



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención de título de

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA BCS ÖKO GARANTIE CÍA.
LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA CHIMBORAZO”

AUTOR:

BRIAN JOSEPH MONTENEGRO CÁCERES

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA CHIMBORAZO”, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas que ha sido desarrollado por el señor **Brian Joseph Montenegro Cáceres**, el mismo que ha cumplido con las normas de Investigación Científicas y una vez procedido a realizar su debido análisis de su contenido se autoriza su presentación.

Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Francisco Paul Pérez Salas

MIEMBRO DE TESIS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Brian Joseph Montenegro Cáceres**, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual, declaro que el trabajo para titulación que presento es auténtico y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Brian Joseph Montenegro Cáceres

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo para titulación a mi padre Galo Montenegro Córdova por siempre enseñarme que la “constancia vence lo que la dicha no alcanza” sabias palabras que por toda mi vida llevare en mi interior. Y a mi madre Amparo Guadalupe Cáceres por enseñarme que todo lo que realice lo haga con amor, pasión y correctamente.

No me alcanzaría la vida para agradecerles por todo lo que me han enseñado.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por el destino que me ha entregado. Quiero agradecer a mis padres, Galo y Amparo, por los valores que me han inculcado día a día. Gracias por siempre estar junto a mí en todos los problemas que he tenido, por siempre darme ánimos para seguir a delante y sobre todo por corregirme los errores que he cometido siempre con amor y comprensión. Gracias.

También quiero agradecer a mis hermanos Sebastián y Melanie por las palabras de aliento y por esas pequeñas cosas que me han enseñado las cuales yo desconocía, siempre cada día se aprende algo nuevo de quien menos te lo esperas.

A mis abuelos, Raúl y Amparo, quiénes me han llenado de consejos para afrontar todos los retos de la vida, es una bendición que ellos sigan todavía a mi lado. Además quiero agradecer a Gabriela por todo el cariño y el amor que siempre me ha dado, por los conocimientos que ha compartido conmigo y por los ánimos para seguir siempre adelante.

Gracias a las empresa BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. por permitirme trabajar durante los 7 semestres de prácticas impuestas por el sistema Dual, a todos los empleados que me han enseñado y compartido sus conocimientos conmigo y al Ing. Rusvel Ríos Gerente General.

Por ultimo quiero agradecer a la institución, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, por la inmensa oportunidad que me ha dado de estudiar en tan respetada institución universitaria; y por los excelentes profesionales que han forjado mi mente hasta este día. Gracias a mi tutor Ing. Rodrigo Moreno y al Ing. Paul Pérez por la guía, la ayuda y el conocimiento que me han dado para la realización del presente trabajo para titulación.

Siempre en mi mente llevare esta frase: “Saber para ser”

RESUMEN

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. es un ente acreditado para la certificación orgánica de productores que producen productos orgánicos bajo estándares internacionales, que prohíben el uso de agroquímicos que perjudican la salud de los seres humanos. Dentro de las certificaciones existen distintos sellos orgánicos para cada país, por ejemplo para los Estados Unidos de Norteamérica (NOP), para la Comunidad Europea (EU), para Japón (JAS), entre otros.

El principal objetivo que posee BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. es crear una agricultura responsable y sostenible en el Ecuador ayudando a pequeños productores agropecuarios a tener acceso a mercados internacionales.

Dentro del presente trabajo para titulación se realiza un análisis de todos los factores externos e internos de la empresa con la finalidad de conocer el posicionamiento dentro del mercado y las estrategias que necesita implantar a corto y largo plazo para mantener su liderazgo como ente de certificación acreditado por el Organismo de Acreditación Ecuatoriana (OAE).

Se ha elaborado un plan de negocios específicamente para BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. realizando un completo análisis de cada una de las áreas, aportando con datos cualitativos y cuantitativos a la alta gerencia para la correcta toma de decisiones a corto y largo plazo; además se indica la situación actual en la que se encuentra la empresa con el objetivo de conocer si las metas empresariales se están cumpliendo. Un eje importante dentro del presente trabajo es conocer la cuota de participación que posee BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. dentro del mercado de la certificación de productos orgánicos con el objetivo de conocer la aceptación que tiene por parte de sus clientes potenciales y proponer estrategias que mejoren su situación actual.

Se ha demostrado en el plan financiero realizado que BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. es una empresa rentable con tendencia al crecimiento, ya que se han elaborado estados financieros con cifras reales y actuales con el principal objetivo de tomar decisiones financieras a largo plazo y corto plazo, y tener una carta de presentación para posibles inversionistas.

ABSTRACT

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	II
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT.....	VII
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.1.1. Formulación del problema de investigación	1
1.1.2. Delimitación del problema.....	2
1.2. OBJETIVOS	2
1.2.1. Objetivo general.....	2
1.2.2. Objetivos específicos	2
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	4
Hilo conductor teórico	4
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	10
3.1. IDEA A DEFENDER	10
3.1.1. Idea a defender.....	10
3.2. VARIABLES	10
3.2.1. Variable independiente	10
3.2.2. Variable dependiente.....	10
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	10
3.3.1. Tipos de estudios para investigación.....	10
3.3.2. Diseño de la investigación	10
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	11
CAPITULO IV: PLAN DE NEGOCIOS.....	12
1. Análisis del entorno	12
a. Factores del macro entorno	12
b. Factores del micro entorno.....	14
c. Análisis FODA.....	17
i. Fortalezas	17
ii. Oportunidades	17
iii. Debilidades	18
iv. Amenazas	18
2. Análisis de mercado.....	21

a.	Productos orgánicos en el Ecuador	21
i.	Caracterización de los operadores orgánicos vigentes en el Ecuador	22
b.	Análisis de la competencia.....	25
i.	Objetivo general.....	25
ii.	Objetivo específico	25
iii.	Estrategias del plan	25
iv.	Conclusiones del análisis de la competencia y propuesta para mejorar el estatus de BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA.....	32
c.	Análisis de las fuerzas de Porter	34
i.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	34
ii.	Rivalidad entre los competidores.....	34
iii.	Poder de negociación de los proveedores	34
iv.	Poder de negociación de los compradores	35
v.	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	35
3.	Plan estratégico	35
a.	Visión y misión	35
i.	Visión.....	35
ii.	Misión.....	35
b.	Objetivos de la empresa	35
i.	Objetivo general.....	35
ii.	Objetivos específicos	36
c.	Políticas generales.....	36
i.	Política de calidad.....	36
4.	Plan de marketing	37
a.	Objetivos.....	37
i.	Objetivo general.....	37
ii.	Objetivos específicos	37
b.	Marketing mix.....	38
i.	Producto	38
ii.	Precio	40
iii.	Plaza.....	40
iv.	Promoción	40
c.	Matriz de Mckinsey o Matriz General Electric.....	41
i.	Determinación de factores: Eje horizontal - Eje vertical	41
ii.	Posición de la empresa BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. en la Matriz Mckinsey	43
5.	Plan de operaciones.....	44
a.	Objetivos de operaciones	44
b.	Identificación de la empresa	45

i.	Ubicación de la empresa	46
c.	Mapa de procesos.....	47
i.	Análisis de las funciones y responsabilidades del mapa de procesos	48
6.	Estructura y plan de talento humano.....	55
a.	Organigrama estructural de BCS ÖKO GARANTIE CIA. LTDA.....	55
b.	Organigrama de responsabilidades de BCS ÖKO GARANTIE Cía. Ltda.	56
c.	Manual de reclutamiento y selección de personal.....	59
i.	Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal	59
ii.	Descripción del proceso de reclutamiento y selección del personal	60
7.	Plan financiero	71
a.	Información financiera.....	71
i.	Estado de situación actual	71
ii.	Estado de resultados.....	73
b.	Proyecciones de ventas	75
c.	Punto de equilibrio.....	77
	CONCLUSIONES	79
	RECOMENDACIONES.....	80
	BIBLIOGRAFÍA	80
	ANEXO 1	821

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. posee clientes que cuentan con certificaciones orgánicas con distintos alcances nacionales e internacionales, pero no se conoce si todas las actividades que realiza la empresa le permite crecer dentro del mercado y superar a sus competidores. Se necesita aplicar nuevas estrategias para alcanzar la productividad máxima o reformular las existentes, con la finalidad de conocer los factores que impiden el crecimiento de la empresa.

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. ocupa un puesto importante dentro del mercado de certificación orgánica en el Ecuador, ya que, muchos de los grandes productores se encuentran como clientes actuales de la empresa, estos clientes poseen un alto grado de fidelidad, por lo que BCS siempre cumple con estándares altos de calidad durante todos los procedimientos de certificación, satisfaciendo así todos los requerimientos de los clientes. La empresa no posee un plan de negocios en el que se determine las estrategias que se deben seguir para la mejora continua.

La falta de un plan de negocios conlleva a un desconocimiento de cómo se encuentra la empresa actualmente, es decir, no posee una carta de presentación, la cual es importante para realizar distintos trámites y emprendimientos empresariales que ayudan a la empresa de forma significativa a la mejora de aspectos estratégicos.

En la actualidad la empresa se encuentra realizando cambios a niveles gerenciales, pero para este proceso la empresa debe tener una carta de presentación, en donde se detalle principalmente el valor de la empresa; y no posee un plan de negocios donde se engloba toda esta información, por lo que, para este plan se necesita tener un conocimiento amplio de cómo se encuentra la empresa y cuáles son sus objetivos empresariales.

1.1.1. Formulación del problema de investigación

Inexistencia de un plan de negocios en la empresa BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. genera el desconocimiento de la situación actual en la que se encuentra, lo cual hace difícil la toma correcta de decisiones empresariales a corto y largo plazo.

1.1.2. Delimitación del problema

El desarrollo del presente trabajo de investigación tiene como objeto la gestión empresarial y como campo la planeación estratégica.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la empresa BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. en el periodo 2015.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio sobre diferentes teorías correspondientes dentro del marco teórico conceptual.
- Diseñar una metodología para determinar una guía en la realización del presente trabajo de grado
- Presentar un plan de negocios con la finalidad de asegurar el éxito en la toma de decisiones de la alta gerencia para la empresa y una carta de presentación de BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Toda empresa debe conocer su situación actual en la que se encuentra, es por eso que se pretende realizar el presente trabajo diseñado para la empresa BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. con la finalidad de informar a la alta gerencia cómo se encuentra la empresa actualmente. Con un análisis completo que se realizará en el presente plan de negocios se podrá conocer el crecimiento que tuvo la empresa a lo largo de sus actividades empresariales e identificar cuáles son los factores que impiden el crecimiento de la misma, tanto económicamente, como en el mercado.

El principal objetivo es aportar a la empresa BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. con resultados cualitativos y cuantitativos, los cuales le permitan alcanzar la mejora continua; además, la información obtenida será de mucha utilidad para la correcta toma de decisiones por la alta gerencia.

La realización de un plan de negocios ayuda al desarrollo de una empresa mediante un sistema de planeación tendiente a alcanzar determinadas metas; además sirve como una carta de

presentación de la empresa para posibles inversionistas, en la cual consta toda la información necesaria para la toma de decisiones para inversión.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Hilo conductor teórico

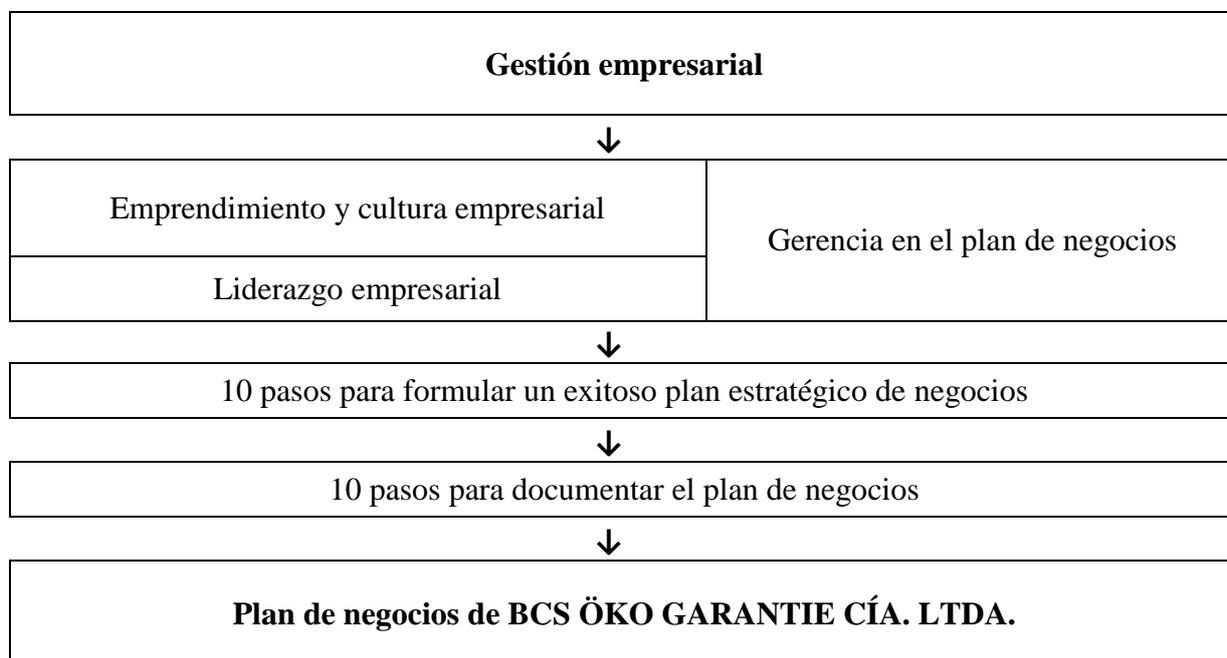


Gráfico N° 1 elaborado por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

➤ **Emprendimiento y cultura empresarial¹**

Para que existan nuevas empresas es indispensable la aparición de nuevos empresarios que sepan cómo iniciar su negocio y aseguren de cierta forma el éxito de los mismos. Por tanto, es importante contar con personas creativas e innovadoras, que tengan el potencial suficiente para que puedan enfrentar el sinnúmero de riesgos por los que tienen que atravesar toda empresa, en su iniciación y consolidación.

A la par de contar con personas que posean visión empresarial. Es de suma importancia disponer de instituciones privadas y públicas que apoyen y faciliten la creación de empresas, estableciendo trámites y procedimientos a unos costos razonables, que agilicen la creación y funcionamiento de estos nuevos negocios. Estos líderes con visión empresarial, al realizar el estudio del proyecto, deben estar en condiciones no solo de identificar la viabilidad del mismo en su elaboración y evaluación inicial, sino tener una visión más profunda para mantener el negocio y hacer crecer con el tiempo.

¹ (Stuteli, 2000)

➤ **Cultura empresarial**

Es la traducción al español de la expresión enterprenurship y hace referencia a una serie de valores, creencias, actitudes, reacciones y formas de actuar que necesitan tener los líderes empresariales.

Todo emprendedor deberá contar con:

- La suficiente energía para sacar adelante una idea nueva
- Tener la suficiente capacidad para identificar una oportunidad
- Ser una persona con visión futurista
- Contar con una habilidad creadora e innovadora
- Estar abierto al cambio
- Ser una persona con principios éticos y conciencia social que le permita comprender y llevar acabo la idea respetando al ser humano y a la naturaleza

Para lograr el éxito, se deberá contar con el apoyo gubernamental, bien estructurado y planificado, que facilite el llevar a feliz término el proyecto de creación de la empresa. Para desarrollarse, el empresario requiere mercados financieros eficaces, un sistema fiscal transparente y una regulación acorde con la realidad del mundo empresarial.

