	5	0,36	\$3,57
TOTALES	136,8	9,77	\$97,71	51,4	3,67	\$36,71	50,7	3,62	\$36,21
Total mensual (4 viajes por mes)			\$390,86			\$146,86			\$144,86

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular los gastos en combustibles tomamos en cuenta que por kilometro el auto realiza 14km por litro. El litro tiene un costo de \$10.

Polvo Compacto OCRE	
Detalle	Costo Unitario
Producto	\$12,97
Recipientes	\$1,75
Gasto en Combustible	\$1,13
TOTAL COSTO UNITARIO	\$15,85
COSTO MENSUAL	\$590,30

Brillo Labial Sugar Beet	
Detalle	Costo Unitario
Producto	\$1,35
Recipientes	\$1,36
Gasto en Combustible	\$1,86
TOTAL COSTO UNITARIO	\$4,57
COSTO MENSUAL	\$51,90

Brillo Labial Cacao Menta	
Detalle	Costo Unitario
Producto	\$6,68
Recipientes	\$1,36
Gasto en Combustible	\$1,86
TOTAL COSTO UNITARIO	\$9,90
COSTO MENSUAL	\$112,39

COSTO TOTAL MENSUAL	\$754,59
----------------------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 5 - Capital de Trabajo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Ingresos por Ventas		7.896,17	7.896,17	7.896,17	7.896,17	7.896,17	7.896,17	7.896,17	7.896,17	7.896,17	7.896,17	7.896,17	86.857,82
Costo Variable	-754,59	-754,59	-754,59	-754,59	-754,59	-754,59	-754,59	-754,59	-754,59	-754,59	-754,59	-754,59	
Costos Fijos		-3.505,17	-3.505,17	-3.505,17	-3.505,17	-3.505,17	-3.505,17	-3.505,17	-3.505,17	-3.505,17	-3.505,17	-3.505,17	-38.556,83
Saldo	-754,59	3.636,41	3.636,41	3.636,41	3.636,41	3.636,41	3.636,41	3.636,41	3.636,41	3.636,41	3.636,41	3.636,41	48.300,99
Saldo Acumulado	-754,59	2.881,83	6.518,24	10.154,66	13.791,07	17.427,48	21.063,90	24.700,31	28.336,72	31.973,14	35.609,55	39.245,96	230.948,28
	DAM												

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 6–Sensibilidad

Flujo de Fondos – Disminución del Precio en un 10%.

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Polvo compacto OCRE		56.562,35	67.874,81	81.449,78	97.739,73	117.287,68
Brillo labial Sugar Beet		13.410,84	16.093,01	19.311,61	23.173,93	27.808,71
Brillo labial Cocoa-Menta		15.305,40	18.366,48	22.039,78	26.447,73	31.737,28
TOTAL INGRESOS		85.278,58	102.334,30	122.801,16	147.361,39	176.833,67
EGRESOS						
Costo Fijo		-42.062,00	-42.062,00	-42.062,00	-42.062,00	-42.062,00
Costo Variable		-9.055,02	-10.866,03	-13.039,23	-15.647,08	-18.776,49
Amortización		-3.701,00	-3.701,00	-3.701,00	-3.701,00	-3.701,00
Retiro Anual		-24.000,00	-24.000,00	-24.000,00	-24.000,00	-24.000,00
TOTAL EGRESOS		-78.818,02	-80.629,02	-82.802,23	-85.410,07	-88.539,49
Utilidad ant. Imp.		6.460,57	21.705,28	39.998,93	61.951,32	88.294,18
IMPUESTOS						
Imp. Monotributo		-3.120,00	-3.756,00	-5.172,00	-5.808,00	-6.792,00
INVERSIONES						
Inversión Inicial	-84.358,54					
Resultado Neto	-84.358,54	3.340,57	17.949,28	34.826,93	56.143,32	81.502,18

VAN	0,25	(\$2.131,37)
-----	------	--------------

TIR		24%
-----	--	-----

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de Fondos – Aumento de los Costos Fijos en un 10%.

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Polvo compacto OCRE		62.847,05	75.416,46	90.499,75	108.599,70	130.319,64
Brillo labial Sugar Beet		14.900,93	17.881,12	21.457,34	25.748,81	30.898,57
Brillo labial Cocoa-Menta		17.006,00	20.407,20	24.488,64	29.386,37	35.263,64
TOTAL INGRESOS		94.753,98	113.704,78	136.445,73	163.734,88	196.481,86
EGRESOS						
Costo Fijo		-46.268,20	-46.268,20	-46.268,20	-46.268,20	-46.268,20
Costo Variable		-9.055,02	-10.866,03	-13.039,23	-15.647,08	-18.776,49
Amortizacion		-3.701,00	-3.701,00	-3.701,00	-3.701,00	-3.701,00
Retiro Anual		-24.000,00	-24.000,00	-24.000,00	-24.000,00	-24.000,00
TOTAL EGRESOS		-83.024,22	-84.835,22	-87.008,43	-89.616,27	-92.745,69
Utilidad ant. Imp		11.729,76	28.869,56	49.437,31	74.118,61	103.736,17
IMPUESTOS						
Imp Monotributo		-3.120,00	-3.756,00	-5.172,00	-5.808,00	-6.792,00
INVERSIONES						
Inversion Inicial	-84.358,54					
Resultado Neto	-84.358,54	8.609,76	25.113,56	44.265,31	68.310,61	96.944,17

VAN	0,25	\$16.809,98
-----	------	-------------

TIR		33%
-----	--	-----

Fuente: Elaboración propia

Flujo de Fondos – Aumento de los Costos Variables en un 10%.

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Polvo compacto OCRE		62.847,05	75.416,46	90.499,75	108.599,70	130.319,64
Brillo labial Sugar Beet		14.900,93	17.881,12	21.457,34	25.748,81	30.898,57
Brillo labial Cocoa-Menta		17.006,00	20.407,20	24.488,64	29.386,37	35.263,64
TOTAL INGRESOS		94.753,98	113.704,78	136.445,73	163.734,88	196.481,86
EGRESOS						
Costo Fijo		-42.062,00	-42.062,00	-42.062,00	-42.062,00	-42.062,00
Costo Variable		-9.960,52	-13.147,89	-17.355,22	-22.908,89	-30.239,73
Amortización		-3.701,00	-3.701,00	-3.701,00	-3.701,00	-3.701,00
Retiro Anual		-24.000,00	-24.000,00	-24.000,00	-24.000,00	-24.000,00
TOTAL EGRESOS		-79.723,52	-82.910,89	-87.118,21	-92.671,88	100.002,73
Utilidad ant. Imp.		15.030,46	30.793,89	49.327,52	71.063,00	96.479,13
IMPUESTOS						
Imp. Monotributo		-3.120,00	-3.756,00	-5.172,00	-5.808,00	-6.792,00
INVERSIONES						
Inversión Inicial	-84.358,54					
Resultado Neto	-84358,54	11.910,46	27.037,89	44.155,52	65.255,00	89.687,13

VAN	0,25	\$16.959,07
-----	------	-------------

TIR		33%
-----	--	-----

Fuente: Elaboración propia.