➤ **Liderazgo empresarial²**

El sueño de ser empresario es el punto de partida del proceso para convertirse en emprendedor. Este deseo es el resultado de diferentes estímulos personales, sociales y culturales, que lo impulsan a realizar un nuevo proyecto. La persona considerada líder es la que identifica oportunidades donde otros solo ven dificultades.

El líder es aquella persona que confía en sus ideas, construye su propia base de datos y es lo suficientemente capaz de convocar a las personas necesarias para llevarlas a la realidad, y tiene el suficiente poder de convicción para vender las ideas y presentar resultados sobre las gestiones que deban emprender.

² (Stuteli, 2000)

El emprendedor cree en sus propias capacidades, conocimientos y habilidades, que al ser utilizadas proactivamente proporciona confianza en sí mismo y en lo que el emprendedor expone como idea de negocio.

➤ **La gerencia en el plan de negocios³**

Un plan de negocios involucra una serie de tareas con un principio y un final delimitados por el tiempo, los cuales demandan una serie de recursos y producen unos resultados esperados, enmarcados dentro de un presupuesto que limita la cantidad de personal, suministros y dinero que puede utilizarse para terminar el plan de negocio.

Los planes de negocio tienen cinco características importantes que los hacen diferentes de la mayor parte del trabajo ordinario:

1. Un plan de negocio tiene un principio y un fin definidos.
2. Los planes de negocio usan recursos (personas, tiempo, dinero) que se han asignado en forma específica al plan de negocio.
3. Los resultados finales tienen metas específicas de calidad y desempeño.
4. Los planes de negocio siguen un enfoque planeado, organizado, para cumplir con sus objetivos.
5. Un plan de negocio incluye un equipo de personas para que pueda realizarse.

La gerencia del plan de negocios es el proceso de combinar métodos, técnicas y personas para ejecutar un plan de negocios, dentro de un tiempo establecido, presupuesto muy limitado y una excelente calidad esperada.

El trabajo es operado u controlado por el personal que lo realiza, no por ejecutivos de alto nivel que posee la empresa. El personal asume la responsabilidad de cumplir con los objetivos establecidos dentro del plan de negocios, al mismo tiempo que contribuye a los objetivos superiores de la organización.

Todo plan de negocios tiene las siguientes fases, definida por el Project Management Body of Knowledge (PMBOK, Conjunto de conceptos de la gerencia de plan de negocios) del Project Management Institute (PMI):

³ (Stuteli, 2000)

- ✓ **Inicio:** hace referencia al establecimiento de las metas del plan de negocios. En esta fase, se agrupan a personas claves para formar el equipo central del plan de negocios y comenzar el proceso de planeación.
- ✓ **Planeación:** se refiere a la definición de los recursos que se requieren para la puesta en marcha del plan de negocio, elaborando un calendario y desarrollando un presupuesto para el mismo.
- ✓ **Ejecución:** es la coordinación y orientación a los integrantes del equipo del plan de negocio para que el trabajo se realice como se dispuso en el plan de negocios aprobado.
- ✓ **Control:** tiene que ver con la vigilancia del plan de negocio. Esto significa medir el avance hacia los objetivos y emprender acciones para asegurar que las desviaciones del plan no afecten en forma negativa a los resultados finales del plan de negocio. Durante esta fase, el gerente del plan de negocio debe buscar entre alternativas para la solución de problemas.
- ✓ **Conclusión:** es la fase final del plan de negocio. Significa que hay que mantener a la gente participando en la conclusión del plan de negocio, aun cuando estos puedan estarse moviendo hacia nuevas iniciativas.

➤ **Los 10 pasos para formular un exitoso plan estratégico de negocios⁴**

Se comienza por una pregunta obvio: ¿Qué y por qué está planeado?, una vez que lo haya definido estará listo para formular un plan verdadero

1. Defina las actividades de su negocio
2. Defina el estado que guarda actualmente su negocio
3. Defina el mercado externo, la competencia que enfrenta y su posicionamiento del mercado
4. Defina sus objetivos para el periodo que cubra el plan
5. Formula una estrategia para lograr los objetivos
6. Identifique los riesgo y las oportunidades
7. Trace una estrategia para limitar los riesgos y explotar las oportunidades
8. Depure las estrategias para hasta obtener planes de trabajo
9. Projecte los costos y los ingresos, y desarrolle un plan financiero

⁴ (Flórez, 2012)

10. Documentélo con concisión

Este es un proceso interactivo. Identificar los riesgos y las oportunidades podrían motivarlo a volver a la estrategia y modificarla para alcanzar sus objetivos. Los planes mismos o el resultado final – el flujo del efectivo, la pérdida o ganancia – podrían poner en manifiesto nuevos riesgos.

▪ Dos pasos más para hacerlo funcionar

11. Conseguir que el plan se apruebe

12. Aplicarlo

➤ 10 paso para documentar el plan de negocios⁵

Todo plan habrá de seguir un asunto general, como se muestra a continuación. Advertirá una relación notable entre la siguiente lista y la lista de actividades del proceso real de planeación.

Diez pasos para documentar su plan:

1. Comience por ciertas cuestiones preliminares inevitables (contenido, contactos, definiciones)
2. Aporte su resumen ejecutivo
3. Defina el escenario describiendo la empresa
4. Considere el mercado, la competencia que usted enfrenta y el posicionamiento del mercado
5. Explique su misión, visión y sus objetivos
6. Describa su estrategia
7. Explique sus planes para desarrollar sus productos o servicios (o ambos dado el caso)
8. Exponga sus proyecciones financieras
9. Ponga de manifiesto los riesgos y las oportunidades
10. Llegue a una conclusión

Que tan detallada sea cada sección dependerá del tipo de actividad del negocio y de los lectores buscados.

⁵ (Flórez, 2012)

➤ **El resumen ejecutivo**

El resumen ejecutivo es el plan en miniatura, no una mera introducción. Lo ideal es que capture todos los puntos relevantes en nada más una página.

En realidad si lo que busca es financiamiento, bien podría enviar el resumen ejecutivo a los posibles inversionistas y preguntarles si quisieran consultar todo el plan, o podrían no hacerlo.

El resumen establece el tono, determina con cuanta avidez se lee el texto y alienta a los lectores a ir a la siguiente página (o abandonar la lectura, si usted no logro de hacer de esta algo interesante). El resumen debe ser una declaración de marketing creíble que venda sus visiones y objetivos; pero que nunca por otro lado, promueva de manera sensacionalista sus ideas y advierta con honestidad de los riesgos más latentes. Debe pensar en sus lectores. ¿Cómo interpretarían lo que se diga de más o de menos dado su bagaje cultural, sus preferencias y prejuicios?

➤ **Las conclusiones⁶**

En este punto se debe anticipar el final del plan estratégico de negocios. ¿Hacia dónde se dirige todo?. ¿Qué mensajes quiere que quede en las mentes de sus lectores una vez que estos cierren el plan?.

Podría intentar redactar las conclusiones en este punto. Comenzar el proceso de reflexión puede ayudarle a concentrarse en aquello que el plan debe expresar. Entonces advertirá que a medida que prepara el informe, va reservando algunas ideas para las conclusiones.

Desde luego, tiene que volver al resumen una vez que haya concluido el plan. Es probable que deba trabajar de nueva cuenta en aquello que redacte ahora, incluso si consigue redactar lo que parezca un resumen por entero satisfactorio antes de entrar de lleno en materia.

Redactar las conclusiones dos veces (en esta etapa y cuando haya concluido el plan) no es una pérdida de tiempo.

⁶(Flórez, 2012)

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. IDEA A DEFENDER

3.1.1. Idea a defender

Mediante la elaboración de un plan de negocios la empresa podrá identificar de mejor manera datos importantes que ayuden a la alta gerencia a tomar decisiones a largo plazo, además serviría como una carta de presentación para atraer inversionistas o clientes potenciales.

3.2. VARIABLES

3.2.1. Variable independiente

Obtención de resultados generales de la empresa dentro del mercado.

3.2.2. Variable dependiente

Determinar un estimado del valor de la empresa.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Tipos de estudios para investigación

- **Exploratoria:** dentro de esta investigación se pretende estudiar a la competencia que existe actualmente y el mercado de los productos orgánicos dentro del Ecuador.
- **Descriptiva:** busca especificar las propiedades, características y perfiles de la competencia, mercado y los factores externos e internos de la empresa; las cuales son sometidas a un análisis.
- **Explicativa:** mediante la información obtenida se darán soluciones por medio de estrategias empresariales enfocadas a largo y a corto plazo. Esta investigación explicativa es más estructurada que las demás clases de estudios e implican los propósitos de ellas.

3.3.2. Diseño de la investigación

El diseño que se va aplicar en este trabajo de grado es un diseño transversal, ya que se evaluará a la empresa durante un periodo de corto de tiempo.

Dentro de esta investigación se realizará un análisis del entorno empresarial, se estudiarán los factores externos como: económicos, sociales, políticos, legales; y también los factores internos como: los empleados, las instalaciones, estructura orgánica.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para el desarrollo de la investigación se abarcarán dos enfoques; cualitativo y cuantitativo, los cuales se detallan a continuación:

Método cualitativo: siendo una vía de investigar sin mediciones numéricas, se investigara el mercado y sus competidores. Con los datos analizados se propondrán estrategias que ayuden a fortalecer a la empresa dentro de su segmento de mercado y aumentar la cuota de participación que posee actualmente. La técnica a emplear es la siguiente:

- Elaboración de un plan de marketing

Método cuantitativo: este tipo de técnica da como resultado cifras reales que se obtendrán durante el proceso de realización del presente trabajo, se elaborará un estudio de datos financieros que maneja la empresa con la finalidad de demostrar que esta posee seguridad financiera y una rentabilidad tendiente a crecer. La técnica a utilizarse en este enfoque será:

- Elaboración de un plan financiero

CAPITULO IV: PLAN DE NEGOCIOS

1. Análisis del entorno

Desde el año 2002 BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. amplió el alcance de sus actividades hacía la certificación según *EurepGAP* o certificación de buenas prácticas agrícolas, que en la actualidad cambio su denominación a *GLOBALGAP*. Este tipo de certificado abarca aspectos del manejo integrado de plagas y enfermedades, integra la trazabilidad de los productos y ciertos estándares sociales en la producción agrícola.

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. fue solicitado por sus clientes para ofrecer este servicio adicional con la finalidad de estar preparados ante las exigencias de las cadenas de supermercados europeos, quienes pretenden adquirir y comercializar tan solo productos de proveedores que posean la certificación *GLOBALGAP*. Este nuevo servicio se ofrece tanto para productos convencionales como también para productos orgánicos (frutas frescas, hortalizas, flores ornamentales, café verde y ahora camarón).

Con esto BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. puede ofrecer a sus clientes el acceso de sus productos para todos los mercados orgánicos a nivel mundial.

a. Factores del macro entorno

En el macro entorno es necesario un análisis basado en todo aquello ajeno (externo) a la organización, es decir, lo que no podemos controlar, manejar e influir, que esta fuera de nuestro alcance.

Existen factores que influyen directamente en el desenvolvimiento de las actividades diarias de BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. los mismos que tienen un claro conocimiento de la evolución de cada variable tanto económica, política y social, así como las preferencias y necesidades de las personas a las cuales van dirigidos los servicios.

El país vive en un constante cambio, caracterizado por una inestabilidad política, económica y financiera, lo que nos impide tomar decisiones a largo plazo. Es necesario analizar el macro entorno para poder determinar las oportunidades y amenazas que rodean a la organización. Este no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en los servicios que presta BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. por el contrario, su propósito es identificar las variables, clave que prometen respuestas procesables, y a las que la organización debe tener capacidad de respuesta en forma defensiva, ya sea a través de estrategias que les

permita aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo el impacto que pueden causar las amenazas a la organización.

Entre los factores externos que pueden afectar directa o indirectamente a BCS ÖKO-GARANTIE CÍA. LTDA. son los siguientes:

- **Factores económicos**

Tienen consecuencias directas sobre el cumplimiento de actividades empresariales de BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA., tomando en cuenta los balances financieros se determina que la empresa ha evolucionado financieramente de una forma creciente, esto se debe al incremento de productores orgánicos que se han formado cada año en el Ecuador y también al aumento de servicios de certificación que se han desarrollado.

- **Factores sociales**

Los cambios sociales que se provocan por justa aspiración de la población, ocasionan en la mayoría de los casos, paralizaciones, paros, huelgas, que afectan directamente al desarrollo normal de los procesos de inspecciones de las hectáreas que se pretenden certificar, esto demora un poco el proceso de la entrega del certificado orgánico.

- **Factores naturales**

La provincia de Chimborazo por encontrarse en el Centro del Callejón Interandino, presenta una demografía muy irregular con pendientes que en muchas de las ocasiones provocan deslizamientos, derrumbes, dejando incomunicadas a las provincias, esto dificulta el cumplimiento de las actividades que desarrollan diariamente en la organización, su seguimiento y supervisión especialmente en la época invernal. Pero al encontrarse en un sector estratégico céntrico dentro del Ecuador facilita el envío de inspectores a todos los rincones del país para realizar el proceso de inspecciones de fincas.

- **Factores políticos, gubernamentales y legales**

Los gobiernos son importantes reguladores y desreguladores, subsidiarios, empleadores y clientes de las organizaciones, por consiguiente pueden representar oportunidades o amenazas clave para la organización. En el caso de BCS ÖKO-GARANTIE CÍA. LTDA., por ser una organización que depende notablemente de las regulaciones del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante del análisis externo. Porque por medio de auditorías dirigidas por el Organismo de Acreditación Ecuatoriana (OAE) la empresa ha tenido que modificar el manual de calidad que posee, con la finalidad de ajustarse a los estándares orgánicos que rigen en el Ecuador.

- **Factores tecnológicos**

Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente sobre la gestión administrativa de la organización, que en muchas de las ocasiones es necesario la participación de sistemas computarizados cada vez más rápidos para el cumplimiento en la entrega de certificaciones.

- **Factores de competencia**

Una parte importante del análisis externo consiste en identificar a los rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas. Se realizara un análisis de los competidores que posee actualmente la empresa.

- **Factores culturales**

BCS ÖKO-GARANTIE CÍA. LTDA., en su trabajo de certificación con los productores y personas naturales o jurídicas que deseen exportar, debe enfrentar retos constantes; ya que al existir numerosas exigencias, creencias, culturas en cada uno de los países, a donde se destina los productos (sobre calidad de bienes), se debe estar en constante actualización.

b. Factores del micro entorno

El estudio del micro entorno nos permitirá identificar aquellos factores que se originan al interior de la organización, motivo que induce dedicación, tiempo y esfuerzo necesarios para conocer a fondo la competencia, para lo cual, es necesario estudiar el mercado, lo que nos permitirá conocer la satisfacción o insatisfacción de la población con respecto a los servicios.

En este análisis se identifican y evalúan las fortalezas y debilidades de BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. en sus diferentes áreas funcionales como: administración, finanzas, contabilidad, su servicio, talento humano en general.

- **Estructura orgánica**

En la actualidad BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. cuenta con una estructura orgánica y funcional bien definida, permitiéndole conocer claramente el flujo de información y las actividades que se desarrollan en cada nivel jerárquico administrativo; además se ha formulado la misión y visión que permitan orientar las actividades hacia el éxito de la organización.

- **Empleados**

Cada persona que presta sus servicios en BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. tiene definidas sus funciones y responsabilidades, pero existe inconformidad con los sueldos (así lo manifiesta). Sin embargo, el personal se siente orgulloso de ser parte de la organización.

El ambiente de trabajo que existe en BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. es tranquilo, hay compañerismo y amabilidad entre empleados y socios; las actividades que desarrollan los

empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes ámbitos empresariales. El ambiente que se da en BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. es el adecuado porque se persigue el mismo ideal.

- **Vehículos – Equipos**

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. requiere de unidades para movilización e inspección de cultivos, de modo que se pueda brindar un servicio eficiente a los usuarios, especialmente si se quiere cubrir un mayor segmento de mercado. Dentro de los equipos que utilizan los inspectores al momento de las inspecciones se encuentran los GPS que sirven para trazar los límites de las coordenadas de hectáreas de cultivos que se pretenden certificar.

- **Instalaciones**

Las oficinas cuentan con una adecuada distribución para atender eficientemente a los usuarios en el servicio de certificación, laboratorios certificados internacionalmente para realizar los respectivos análisis y pruebas con respecto a las tomas de muestras realizadas por los inspectores orgánicos; además las condiciones ambientales son adecuadas para los empleados que laboran en los horarios establecidos.

Algunos usuarios señalan que confían en el servicio que proporciona BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. por la aceptación del sello BCS en los mercados del exterior.

- **Proveedores**

En la provincia de Chimborazo existen proveedores para suministros de oficina, equipos de cómputo, materiales para construcción, seguros, entre otros. Los proveedores tanto locales como nacionales, deben esmerarse en ofrecer productos de excelente calidad y atender los pedidos con agilidad como exigencia de la empresa.

Todos los proveedores encuestados consideran que BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. es un buen cliente por los pagos puntuales en las adquisiciones realizadas, ya sea en forma de cheque o efectivo.

- **Competencia**

La competencia ha sido un pequeño obstáculo un tanto difícil, en Ecuador existen diferentes certificadoras que ofrecen la certificación orgánica a diferentes productos a nivel nacional e internacional. Las empresas que son competencia de BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. son las siguientes: CERES, COCERT, QCS y CONTROL UNION.

- **Servicio al cliente**

El cliente informa a BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. su satisfacción por medio de e-mails permanentes en los cuales se muestra satisfecho o no.

Se envían documentos, correspondencia y facturas a los clientes por medio de correos del Ecuador, Servientrega y por e-mail. En lo que respecta al servicio al cliente la mayoría de las empresas que certifican sus productos orgánicos con BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. se muestran satisfechas y esto se lo puede corroborar mediante la renovación de los contratos de certificación y cuando éstas (empresas certificadas) pagan los rubros que corresponden a los certificados.

- **Mercado**

El mercado está enfocado a los diferentes sectores agrónomos y de acuicultura del país, las empresas que certifican sus productos se encuentran principalmente en las diferentes regiones del Ecuador, en la Región Costa: El Oro, Los Ríos, Manabí, Guayas, Esmeraldas, Santa Elena; en la Región Sierra: Chimborazo, Tungurahua, Loja, Azogues, Carchi, Imbabura, Bolívar; en la Región Oriental: Napo, Pastaza, Francisco de Orellana, Morona Santiago; y en la Región Insular o Galápagos.

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. certifica empresas internacionales, ubicadas en América del Sur y Centro América, tales como: Perú, Colombia, Brasil, Paraguay, Uruguay, República Dominicana y El Salvador.

- **Clientes**

Los clientes generalmente son empresas dedicadas a la producción de alimentos orgánicos los cuales deben cumplir altos estándares de calidad internacionales, con la finalidad de exportar sus productos a diferentes partes del mundo. Los clientes participan como actores de los diferentes beneficios que ofrece la empresa.

Los clientes consideran que es de gran importancia:

- La elaboración de un plan operativo para mejorar el servicio a los clientes internos y externos.
- Ofrecer un trato de calidad.
- Cumplir con los plazos establecidos.
- Mejorar el servicio en el proceso de certificación.

- Aumentar la publicidad.
- **Precio**

No se puede establecer un precio fijo debido a que este varía dependiendo de las hectáreas que tenga una finca, la cual desea certificar sus productos y exportarlos o venderlos dentro del país; y el tipo de sello orgánico que desea el productor obtener.

Cuando los productos de una finca poseen la certificación otorgada por BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. los productores pueden exportar los productos mediante un certificado de transacción para exportación. Existen también certificados domésticos los cuales se aplican para la comercialización de los productos orgánicos dentro del territorio ecuatoriano.

c. Análisis FODA

El análisis FODA consiste en la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que poseen las empresas dentro del mercado en el cual realizan sus actividades empresariales, con la finalidad de conocer mediante una matriz cuadrática en donde están situadas para generar estrategias que mejoren la competitividad frente a sus empresas rivales.

A continuación se ha desarrollado el análisis FODA de la empresa BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.

i. Fortalezas

- F1: Calidad en los servicios orgánicos.
- F2: Apoyo que existe entre distintas instituciones.
- F3: Clientes potenciales.
- F4: Posee reconocimiento internacional.
- F5: Sus recursos provienen de los servicios de certificación que oferta.

ii. Oportunidades

- O1: Tiene varios años de experiencia en el Ecuador.
- O2: Posee una gran demanda en el mercado.
- O3: El conocimiento de normas nacionales e internacionales que hagan del ecosistema algo más puro y sano.
- O4: Con la certificación de BCS los productos tiene libre acceso a mercados a nivel mundial: Europa, EE.UU, Japón, Canadá, Suiza, entre otros.
- O5: Se encuentra acreditado según la Norma Internacional ISO 17065.

iii. Debilidades

- D1: Reducido personal técnico con sobre carga de trabajo que provoca retraso en la entrega de certificados.
- D2: La empresa no posee una adecuada publicidad.
- D3: Falta de publicidad en redes sociales tales como Facebook, Twitter, entre otras.
- D4: La empresa se maneja solamente en base a referencias.
- D5: No se realizan descuentos u ofertas.

iv. Amenazas

- A1: Nuevos servicios de certificación orgánica que la empresa no brinda.
- A2: Ofertas de la competencia.
- A3: Nuevas empresas internacionales de certificación.
- A4: Descuentos en certificados por parte de otras compañías.
- A5: La competencia entrega el certificado orgánico con mayor rapidez.

Matriz FODA ponderado

FODA		Oportunidades						Amenazas						
		O1	O2	O3	O4	O5	Sub	A1	A2	A3	A4	A5	Sub	Total
Fortalezas	F1	3	3	3	2	3	14	2	0	0	0	2	4	18
	F2	3	3	3	3	3	15	1	0	0	2	0	3	18
	F3	3	2	3	3	3	14	2	0	1	0	0	3	17
	F4	3	3	3	3	3	15	0	0	0	0	1	1	16
	F5	3	3	3	3	3	15	1	3	0	0	0	4	19
	Sub	15	14	15	14	15	73	6	3	1	2	3	15	
Debilidades	D1	2	2	3	2	2	11	2	3	0	0	0	5	16
	D2	2	3	2	2	2	11	1	2	0	0	0	3	14
	D3	3	2	2	2	3	12	0	2	0	0	0	2	14
	D4	2	1	2	2	2	9	1	2	0	0	0	3	12
	D5	2	2	2	3	2	11	2	1	0	0	0	3	14
	Sub	11	10	11	11	11	54	6	10	0	0	0	16	
Total		26	24	26	25	26		12	13	1	2	3		

Tabla N° 1 elaborada por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

Nota: Escala (0) No impacto; (1) Débil; (2); Moderado; (3) Fuerte.

Interpretación:

Una vez realizado el impacto de la Matriz Cuadrática FODA, se puede observar que la actividad de aprovechamiento de la empresa se encuentra a la OFENSIVA (73 puntos en el cuadrante superior izquierdo), la cual es una situación muy favorable para facilitar el cambio que se desea, la aplicación del aprovechamiento con extracción de impacto reducido.

Matriz FODA estratégico		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas F1: Calidad en los servicios orgánicos. F2: Apoyo que existe entre distintas instituciones. F3: Clientes potenciales. F4: Posee reconocimiento internacional. F5: Sus recursos provienen de los servicios de certificación que oferta.	Debilidades D1: Reducido personal técnico con sobre carga de trabajo que provoca retraso en la entrega de certificados. D2: La empresa no posee una adecuada publicidad. D3: Falta de publicidad en redes sociales tales como Facebook, Twitter entre otras. D4: La empresa se maneja solamente en base de referencias. D5: No se realizan descuentos u ofertas.
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades O1: Tiene varios años de experiencia en el Ecuador. O2: Posee una gran demanda en el mercado. O3: El conocimiento de normas nacionales e internacionales que hagan del ecosistema algo más puro y sano. O4: Con la certificación de BCS los productos tiene libre acceso a mercados a nivel mundial: Europa, EE.UU, Japón, Canadá, Suiza entre otros. O5: Se encuentra acreditado según la Norma Internacional ISO 17065.	Estrategias (FO) FO1: Demostrar el profesionalismo respecto a la calidad de los procesos de certificación con el objetivo de atraer a nuevos productores. (F2, F3, O2) FO2: Aprovechar la experiencia internacional respecto a la acreditación bajo la norma ISO 17065 para que los productores puedan exportar sus productos orgánicos a cualquier parte del mundo (F4, F2, O1, O4, O5)	Estrategias (DO) DO1: Incrementar la participación dentro del mercado virtual, en especial en las redes sociales, con la finalidad de fortalecer a la empresa virtualmente. (D3, O2, O1) DO2: Incrementar la publicidad de certificaciones orgánicas aprovechando los conocimientos internacionales y nacionales que la empresa posee. (D2, O3, O5)
	Amenazas A1: Nuevos servicios de certificación orgánica que la empresa no brinda. A2: Ofertas de la competencia. A3: Nuevas empresas internacionales de certificación. A4: Descuentos en certificados por parte de otras compañías. A5: La competencia entrega el certificado orgánico con mayor rapidez.	Estrategias (FA) FA1: Brindar calidad en todos los servicios orgánicos y aumentar los tipos de sellos para ofertar más tipos de certificados orgánicos a los productores. (F1, F3, A1, A2) FA2: Atraer a los clientes potenciales demostrando la rapidez en los procesos de certificación, mejor que la competencia. (F2, F3, A3, A5)	Estrategias (DA) DA1: Aumentar la participación de la empresa en todas las actividades que se realicen en el Ecuador respecto a las normativas orgánicas vigentes. (D2, D4, A1, A3) DA2: Incrementar el número de inspectores para cubrir con las inspecciones orgánicas con la finalidad de cubrir la demanda existente. (D1, A2, A5)

Tabla N° 2 elaborada por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

Problema estratégico general

Si el personal técnico con el que cuenta la certificadora orgánica BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. no es el suficiente sino más bien es reducido, y además tiene una sobrecarga de trabajo; esto puede ser la causa del retraso en la entrega de los certificados a los clientes, lo cual podría ocasionar cierta desconfianza por parte de quienes certifican sus productos. Además el personal técnico de cierta manera no puede abarcar demasiadas inspecciones al mismo tiempo, lo cual es un problema debido a que van a existir ocasiones en las que se deseen inspeccionar varias fincas y no haya tantos inspectores como para ir a las mismas en una fecha previamente establecida según el área de planificación.

Solución estratégica general

Planificar plenamente las inspecciones de las fincas orgánicas para que el personal técnico de BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. pueda realizar todas las actividades previstas dentro del tiempo establecido por la empresa y cumpla con el tiempo de entrega de los certificados y si es posible incluso los entregue de una manera más eficiente y con la mayor rapidez posible. El personal que trabaja en BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. también debe organizar su tiempo para de esa manera cumplir con todas las actividades de inspección predeterminadas que se deben efectuar cada día en la empresa. Si en el caso de que sea estrictamente necesario se deberá contratar a nuevos inspectores según el manual de selección y reclutamiento vigente que posee la empresa.

2. Análisis de mercado

a. Productos orgánicos en el Ecuador

En el Ecuador existe la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad) es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la definición y ejecución de políticas, regulación y control de las actividades productivas del agro nacional. La cual, es respaldada por normas nacionales e internacionales, que apuntan a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente, incorporando al sector privado y otros actores en la ejecución de planes, programas y proyectos.

Agrocalidad promueve en las diversas cadenas de producción agropecuaria, procesos sustentados en sistemas de gestión de la calidad, a fin de mejorar la producción, productividad y garantizar la soberanía alimentaria, para lograr la satisfacción de los requerimientos nacionales y el desarrollo de la competitividad internacional.

Es importante resaltar que Agrocalidad también otorga la certificación orgánica mediante la aplicación de la normativa nacional: registra, controla y supervisa a los operadores de la cadena de producción orgánica agropecuaria en el Ecuador, con el objetivo de garantizar su categoría como productores, procesadores y/o comercializadores de productos orgánicos certificados y además observar el desempeño técnico y administrativo de las agencias de certificación de productos orgánicos y sus inspectores. De esta manera se genera confianza por parte de los consumidores de los mercados nacionales e internacionales.

En este contexto se reformó el Reglamento Nacional de Producción Orgánica Agropecuaria del Ecuador y se lideró el proceso que permitió la elaboración de la Propuesta de Reglamento Técnico Andino de Producción Orgánica. Cabe mencionar que al contar con una Norma actualizada se estima que para el 2015 Ecuador podrá recibir la auditoría de la Unión Europea correspondiente, para obtener el reconocimiento del Ecuador como País Tercero, lo que permitirá también la optimización de recursos para el productor pues contará con una certificación múltiple y menores inspecciones en el mercado de destino, lo cual facilitará los procesos de exportación.

i. Caracterización de los operadores orgánicos vigentes en el Ecuador

La lista de todas las empresas que se encuentran actualmente produciendo productos orgánicos se encuentra en el **ANEXO 1**

1. Segmentación del mercado por entes de certificación orgánicos acreditados

Todas las empresas que se encuentran produciendo productos orgánicos deben estar certificadas por entes de certificación acreditados y registrados en el Organismo de Acreditación Ecuatoriana (OAE). A continuación se representa gráficamente el porcentaje de mercado que ocupa cada certificadora.

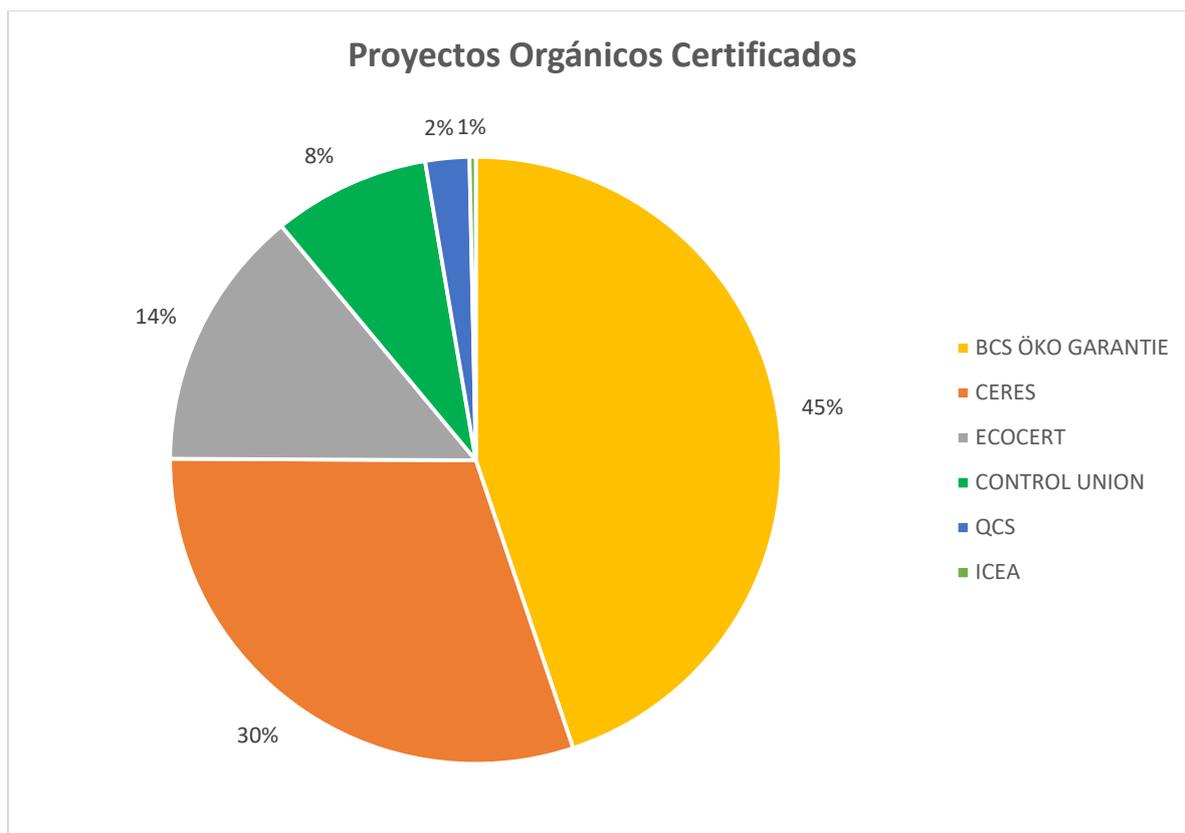


Gráfico N° 2 elaborado por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

Interpretación:

Según el listado de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - Agrocalidad correspondiente a diciembre del 2013 en el Ecuador existen 301 proyectos orgánicos certificados; se puede observar que la empresa BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. posee un 45% de la participación dentro del mercado con un número de 135 proyectos, seguido por la certificadora CERES que tiene un porcentaje de participación del 30% con un total de 91 proyectos, con un porcentaje de participación del 14% se encuentra la certificadora ECOCERT con un total de 42 proyectos, en cuarta posición se encuentra la certificadora CONTROL UNION con un porcentaje de 8% y 25 proyectos orgánicos; en las dos posiciones últimas se encuentran QCS e ICEA ocupando un 3% con un total de 8 proyectos.

2. Segmentación de mercado por productos orgánicos certificados

Existen numerosas empresas con visión futurista en el Ecuador que desde hace tiempo están produciendo alimentos orgánicos con la finalidad de buscar nuevos mercados internacionales para dar a conocer sus productos, sabiendo que cada vez más los seres humanos buscan

alimentos que no posean químicos y no perjudiquen su salud. A continuación mediante un gráfico se detalla el número de empresas que producen productos orgánicos específicos.

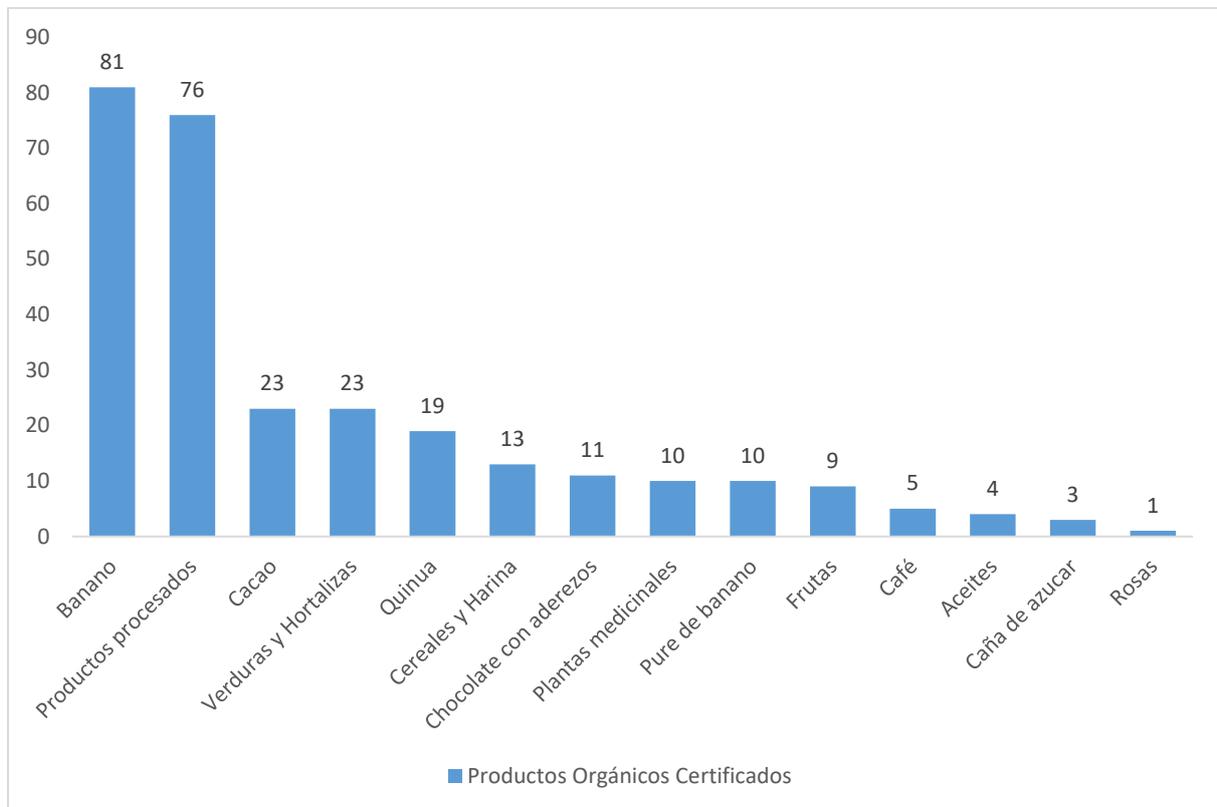


Gráfico N° 3 elaborado por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

Interpretación:

Según el listado de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - Agrocalidad correspondiente a diciembre del 2013 en el Ecuador existen 81 empresas que producen banano orgánico certificado, el cual es un producto mundialmente conocido. 23 empresas se dedican a la producción de cacao orgánico; al igual que otras 23 empresas, las cuales producen verduras y hortalizas como: zanahorias, tomates, brócoli, coliflor, lechuga, entre otros.

Existe 19 empresas que producen y procesan quinua, la cual es un producto que posee una gran demanda en la actualidad en los mercados europeos y americanos; 13 empresas producen cereales y harinas como: trigo, cebada, arroz, morocho, entre otros. Otras 11 empresas producen chocolates con aderezos tales como chocolates con ají, con panela, con uvilla, entre otros.

10 empresas producen hierbas medicinales orgánicas, 10 producen puré de banano. Nueve empresas producen diferentes tipos de frutas como: manzanas, mangos, naranjas, entre otras. Cinco empresas producen café, cuatro aceites, tres cañas de azúcar y una empresa produce rosas orgánicas certificadas.

Existen 76 empresas que realizan distintos procesos de procesamiento de diferentes tipos de productos, los cuales cumplen con normas internacionales para que sus productos finales cuenten con un sello de certificación orgánicos, algunos de estos productos son los siguientes: chochos deshidratados, chifles de sal, chifles de dulce, flakes de banano, flakes de cacao, esencia de cacao, cremas de haba, galletas de dulce, galletas de sal, diferentes tipos de jugos frutales, pasta de maní y de cacao, sopas y cremas, mermeladas de frutas, entre otros.

b. Análisis de la competencia

i. Objetivo general

Analizar a las compañías certificadoras que se encuentran actualmente activas en Ecuador, las cuales son competencia de BCS ÖKO GARANTIE CIA. LTDA.

ii. Objetivo específico

Sabemos que la competencia es un factor del macro entorno, el cual influye de una manera directa a la empresa. El objetivo es estudiar a fondo la competencia que tiene BCS ÖKO GARANTIE CIA. LTDA., y así poder determinar cuáles son las debilidades de la competencia, sus fortalezas y la amenaza que representan para BCS. Después de determinar sus debilidades, fortalezas y las amenazas que representan, se elaborará un plan estratégico, el cual puede ser ejecutado de una manera inmediata.

El objetivo principal del análisis de la competencia es conocer a las cuatro compañías certificadoras más representativas que existen en el Ecuador, las cuales son: **CERES, ECOCERT, CONTROL UNION y QCS.**

iii. Estrategias del plan

La estrategia que se ha aplicado para conocer a la competencia que tiene BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA., fue el estudio individual de cada una de las cuatro compañías certificadoras más importantes que se encuentran actualmente activas en el Ecuador. El estudio de dichas compañías certificadoras se ha realizado mediante el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de cada una de ellas y comparándolas con el FODA de BCS ÖKO GARANTIE CIA. LTDA.

1. FODA de la compañía CERES

Fortalezas

- F1 = Posee clientes en casi todas las regiones del país. Mapa del lugar donde está ubicada la empresa
- F2 = Miembro de distintas empresas de responsabilidad social empresarial.
- F3 = Sitio en la red social Facebook.

Oportunidades

- O1 = Abierto hacia los consejos de otras certificadoras para aprender de ellas.
- O2 = Desea ampliar su rango a nivel mundial.
- O3 = Posee alianzas con compañías de responsabilidad social empresarial.

Debilidades

- D1 = La empresa no está tanto tiempo dentro del mercado.
- D2 = No da a conocer al cliente tanta información acerca de la empresa.
- D3 = Difícil acceso a la información

Amenazas

- A1 = Pueden usar el Benchmarking (copiar, igualar y mejorar)
- A2 = Trabaja con empresas externas que les dan nuevas ideas para seguir creciendo.
- A3 = Crecimiento de la empresa a corto tiempo.

a. Matriz FODA ponderada de CERES

FODA		Oportunidades				Amenazas				
		O1	O2	O3	Sub	A1	A2	A3	Sub	Total
Fortalezas	F1	3	3	3	9	2	2	3	7	16
	F2	3	3	3	9	2	2	3	7	16
	F3	3	3	3	9	2	2	3	7	16
	Sub	9	9	9	27	6	6	9	21	
Debilidades	D1	3	3	3	9	2	1	2	5	14
	D2	2	3	2	7	1	2	2	5	12
	D3	3	3	3	9	2	1	2	5	14

	Sub	8	9	8	25	5	4	6	15	
Total		17	18	17		11	10	15		

Tabla N° 2 elaborada por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

Nota: Escala (0) No impacto; (1) Débil; (2); Moderado; (3) Fuerte.

b. Resultado del análisis de CERES

Una de las fortalezas más importantes que posee la compañía CERES es que, esta compañía trabaja conjuntamente con muchas compañías de responsabilidad social empresarial, lo cual crea una fortaleza única, ya que al recibir consejos y una visión ajena a la de la misma, logra construir nuevas ideas para que la empresa siga creciendo y fortaleciéndose dentro del mercado. Con un nuevo enfoque la empresa CERES tendrá un crecimiento gigante a largo plazo.

CERES consta como miembro oficial de muchas empresas de responsabilidad empresarial entre las más importantes del continente de América, tales como:

- Fundación Tucumán (Argentina)
- Instituto Ethos (Brasil)
- COBORSE (Bolivia)
- CBSR (Canadá)
- Deres (Uruguay)
- Cedice (Venezuela)
- BSR (Estados Unidos)
- Fundemas (El Salvador)
- ADEL (Paraguay)
- SUMARSE (Panamá).

Además CERES posee un espacio dentro de la red social Facebook, el cual hace que la empresa sea conocida y con esto trata de ampliar su rango a nivel nacional e internacional.

La debilidad que posee CERES es que todavía no tiene tanta experiencia dentro del mercado. Además no se da a conocer a los clientes la información más importante de la empresa.

Los clientes no poseen tanta confianza en CERES como en BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA.

La amenaza más importante que posee la compañía CERES para BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA. es que, CERES utiliza la metodología del Benchmarking, la cual consiste en un proceso de tres pasos, los cuales son: copiar, igualar, mejorar. Mediante esta metodología CERES en un largo periodo podría adquirir mayor experiencia y así liderar dentro del mercado de las compañías certificadoras en Ecuador.

2. FODA de la compañía ECOCERT

Fortalezas

- F1 = Posee una amplia gama de productos para certificar. Posee un mapa de donde está ubicada la empresa.
- F2 = Posee una línea directa de pedidos de productos orgánicos que llegan directamente al consumidor.
- F3 = Tiene un sitio en la red social Facebook.

Oportunidades

- O1 = Destaca a los productos que certifican.
- O2 = Se puede recibir promociones de certificación vía e-mail.
- O3 = Posee promociones para los clientes potenciales.

Debilidades

- D1 = No están tantos años dentro del mercado ecuatoriano.
- D2 = No tienen tanta apertura a nivel global.
- D3 = No poseen tanta información en el sitio web.

Amenazas

- A1 = Las certificaciones de los productos poseen un amplio espacio en el mercado.
- A2 = Posee distintos tipos de certificación.
- A3 = Ofrecen un mejor servicio y promociones

a. Matriz FODA ponderada de ECOCER

FODA		Oportunidades				Amenazas				
		O1	O2	O3	Sub	A1	A2	A3	Sub	Total
Fortalezas	F1	3	3	3	9	3	2	3	8	17

	F2	3	2	3	8	3	3	3	9	17
	F3	3	3	3	9	3	3	2	8	17
	Sub	9	8	9	26	9	8	8	25	
Debilidades	D1	2	2	1	5	1	1	2	4	9
	D2	3	2	3	7	2	2	1	5	12
	D3	1	3	3	6	2	1	2	5	11
	Sub	6	7	7	19	5	4	5	14	
Total		15	15	16		14	12	13		

Tabla N° 3 elaborada por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

Nota: Escala (0) No impacto; (1) Débil; (2); Moderado; (3) Fuerte.

b. Resultado del análisis de ECOCER

La principal fortaleza que posee ECOCER es que tiene una amplia gama de certificaciones para muchos tipos de productos orgánicos. Posee un amplio rango dentro del mercado de los productos orgánicos, esta fortaleza hace que ECOCER sea una empresa competitiva para BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA.

Otra fortaleza que posee ECOCER es dar promociones especiales para los clientes potenciales que posee. Además destaca y promociona los productos que certifica y lo hace por medio de marketing virtual, es decir, por medio de correos electrónicos y la red social Facebook.

Las debilidades que posee ECOCER es que, no tiene tanta apertura a nivel global, y en el sitio web de la compañía no existe mucha información, esto genera que el cliente no posea datos actualizados de los productos que ellos certifican o que quieren certificar. Poco a poco crea una desconfianza del cliente hacia la compañía.

La amenaza que presenta ECOCER para BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA. es que, ECOCER posee promociones para los productores que certifican sus productos con esta compañía, mientras que BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA. no posee promociones. Con esto ECOCER logra atraer al productor a convertirse en cliente en su compañía por medio de sus atractivas promociones y ofertas.

3. FODA de la compañía CONTROL UNION

Fortalezas

- F1 = Tiene un sitio en la red social Facebook.

Oportunidades

- O1 = Es conocida como empresa certificadora en la red social Facebook.

Debilidades

- D1 = No existe la suficiente información en el sitio de la red social Facebook.

Amenazas

- A1 = En estos momentos están actualizando el sitio web de la compañía.

a. Matriz FODA ponderada de CONTRLO UNION

FODA		Oportunidades		Amenazas		
		O1	Sub	A1	Sub	Total
Fortalezas	F1	3	3	3	3	6
	Sub	3	3	3	3	
Debilidades	D1	2	2	1	1	3
	Sub	2	2	1	1	
Total		5		4		

Tabla N° 4 elaborada por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

Nota: Escala (0) No impacto; (1) Débil; (2); Moderado; (3) Fuerte.

b. Resultado del análisis de CONTROL UNION

No se pudo obtener mucha información de la empresa ya que en este momento el sitio web está siendo actualizado por CONTROL UNION, esto podría ser una amenaza para BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA., ya que la compañía este actualizando datos y posiblemente rediseñando su sitio web.

Una de las debilidades de CONTROL UNION es que en el sitio que posee en la red Facebook no posee mucha información de la empresa.

4. FODA de la compañía Quality Certification Services (QCS)

Fortalezas

- F1 = Excelente sitio web de presentación de la compañía. Dentro del sitio web posee imágenes, hipervínculos y animaciones excelentes.
- F2 = Poseen un sitio dentro de la red social Facebook.

- F3 = El cliente puede encontrar la información que busca rápidamente.

Oportunidades

- O1 = Aparte de certificar productos orgánicos, certifican ganado.
- O2 = Son conocidos a nivel global. Certifican restaurantes
- O3 = Poseen 450 clientes potenciales fijos a nivel mundial.

Debilidades

- D1 = Empresa joven que recién amplía su visión al mercado ecuatoriano.
- D2 = Todavía poseen pocos tipos de certificación a nivel mundial para sus productos.
- D3 = Todavía no tienen un reconocimiento a nivel mundial

Amenazas

- A1 = Actualización del sitio web cada 3 meses.
- A2 = Crecimiento de la empresa a corto tiempo.
- A3 = Aceptación por parte del cliente.

a. Matriz FODA ponderada de Quality Certification Services (QCS)

FODA		Oportunidades				Amenazas				
		O1	O2	O3	Sub	A1	A2	A3	Sub	Total
Fortalezas	F1	3	3	3	9	3	3	3	9	18
	F2	3	3	3	9	3	3	3	9	18
	F3	3	3	2	8	3	3	3	9	17
	Sub	9	9	8	26	9	9	9	27	
Debilidades	D1	2	2	3	7	2	1	2	5	12
	D2	3	3	3	9	1	2	1	4	13
	D3	2	2	3	7	2	2	1	5	12
	Sub	7	7	9	23	5	5	4	14	
Total		16	16	17		14	14	13		

Tabla N° 5 elaborada por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

Nota: Escala (0) No impacto; (1) Débil; (2); Moderado; (3) Fuerte.

b. Resultado del análisis de la compañía Quality Certification Services (QCS)

La principal fortaleza que tiene QCS es que, posee un excelente sitio web muy colorido y animado que atrae a nuevos clientes, pero sobre todo el sitio web es de fácil acceso a la información de la compañía donde se puede apreciar el profesionalismo de QCS. También se puede apreciar un excelente servicio que brinda la compañía a sus clientes actuales y nuevos.

No cabe la menor duda que la fortaleza de QCS es su imagen corporativa.

QCS aparte de certificar productos orgánicos, certifica también ganado, pero un punto interesante es que QCS certifica restaurantes, es decir, la compañía pone su sello de certificación en restaurantes los cuales utilizan productos 100% orgánicos en la elaboración de los alimentos.

QCS es conocido también por la red social Facebook.

Las debilidades que tiene QCS es que, primeramente es una compañía muy joven en Ecuador, no tiene tanta experiencia como BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA., QCS no es reconocida a nivel mundial y aún no tiene el poder legal para certificar algunos productos para muchas partes de los países del mundo, es decir no posee una amplia gama de certificaciones.

QCS tal vez no es una amenaza en este momento. pero QCS es una compañía la cual va a tener una gran aceptación por parte del cliente, ya que actualiza su sitio web cada 3 meses y trata de hacer la mejor publicidad posible para atraer posibles nuevos clientes o afiliarse a su compañía certificadora productores que se encuentran certificando sus productos con otras compañías certificadoras del país.

iv. Conclusiones del análisis de la competencia y propuesta para mejorar el estatus de BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA.

Después de analizar aplicando el método FODA a cada una de las cuatro compañías certificadoras que tiene como competencia BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA., se concluye que en este momento dichas compañías no son un problema grave que afecta directamente a BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA., pero con el paso de los años esta competencia podría llegar a ser un problema. A continuación se resalta lo más importante de cada una de las compañías certificadoras que tiene por competencia BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA.

CERES: es una empresa que sigue la metodología del Benchmarking, además es asesorada por muchas compañías con responsabilidad social empresarial, las cuales ayudan a CERES a crecer continuamente y a ocupar un espacio cada vez más grande dentro del mercado. Posee espacio en la red social Facebook.

ECOCERT: posee una amplia gama de productos que puede certificar, además brinda promociones a sus clientes potenciales. Posee espacio en la red social Facebook.

CONTROL UNION: actualmente está actualizando y rediseñando su sitio web. Posee espacio en la red social Facebook.

QCS: posee un excelente sitio web que atrae a nuevos clientes hacia su compañía. Es una compañía que adquiere a pasos gigantes popularidad a nivel mundial. Posee espacio en la red social Facebook.

Después de realizar una breve revisión de los puntos más importantes de la competencia, podemos ubicar a la competencia en un rango de 1 a 4. El rango de cada uno de los puntos es el siguiente:

Rango 1: competencia muy peligrosa

Rango 2: competencia peligrosa

Rango 3: competencia mediana

Rango 4: competencia leve

(Rango 1)	CERES
(Rango 2)	ECOCERT
(Rango 3)	QCS
(Rango 4)	CONTROL UNION

La propuesta para mejorar el estatus de BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA., está basado en una fortaleza dentro del método FODA que tienen las cuatro compañías certificadoras, las cuales son la competencia. Esta fortaleza no posee BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA., las cuatro compañías se dan a conocer dentro de la red virtual, en especial la red social Facebook, mientras que BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA., pierde mercado poco a poco por no estar dentro de una red social y no actualizar constantemente la página web oficial que posee.

El objetivo de la propuesta es que BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA. realice marketing virtual, esto puede realizarse por correos electrónicos Spam, propagandas en sitios web de interés popular o en una red social, y así poder mantener su liderazgo como compañía certificadora.

c. Análisis de las fuerzas de Porter

Es un enfoque para la planificación de la estrategia corporativa en donde existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

i. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada suponen un alto grado de dificultad porque para ingresar al mercado de empresas acreditadas para la certificación de productos orgánicos se tiene que cumplir con muchos estándares de calidad internacionales y normas ISO específicas. Para nuevos competidores es muy difícil porque acreditarse bajo estos estándares internacionales es muy costoso ya que deben cumplir con reglas y técnicas específicas, tomando en cuenta que como empresa certificadora su principal objetivo es la certificación de otras empresas. Es por esto que muchas empresas nuevas no logran aprobar el proceso de acreditación internacional, ya que, el manual de calidad que deben poseer no contiene información específica para la certificación de otras empresas.

ii. Rivalidad entre los competidores

Los entes de certificación que se encuentran acreditados ocupan una parte dentro del mercado de productos orgánicos en el Ecuador, existe cierta rivalidad al momento de ofertar sellos orgánicos a precios bajo y tiempos cortos de entrega de los certificados; pero la empresa BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. se encuentra con una gran cuota de participación de mercado siendo así una de las empresas más fuertes y con mayor experiencia respecto a la certificación orgánica.

iii. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores que poseen las certificadoras son los laboratorios, en donde se analizan las muestras de los productores que desean certificarse como productores orgánicos. Los laboratorios realizan análisis específicos de suelo o producto los cuales son de vital importancia al momento de tomar la decisión de certificación; ya que son pocos los laboratorios que se encuentran acreditados internacionalmente para realizar estos análisis; se construye una

estrecha relación con este tipo de proveedores ya que la información es muy importante para las empresas certificadoras.

iv. Poder de negociación de los compradores

El servicio de certificación orgánica que los productores buscan es diferenciado y costoso es por esto que el poder de negociación de los productores es muy bajo ya que los precios de las certificaciones son impuestos por los entes de certificación más poderosos a nivel global. Aun así los productores saben, que si sus productos cuentan con un sello orgánico impuesto por un ente de certificación con reconocimiento internacional, podrán exportar a mercados internacionales con un precio superior que generan ingresos elevados a los productores.

v. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Al momento no existen servicios que sustituyan a un sello que representa que un producto es orgánico, pueden existir certificación de buenas prácticas agrícolas al momento de la producción, pero esto no es más que un proceso dentro de toda la cadena de valor que poseen los productores. Lo importante es tener un sello de acreditación orgánico en el respectivo envase del producto, ya que durante todo el proceso de certificación se evalúa toda la cadena de valor y los métodos de producción que estos poseen, tomando en cuenta los componentes y proveedores de químicos utilizados.

3. Plan estratégico

a. Visión y misión

i. Visión

“Ser garantes del desarrollo de cadenas agropecuarias ambientalmente responsables”

ii. Misión

“Certificar y promover la producción agropecuaria que cumpla con las normas orgánicas y buenas prácticas agrícolas con profesionalismo y servicio personalizado”

b. Objetivos de la empresa

i. Objetivo general

Mantener la acreditación que permita a BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. operar como ente de certificación nacional e internacional según la norma INEN ISO 17065.

ii. Objetivos específicos

- Ofrecer un servicio que garantice y de confianza a todos los involucrados en la cadena productiva.
- Realizar auditorías de evaluación de la conformidad según la normativa pertinente.
- Certificar y emitir certificados de conformidad siempre que cumplan con los requisitos de las diferentes normativas aplicadas solicitadas por el cliente.
- Implementar y cumplir con lo establecido en el manual de calidad debidamente aprobado de BCS ÖKO GARNTIE CIA LTDA.
- Trabajar y cumplir con los parámetros establecidos en la norma INEN ISO 17065, y el manual de calidad.

c. Políticas generales

i. Política de calidad

BCS es una certificadora acreditada según EN 45011, cuyos servicios comprenden inspecciones y certificaciones según el Reglamento (CEE) 2092/91, GLOBALGAP, NOP, JAS y demás estándares.

Estos servicios se ofrecen en Alemania y a nivel internacional. Hay clientes de toda la cadena productiva y comercial de productos agrícolas.

Los factores de éxito de BCS son:

- Competencia técnica / Buenas prácticas
- Independencia
- Seriedad, credibilidad
- Presencia internacional
- Alto grado de celebridad

La política de calidad se basa sobre los siguientes principios:

Un sistema de manejo de calidad asegura la implementación de la norma EN 45011 y la política de calidad de BCS en todas las oficinas de BCS en Alemania y el extranjero. Todos los procedimientos relevantes para la calidad se documentan y vigilan. A través de auditorías internas, su evaluación y medidas correctivas se asegura una vigilancia y mejoramiento de la implementación de la EN 45011 y la política de BCS a nivel internacional. A nivel internacional, BCS aspira a seguir los estándares nacionales de acreditación y aprobación.

1. Se asegura una realización eficiente y seria de los servicios con ayuda de una base de datos, organizando los procedimientos y la administración. Eso representa la base esencial de la satisfacción de los clientes.
2. Competencia y seriedad de los empleados, que se asegurará a través de la contratación de personal calificado con amplia experiencia y su entrenamiento continuo y evaluación del rendimiento. Todos los empleados tienen la obligación de familiarizarse con la documentación de calidad, de seguir los principios de calidad y de contribuir al mejoramiento continuo.
3. Para guardar la independencia, todos los empleados de BCS tienen la obligación contractual a la imparcialidad, objetividad y neutralidad.
4. BCS confirma que la empresa
 - a) No suministra o diseña productos del tipo que certifica;
 - b) No aconseja o brinda servicio de asesoría a los solicitantes sobre los métodos que constituyen barreras para la obtención de la certificación solicitada;
 - c) No suministra cualquier otro producto o servicio que pueda comprometer la confidencialidad, objetividad o imparcialidad de su proceso de certificación y decisiones
5. Los servicios de BCS son accesibles a todos los solicitantes cuyas actividades estén dentro de su campo de operación declarado. No hay condiciones financieras u otras condiciones indebidas. El acceso no depende del tamaño de la organización o de su membresía en cualquier asociación o grupo, como tampoco la certificación depende del número de certificados ya emitidos.

La igualdad de trato a todos los clientes será mediante el procedimiento fijo que también garantiza el uso uniforme del arancel.

4. Plan de marketing

a. Objetivos

i. Objetivo general

Elaborar matrices para determinar el posicionamiento de la empresa dentro del mercado.

ii. Objetivos específicos

- Conocer la situación actual de la empresa dentro del mercado
- Identificar los factores externos que afectan la actividad empresarial
- Analizar resultados con la finalidad de mejorar el perfil competitivo

b. Marketing mix

Es un análisis de estrategia de aspectos internos desarrollada comúnmente por las empresas, para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, plaza y promoción.⁷

El objetivo de aplicar este análisis, es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Gráfico de la representación del marketing mix

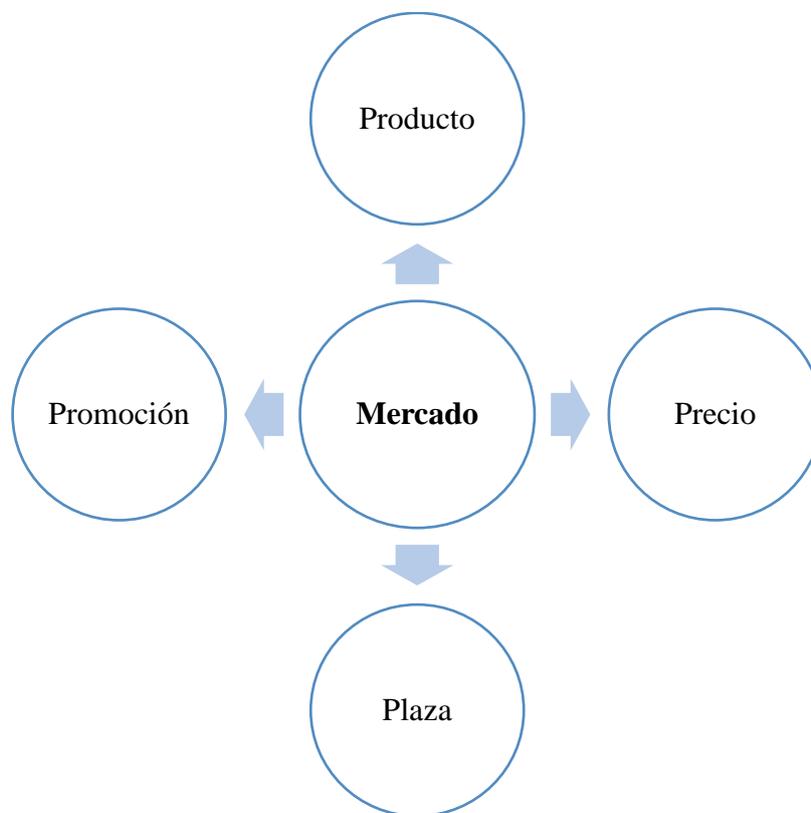


Gráfico N° 4 elaborado por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

i. Producto

Un producto es en términos generales, un bien o un servicio que se utiliza para cubrir unas necesidades concretas.⁸

⁷ McCarthy (1960)

⁸ Josep María Vallsmadella. Técnicas de marketing y estrategias

El servicio que ofrece BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. es de primera calidad que satisface las expectativas de los productores desde el primer momento que ellos empiezan el proceso de certificación de sus productos. La empresa cumple con estándares de certificación bajo normativas orgánicas internacionales que permiten que los productores certificados por BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. tengan acceso a mercados internacionales con el objetivo de aumentar sus ingresos económicos. La empresa oferta diferentes tipos de servicios de certificación orgánica que va acorde con cada uno de los productos que el productor desea certificar, a continuación se detallan los servicios que oferta:

- ✓ Inocuidad alimentaria
 - HACCP
 - ISO
 - IFS
- ✓ Sellos orgánicos
 - NOP
 - EU
 - JAS
 - NATURLAND
 - BIOSUISSE
 - DEMETER
- ✓ Sellos sostenibles y sociales
 - UTZ
 - GLOBAL GAP
 - FAIR TRADE
 - SPP

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. mediante los sellos sostenibles y sociales ayuda al crecimiento de pequeños productores en el Ecuador, facilitando que sus productos posean reconocimientos a nivel internacional con el principal objetivo de aumentar el nivel de vida de todas las familias de estos pequeños productores y tratar de disminuir el porcentaje de pobreza a nivel del campo. Las asociaciones de pequeños productores más populares que certifica la empresa son: Jambi Kiwa (producción de plantas medicinales), Sumak Life (producción de quinua), Pakari (producción de chocolate), Alma Lojana (producción de café), entre muchos otros.

ii. Precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.⁹

El precio de las certificaciones orgánicas que maneja BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. varían de acuerdo con los sellos orgánicos que deseen los productores certificar sus productos, ya que existen diferentes procesos al momento de realizar la certificación y los alcances de la misma. Es por esto que teniendo en cuenta el mercado internacional a donde el productor desea exportar sus productos el precio de la certificación y la renovación del certificado varían.

Además del precio en cada uno de los sellos orgánicos, se debe tener en cuenta que el costo de la certificación es proporcional al número de hectáreas del producto. Los precios de certificación son regulados directamente por la oficina matriz en el país de Alemania por BCS ÖKO GARANTIE GmbH.

iii. Plaza

Es una de las sub funciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final.¹⁰

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, la cual es una localización estratégica dentro del territorio ecuatoriano. Los clientes que posee la empresa se encuentran en las zonas costeras del Ecuador, en el oriente ecuatoriano y en la región insular; es por esto que la ubicación céntrica que posee la empresa favorece al momento de realizar los procesos de certificación e inspección a los productores orgánicos.

iv. Promoción

Define la promoción como uno de los instrumentos fundamentales del marketing con el que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto o servicio a sus clientes, para que estos se vean impulsados a adquirirlos, por tanto consiste en un mecanismo de transmisión de información.¹¹

⁹ Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.

¹⁰ Diccionario de marketing. De cultural S.A. (1999)

¹¹ Diccionario de marketing. De cultural S.A. (1999)

La principal promoción que posee BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. es por medio de referencias por parte de los clientes activos que tiene la empresa, los cuales se contactan con otros productores comentándoles del servicio de certificación y de las oportunidades que estos poseen para posicionar su producto orgánico en mercados internacionales recibiendo un mejor pago por dicho producto.

Otra forma de promoción que posee la empresa es la participación en ferias realizadas a nivel nacional por el Ministerio de Agricultura y Ganadería y Agrocalidad. Impartiendo diferentes cursos y capacitaciones respecto a las normativas orgánicas vigentes en el Ecuador y respecto a las buenas prácticas agrícolas.

c. Matriz de Mckinsey o Matriz General Electric

Mediante esta matriz se pueden identificar cuan rentables son las unidades estratégicas de negocios en el mercado, y de esta manera tomar decisiones tales como invertir, retirar la inversión o incluso abandonar.

i. Determinación de factores: Eje horizontal - Eje vertical

1. Factor 1: Atractivo del mercado en la industria

Es el eje horizontal. Los factores que conforman esta dimensión son los siguientes:

- Tamaño del mercado
- Precios
- Crecimiento del mercado
- Intensidad de la competencia
- Rentabilidad de la industria
- Nivel tecnológico
- Entorno político, social, legislativo

Tabla de valorización del eje horizontal

ATRACTIVO DEL MERCADO DE LA INDUSTRIA		Importancia relativa	Puntuación (1 - 5)	Valor
	Tamaño del mercado	0,25	4	1
	Precios	0,05	2	0,1
	Crecimiento del mercado	0,25	4	1
	Intensidad de la competencia	0,15	3	0,45
	Rentabilidad de la industria	0,025	2	0,05
	Nivel tecnológico	0,075	2	0,15
	Entorno político, social, legislativo	0,2	3	0,6
TOTAL	1		3,35	

Tabla N° 6 elaborada por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

2. Factor 2: Posición competitiva de la unidad estratégica de negocios (UEN)

Es el eje vertical. Los factores que conforman esta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado
- Canales de distribución
- Calidad en el servicio
- Imagen corporativa
- Capacidad productiva
- Nivel tecnológico
- Desempeño en investigación y desarrollo

Tabla de valorización del eje vertical

POSICIÓN COMPETITIVA UEN		Importancia relativa	Puntuación (1 - 5)	Valor
	Participación en el mercado	0,15	5	0,75
	Canales de distribución	0,05	3	0,15
	Calidad en el servicio	0,15	5	0,75
	Imagen corporativa	0,5	4	2
	Capacidad productiva	0,1	4	0,4
	Nivel tecnológico	0,025	3	0,075
	Desempeño en investigación y desarrollo	0,025	4	0,1
	TOTAL	1		4,23

Tabla N° 7 elaborada por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

ii. Posición de la empresa BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. en la Matriz Mckinsey

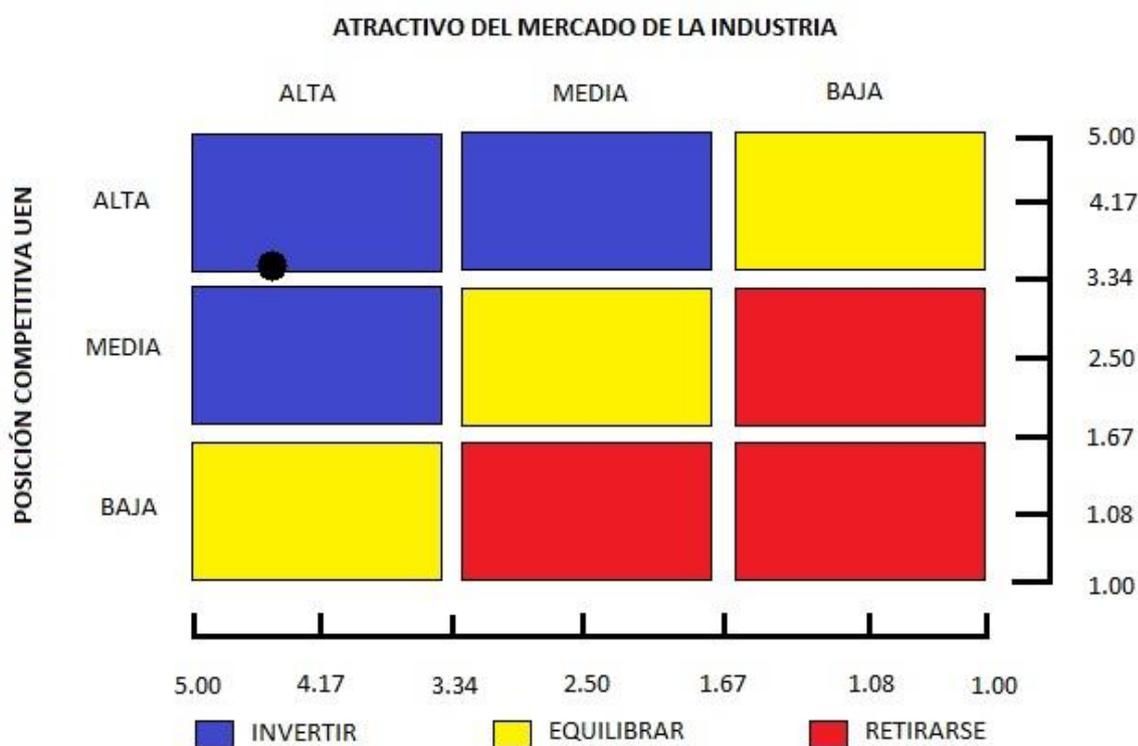


Gráfico N° 5 elaborado por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

Análisis de resultados

El valor que ha obtenido la empresa en el eje Atractivo del mercado de la industria es de 3,35; mientras que en el eje Posición competitiva de la UEN es de 4,23. Con estos resultados se determina que la empresa se ubica en la *Zona de atractivo global alto*, en esta área se encuentran mercados muy atractivos; es por esto que se recomienda dar prioridad absoluta en cuanto a la asignación de recursos económicos con el objetivo de invertir capital teniendo la seguridad del aumento del mismo en el retorno de la inversión.

5. Plan de operaciones

a. Objetivos de operaciones

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. emplea alrededor de 60 especialistas con experiencia para la inspección en empresas agrícolas y en todas las ramas de la industria alimentaria.

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. acompaña aproximadamente a 60.000 productores agrícolas y más de 800 empresas procesadoras e importadoras como ente certificador. Los ha guiado hacia el cumplimiento de las exigencias del respectivo marco normativo. Actualmente un 50 % de los alimentos orgánicos procesados en Alemania está vendido con referencia al número de control de BCS ÖKO-GARANTIE CÍA. LTDA.

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. efectúa inspecciones y certificaciones a empresas y productos agroecológicos en los sectores de la:

- Agricultura
- Transformación
- Exportación e importación

Presta servicios para instituciones de desarrollo internacional como GIZ, USAID, UNEP, CDI y mantiene contactos internacionales con organizaciones en muchos países del mundo, sobre todo en América Latina y Europa. Claro que son miembros el IFOAM y del IOIA.

BCS ÖKO GARANTIE coopera a nivel internacional con prestigiosas organizaciones de la agricultura orgánica como son:

- QAI (USA)
- KRAV (Suecia)
- Naturland y Demeter internacional

- Bioland, Gää (Alemania)
- SoilAssociation (Gran Bretaña)
- MAYACERT (Guatemala)
- BioSuisse (Suiza)
- FLP(FlowerLabelProgram)
- PTRE (Polonia)
- Ernte, ABG (Austria)

Todas estas alianzas internacionales garantizan a sus clientes que el sello y servicio de BCS ÖKÖ GARANTIE ofrecen acceso al mercado de productos orgánicos y productos certificados según GLOBALGAP a nivel mundial.

b. Identificación de la empresa

BCS ÖKÖ GARANTIE CÍA. LTDA. es un instituto independiente de control, acreditado como primera certificadora alemana de llevar a cabo la ejecución del reglamento CEE 889/2008 para la producción de alimentos orgánicos. Durante muchos años de servicio a sus clientes adquirió el fundamento sólido de una institución totalmente independiente, imparcial y profesional. A través de la acreditación según la norma internacional ISO 17065 BCS ÖKÖ GARANTIE CÍA. LTDA. asegura que se sigue manteniendo estos logros.

La responsabilidad con la cual la empresa ofrece sus servicios fue confirmada a través de la acreditación por el USDA para la certificación según el National Organic Program (NOP) y el gobierno japonés para la certificación según las normas de producción orgánica de Japón (JAS) y acreditado en Ecuador Por el OAE (Organismo de Acreditación Ecuatoriano).

Desde el año 2002 BCS ÖKÖ GARANTIE CÍA. LTDA. amplió el alcance de sus actividades hacía la certificación según EurepGAP, actualmente llamado GLOBALGAP, o certificación de buenas prácticas agrícolas. Este tipo de certificado abarca aspectos del manejo integrado de plagas y enfermedades, integra la trazabilidad de los productos y ciertos estándares sociales en la producción agrícola. Son normas de Buenas Prácticas Agrícolas que fueron desarrolladas por cadenas de supermercados europeos.

Este servicio se ofrece tanto para productos convencionales como también para productos orgánicos.

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. está actualmente enfocando sus actividades en Europa, América Latina, China, Rusia, Turquía y en los países árabes.

i. Ubicación de la empresa

Oficina Matiz

BCS Öko Garantie GmbH

Cimbernstrasse 21

D-90402 Nurenmburg

Alemania

Teléfono: 490911424390

Web: www.bcsecuador.com / www.bcs-oeko.de

Oficina Ecuador - Riobamba

Dirección: Km 3 ½ Vía Chambo

Teléfono: 032 910 333

Telefax:+593 (0)3 2910333

Celular: 09 3773362

E-mail: info@bcsecuador.com

c. Mapa de procesos

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.

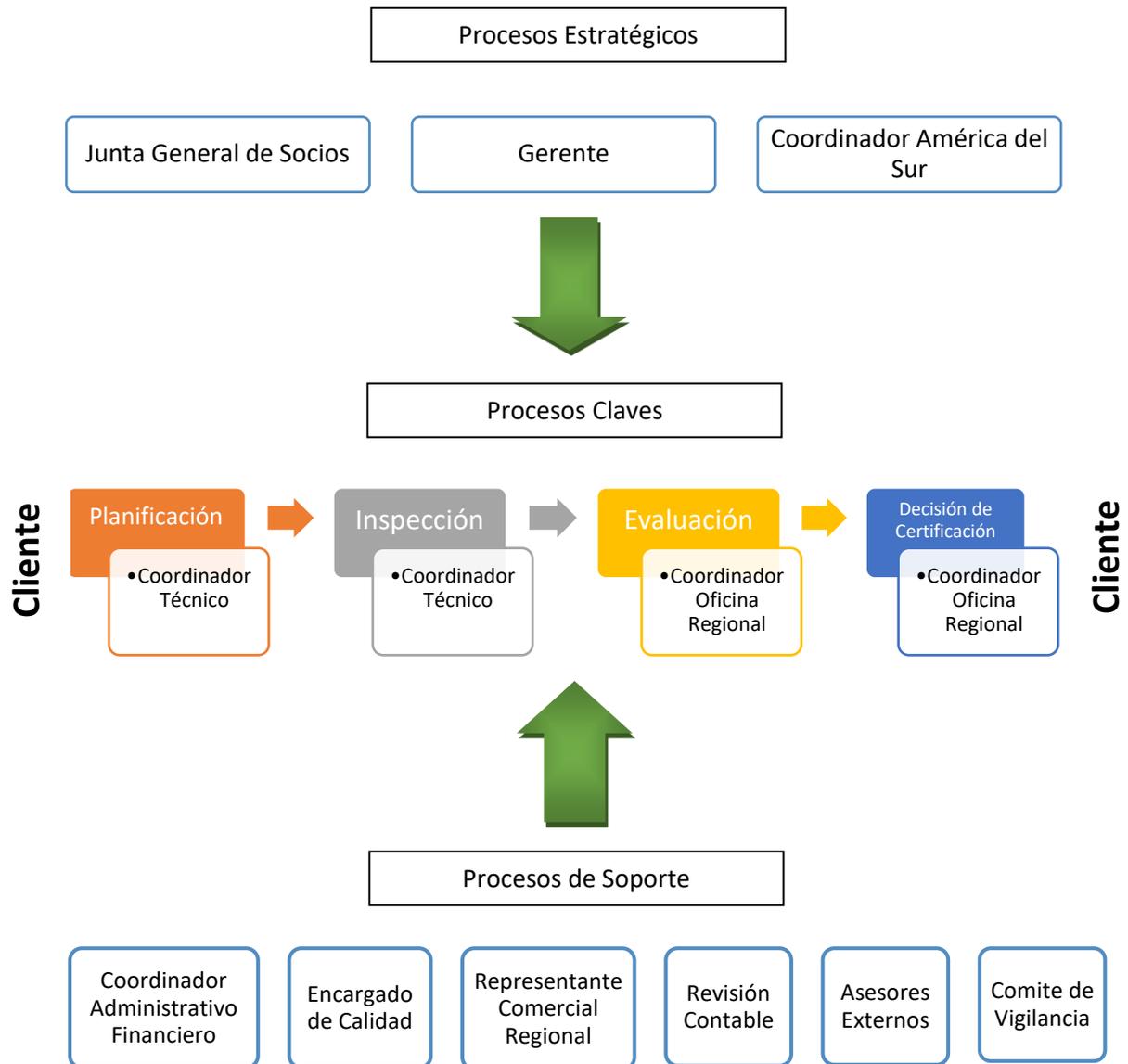


Gráfico N° 6 elaborado por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

i. Análisis de las funciones y responsabilidades del mapa de procesos

1. Análisis de las funciones y responsabilidades de los procesos claves

❖ Misión

Planificar y organizar las visitas de inspección a los operadores, para realizar procesos de inspección *in situ* y capacitación según el alcance y normativa para la cual cuenta con aprobación; así también gestionar procesos de evaluación y certificación según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador para que se cumplan según los lineamientos establecidos. Realizar verificaciones a informes de inspección y documentación relacionada con los mismos con la finalidad de tomar decisiones relativas a la certificación; y así poder realizar certificados de transacción que permitan el transporte y comercio de productos orgánicos certificados en mercados nacionales e internacionales, previo la revisión de documentos necesarios y el control de cantidades requeridos.

❖ Funciones

- Planificar y organizar procesos de inspección con el tiempo prudencial necesario, tomando en consideración la ubicación y tamaño del operador, las normas aplicadas, el ámbito de competencia del personal técnico, y demás variables internas y externas aplicables.
- Receptar el paquete de información o documentos obtenidos y generados como resultado de un proceso de inspección según normativa internacional y nacional.
- Realizar procesos de inspección según la planificación existente y en función al alcance y norma para la cual tenga aprobación.
- Gestionar y dar seguimiento a los procesos de verificación y evaluación respecto normativa orgánica internacional así como a los procesos de evaluación y decisión de certificación según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador; además otras normas internacionales tales como: Global GAP, UTZ, etc.
- Gestionar y dar seguimiento a procesos de verificación, evaluación, medidas correctivas y la emisión de certificados máster, extensiones, ampliaciones y cambios en certificados según corresponda.

- Verificar los informes de inspección respecto normativa orgánica internacional y demás documentos relacionados en su contenido, antes de su evaluación en BCS DE, con la finalidad de garantizar los mismos contengan toda la información requerida.
- Realizar la toma de decisión relativa a la certificación y respecto al seguimiento y/o cumplimiento a no conformidades y/o medidas correctivas según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador, siempre y cuando no haya estado involucrado en el proceso de inspección.
- Autorización de insumos según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador (según designación particular).
- Informar al cliente la decisión de certificación, mediante el envío de la carta de certificación, certificado máster, carta de inspección adicional, carta de suspensión, etc.
- Elaborar certificados de transacción para exportación y certificados domésticos con la oportunidad del caso.
- Controlar cantidades, mediante la actualización y mantenimiento de la base de datos de flujo de volúmenes.

❖ **Responsabilidades**

- Enviar información a posibles clientes entre la cual debe constar: BCS Info, lista de contactos, protocolo de servicio, solicitud para la certificación, estructograma.
- Realizar y enviar ofertas de servicios a los clientes y potenciales clientes.
- Realizar en conjunto con el Coordinador Técnico la planificación de Inspecciones y comunicar la misma al personal involucrado.
- Enviar el plan de auditoría a los operadores, previa la visita de inspección.
- Revisar los paquetes de inspección receptados estén completos y en orden.
- Realizar el seguimiento necesario en caso de que el inspector no remita la documentación o los informes de inspección no hayan sido cerrados aún, tomando en consideración criterios aplicables para el caso, definidos en el informe de inspección.
- Comunicar a los clientes el vencimiento próximo de su certificación con un tiempo anticipado prudencial.

- Receptar solicitudes de extensiones al certificado máster y gestionar su revisión.
- Gestionar según proceda la cancelación de contratos de certificación.
- Verificar *in situ* el cumplimiento, por parte del operador, de los criterios de certificación aplicables y la conformidad entre el Plan de Sistema Orgánico PSO y las condiciones actuales del lugar.
- Recopilar información *in situ* a través de entrevistas eficaces, escuchando, observando y revisando documentos, registros y datos.
- Realizar procedimientos de toma de muestra ya sea como parte de un proceso de inspección o como parte de un control adicional aplicando siempre técnicas apropiadas en cada caso.
- Presentar informes de inspección y gastos dentro de los plazos establecidos para cada caso.
- Receptar y verificar los documentos requeridos para la emisión de certificados de transacción (bill of lading BoL, factura comercial, packing list, certificado vigente, etc.).
- Controlar y supervisar el seguimiento a medidas correctivas realizado por el personal responsable.
- Verificar las liquidaciones de gastos, previo reembolso al personal del área técnica.
- Aprobar etiquetas.
- Revisar y aprobar solicitud de extensión de certificación según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica - Biológica en el Ecuador.
- Entregar a Secretaría en forma completa y ordena información para archivo y certificados de transacción domésticos para su envío físico al cliente.
- Registrar la emisión de certificados de transacción y coordinar con el Auxiliar Contable y/o personal de otras oficinas la facturación de los mismos de forma periódica o por unidad según requerimiento del cliente.
- Gestionar el envío de los flujos de volúmenes actualizados a los inspectores según corresponda previo a la ejecución de una inspección.
- Administrar la labor de los verificadores, evaluadores y/o certificadores mediante la asignación de informes de inspección para su respectiva verificación, evaluación y/o certificación.
- Comunicar al personal indicado en la oficina de Alemania el ingreso completo de informes de inspección en el sistema QSYS para su evaluación y certificación.

- Descargar del sistema QSYS documentación relativa al proceso de certificación entre la cual se puede citar decisiones de certificación, aprobación de solicitudes de certificación, verificación de PSO, firma de contratos por parte del personal asignado en Alemania, entre otros; dicha información deberá ser remitida a las oficinas respectivas y/o ingresada al servidor.
- Almacenar en el servidor informes de evaluación nacional y certificados máster según corresponda.
- Proceder con la creación de los proyectos en el sistema QSYS.
- Examinar en la documentación los datos generales de información tales como nombre del proyecto, dirección, etc. sean los correctos y estén en concordancia unos con otros.
- Revisar que la documentación física esté en conformidad a la documentación digital recibida y en caso de existir novedades gestionar la respectiva aclaración.
- Coordinar con las oficinas de ser necesario el envío de información faltante.
- Revisar los informes de inspección y demás documentos relacionados, en su contenido; para efectuar consultas respecto de dudas que se pudieren presentar a los inspectores, siempre a través del Coordinador Oficina Regional.
- Revisar y aprobar con firma el informe de evaluación / certificación.
- Revisar los certificados máster nacionales previo el envío a la distribución interna y envío al cliente de los mismo (según designación particular).

2. Análisis de las funciones y responsabilidades de los procesos de soporte

❖ **Misión**

Proveer a la empresa una estructura administrativa, financiera y contable, así como de los mecanismos de control apropiados, que garanticen un funcionamiento óptimo y proporcionen el soporte necesario para la mejora y crecimiento empresarial por medio del desarrollo de compromiso y motivación del personal. Asegurar que se establezca, implemente y mantenga los procesos y los procedimientos necesarios para el sistema de gestión de acuerdo a los requerimientos establecidos en la norma ISO/IEC 17065:2012.

Promover y ejecutar actividades y prácticas que permitan la captación de nuevos clientes y la fidelización de los mismos a través de la promoción y fomento de los servicios que presta la empresa.

❖ **Funciones**

- Gestionar, controlar y dar seguimiento a la ejecución de actividades administrativas procurando la optimización y adecuada administración de recurso de la empresa.
- Administra técnicamente la gestión del talento humano de la empresa garantizando el mismo potencialice su desempeño y los niveles de eficacia y eficiencia. Además coordinar procesos de reclutamiento y selección de personal mediante los cuales se asegure la inserción de personal competente.
- Registrar en el sistema contable las operaciones realizadas por la empresa, en orden cronológico, garantizando siempre dicha información se encuentre al día y se cumpla con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y disposiciones legales como: leyes y reglamentos tributarios, laborales, societarios y otras.
- Facturación y gestión de cobranzas respecto de servicios prestados por la empresa.
- Brindar mantenimiento preventivo a equipos y redes informáticas, garantizando su disponibilidad, correcto funcionamiento, existencia de respaldos, instauración de mecanismos de seguridad, etc.
- Administrar la página web empresarial a nivel local y regional respecto de su diseño, contenido y actualización de conformidad con los requisitos empresariales y normatividad aplicables.
- Manejar de forma correcta el sistema de archivo de documentación y controlar el uso de actas de clientes por parte de personal, asegurando el resguardo de confidencialidad, completitud de la información y cumplimiento de disposiciones internas al respecto.
- Mantener actualizado registros propios del área tales como directorios telefónicos de clientes y personal de la empresa, proveedores, entre otros.
- Asegurar que se establezca un sistema de la calidad, que se implante y se mantenga de acuerdo a la norma ISO/IEC 17065:2012 y demás normas consideradas aplicables por parte de BCS Öko Garantie Cía. Ltda.
- Garantizar la captación de clientes a través del fomento de los servicios que presta la empresa en el mercado y la aplicación de diversas estrategias de comercialización y ventas.

- Gestionar la ejecución de programas promocionales por parte de la empresa y concertar la participación de la misma en diversos eventos externos con la finalidad de fortalecer la imagen empresarial.
- Formular y desarrollar una planificación anual y mensual respecto de la ejecución de diversas actividades propias de su accionar, que refleje además el tiempo y recursos necesarios para su realización.

❖ **Responsabilidades**

- Elaborar y gestionar el cumplimiento del presupuesto empresarial en coordinación con el Gerente.
- Evaluar el seguimiento a cartera y determinar acciones necesarias que propendan a su mejora y/o mantenimiento según corresponda.
- Proceder con la legalización de contratos del personal, registro de ingreso y salida del personal en el IESS, registro de actas de finiquito, etc.
- Planificar la evaluación del personal y garantizar que dicha valoración sea efectuada.
- Autorizar solicitudes de permiso y vacaciones del personal.
- Ejecutar dentro de un proceso de selección de personal el cronograma general del proceso; definir la información de la convocatoria y gestionar su publicación, solicitar el banco de preguntas técnicas, garantizar y/o ejecutar la toma de pruebas técnicas y psicométricas a los postulantes, presentar reportes de postulaciones y calificaciones obtenidas.
- Mantener información disponible respecto de registro de asistencia, goce de vacaciones, permisos y licencias.
- Notificar contratos y terminación de contratos del personal a quien corresponda.
- Registrar en el sistema contable y otros registros necesarios los cobros efectuados y coordinar el depósito de ser el caso de dichos valores.
- Gestionar anticipos para el personal técnico y/o administrativo según requerimientos y acorde a planificación.
- Efectuar constataciones de inventarios físicos en forma semestral, anual o cuando se lo requiere, de todos los bienes de la empresa, así como de la existencia de materiales.
- Gestionar los espacios informativos y publicitarios en los medios de comunicación.

- Archivar y custodiar la documentación física de los clientes como por ejemplo: contratos, Plan de Sistema Orgánico PSO, informes, anexos, correspondencias, certificados de transacción, sustentos de seguimiento a medidas correctivas, entre otros.
- Recibir, clasificar, registrar y distribuir la correspondencia que ingresa a la empresa.
- Realizar si es necesario actualizaciones y/o nuevos documentos para el sistema de gestión, tales como manual de calidad – capítulo Ecuador, manual de organización y funciones, reglamento interno, manual de procedimientos y procesos, y otros documentos internos normativos, y remitirlos al Gerente para su aprobación.
- Difundir la actualización de documentos externos y de importancia para el Sistema de Gestión de Calidad.
- Mantener actualizado el directorio de productos certificados según requerimientos normativos y de la Autoridad Nacional Competente
- Comunicar adecuadamente a posibles clientes información de la empresa entre la cual debe constar: BCS Info, lista de contactos, protocolo de servicio, solicitud para la certificación, estructograma.
- Gestionar el envío de ofertas de servicios a interesados.
- Seguimiento a posibles clientes.
- Comunicar internamente la aceptación de una oferta por parte del cliente.
- Promover y realizar reuniones para satisfacer requerimientos y promocionar la imagen de la empresa.

6. Estructura y plan de talento humano

a. Organigrama estructural de BCS ÖKO GARANTIE CIA. LTDA.

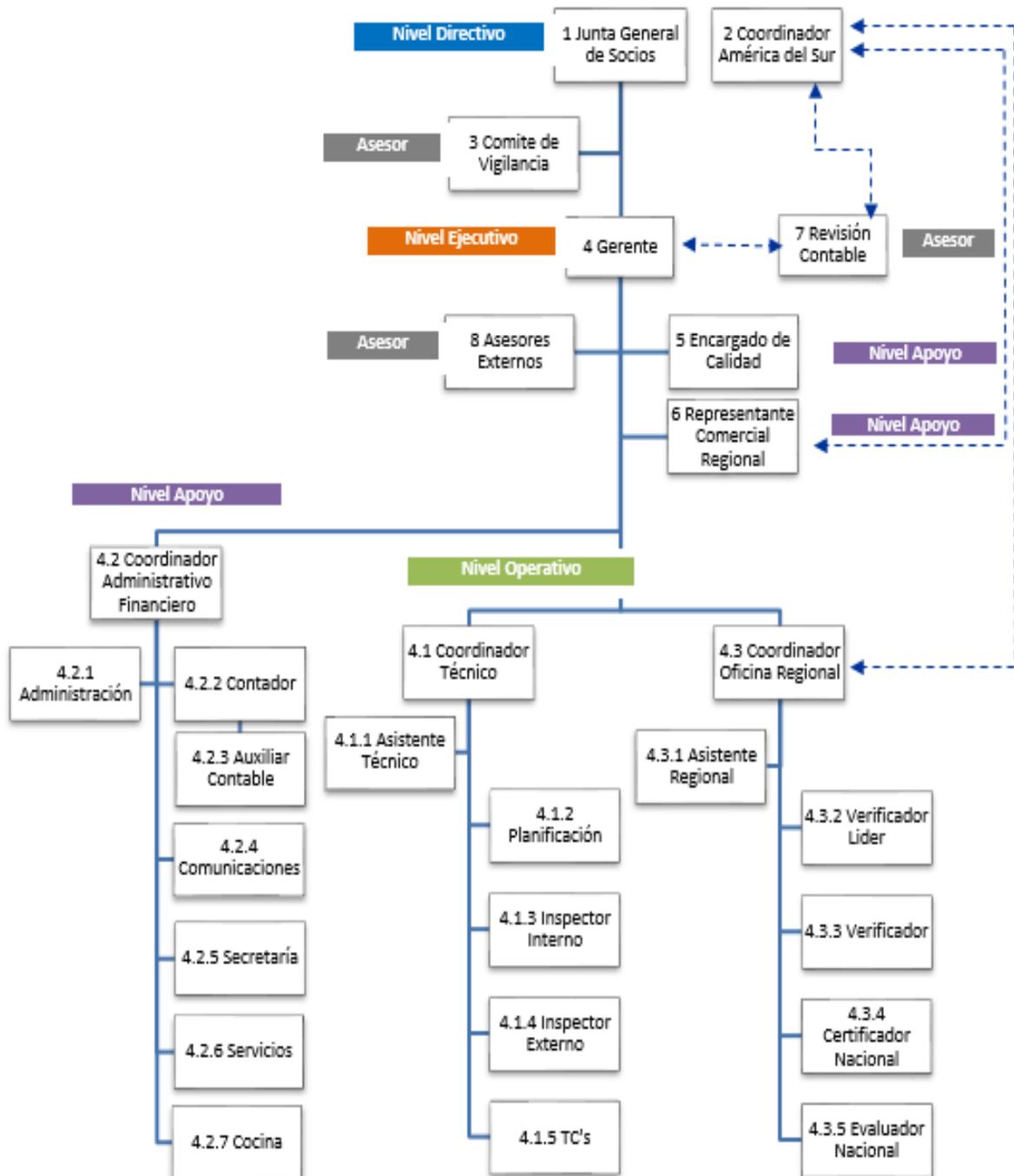


Gráfico N° 7 Fuente: Manual de Calidad BCS ÖKO GARANTIE Cía. Ltda.

b. Organigrama de responsabilidades de BCS ÖKO GARANTIE Cía. Ltda.

1	Junta General de Socios	Dipl. Agr.Oec. Peter Grosch Ing.Hansjörg Götz
2	Coordinador América del Sur	Ing. Hansjörg Götz
3	Comité de Vigilancia	Dr. César Rivadeneira Ing. Jorge Encalada Dr. Ángel Mendieta Dr. Hernán Chiriboga Ing. Hansjörg Götz Lic. Juan Pérez LAI. Lorenzo Nigo
4	Gerente General	Ing. Rusvel Ríos
5	Encargado de Calidad	Ing. Mayra Moreno
6	Representante Comercial Regional	Téc. Armando Bonifaz
4.1	Coordinador Técnico	Tlgo. David Flores

Inspección Normativa Nacional

Producción Agrícola

- Tlgo. David Flores
- Ing. Viviana Reyes
- Ing. Silvana Vaca
- Ing. Gari Coello
- Ing. Adriana Salazar

Procesamiento

- Tlgo. David Flores
- Ing. Viviana Reyes
- Ing. Adriana Salazar
- Ing. Silvana Vaca
- Ing. Gari Coello

Comercialización

- Tlgo. David Flores
- Ing. Viviana Reyes
- Ing. Adriana Salazar
- Ing. Silvana Vaca
- Ing. Gari Coello

Evaluación y certificación según
Normativa Internacional

- Personal según consta en:
- D-ES_01-002 y D-DE_01-042

4.2 Coordinador Administrativo Financiero Ing. Sandra Moyano

4.3 Coordinador Oficina Regional

Ing. María Dolores Aucancela (E)

Evaluación Normativa Nacional

Tlgo. David Flores

Ing. Silvana Vaca

Ing. Viviana Reyes

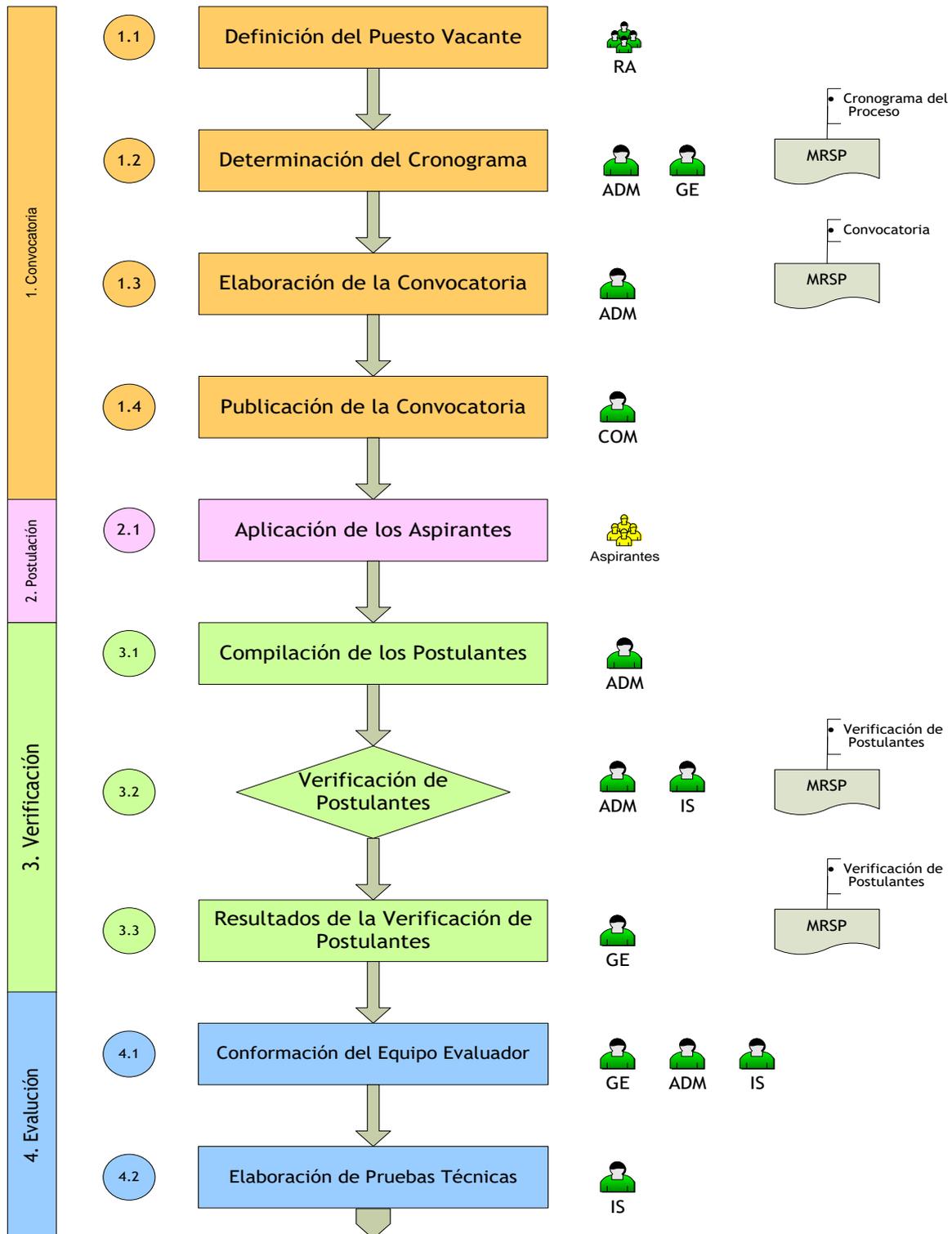
Certificación Normativa Nacional

Tlgo. David Flores

Ing. Viviana Reyes

c. Manual de reclutamiento y selección de personal

i. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal



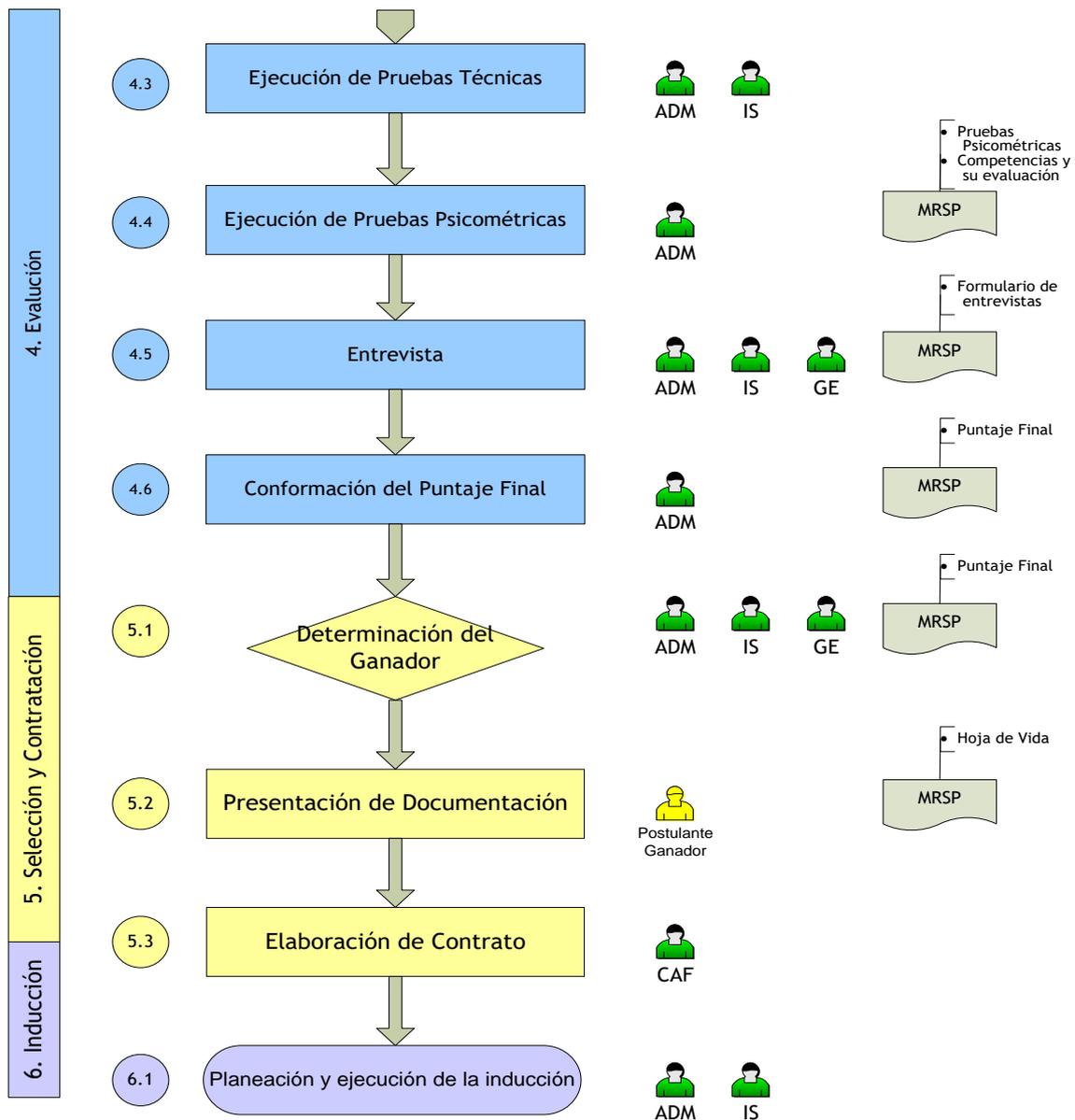


Gráfico N° 8 Fuente: Manual de Reclutamiento y Selección del Personal BCS ÖKO GARANTIE Cía. Ltda.

ii. Descripción del proceso de reclutamiento y selección del personal

1 Convocatoria

1.1 Definición del puesto vacante

El proceso de reclutamiento y selección de personal inicia cuando el responsable de un área específica, ya sea esta, administrativa, técnica o de coordinación regional solicite la

contratación de personal, debido a la renuncia de algún colaborador, aumento de volumen de trabajo u otra circunstancia debidamente justificada.

Dicha petición debe ser realizada de forma escrita o mediante la exposición del hecho en reunión, ante el Gerente, quien a su vez previo a la aprobación del inicio del proceso, solicitará al Coordinador Administrativo Financiero, se verifique la existencia de presupuesto según sea el caso.

BCS ÖKO-GARANTIE CÍA. LTDA. siempre deberá contar o tener acceso a una cantidad suficiente de personal para cubrir todas las operaciones relacionadas con los esquemas de certificación que opera.

1.2 Determinación del cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución de cada una de las etapas del proceso de selección y reclutamiento del personal será determinado conforme a las circunstancias específicas de cada caso y será de libre modificación.

Son factores determinantes del mismo el número de postulantes, la cantidad de puestos sujetos al proceso, etc.

Este será elaborado por Administración y validado por el Gerente o Inmediato Superior.

1.3 Elaboración de la convocatoria

Una vez definida la existencia de un puesto vacante, se comunica el particular a Administración, quien señala o establece el perfil profesional que debe cumplir el personal a ser contratado tomando como base el manual de organización y funciones, es decir, determina la información que contendrá el anuncio de requerimiento de personal a ser publicado.

Dicho aviso debe contener:

Denominación del puesto: Nombre del puesto sujeto al proceso de reclutamiento y selección.

Misión de puesto: Señala el propósito fundamental de cada puesto es decir su razón de ser.

Instrucción formal requerida: Identifica el nivel de instrucción formal y área de conocimiento requerido para ocupar el puesto vacante.

Experiencia laboral requerida: Detalla la necesidad o no y el tipo de experiencia que requiere el puesto de trabajo.

Capacitación: Determina las áreas relevantes de capacitación y/o conocimientos adicionales para el puesto vacante.

Competencias: Define las habilidades y destrezas requeridas.

Fechas y medios de postulación: Cita el plazo máximo para la entrega de la respectiva hoja de vida así como los medios en entrega, es decir a través de correo electrónico, casilla postal, etc.

Vacantes: De ser el caso se podrá incluir el número de vacantes existentes respecto de un puesto de trabajo.

Esta información, cabe destacar, en su mayoría se encuentra ya definida en el MOF-ECU_01 Manual de Organización y Funciones, en su versión actual, así también se podrá incluir otra que se considere de importancia, por ejemplo aspiración salarial. Adicional a ello también se deberá señalar los medios de publicación que deberán ser usados, tales como: prensa, web, etc.

Una vez elaborada la convocatoria, en el formato respectivo, debe ser remitida a Comunicación, para los fines pertinentes y citados en la etapa siguiente.

1.4 Publicación de convocatoria

BCS ÖKO-GARANTIE CÍA. LTDA. a través de comunicaciones o quien hiciere sus veces realiza la difusión del requerimiento de personal, a través de la web.

La publicación en prensa u otros medios será encargada al Auxiliar Contable u otro miembro del equipo.

Dicha convocatoria deberá contener como mínimo la denominación del puesto, requisitos, fechas y medios de postulación, sin embargo el diseño y presentación de la misma a través del medio de publicación es libre.

2 Postulación

2.1 Aplicación de los aspirantes

Los aspirantes interesados en participar en el proceso de reclutamiento y selección de personal deberán presentar obligatoriamente su hoja de vida actualizada en formato libre según la fecha, medio o lugar establecido en cada caso.

Postulaciones fuera de plazo establecido serán tomadas en consideración de ser pertinente para futuras convocatorias, caso contrario serán eliminadas, dicha decisión es potestad de la empresa.

La participación de un postulante puede repetirse de un proceso a otro, es decir puede participar en procesos de selección de personal cuantas veces así lo desee, pues BCS ÖKO-GARANTIE CÍA. LTDA. no restringirá su participación en nuevos procesos luego de su postulación inicial.

3 Verificación

3.1 Compilación de las postulaciones

Una vez concluido el plazo establecido para la postulación de los aspirantes, Administración procederá con la recopilación de las mismas ya sea de forma física o digital.

Luego de lo cual y en base a todas las postulaciones remitidas, Administración procederá a realizar un listado de los aspirantes según el formato verificación de postulantes.

3.2 Verificación de los postulantes

Administración ya sea de forma individual o en conjunto con el inmediato superior del área que requiere la contratación de personal, verificará el cumplimiento o no, por parte de los postulantes de los requisitos señalados en la respectiva convocatoria.

La verificación de los postulantes deben ser debidamente documentados en el formato verificación de postulantes

Así también las hojas de vida serán almacenadas de forma digital en el servidor, en una carpeta creada para el caso o si no es posible este hecho su archivo también podrá ser físico.

3.3 Resultados de la verificación de los postulantes

Los resultados de la verificación de los postulantes será puesta en consideración del Gerente y/o inmediato superior quienes de ser el caso podrán verificar los mismos.

4 Evaluación

4.1 Conformación del equipo evaluador

El equipo evaluador dentro de cada proceso estará compuesto por:

- Administración.
- Inmediato Superior.

- Gerente.

Los antes designados pudieren ser reemplazados por un colaborador con conocimiento del hecho dentro de cualquier etapa del proceso de reclutamiento y selección del personal.

Es importante mencionar que su participación como parte del equipo evaluador no necesariamente deberá ser notificada, pues por medio del presente documento tal situación está preestablecida.

Dado el caso, se pudiere llegar a conformar un equipo evaluador solo con la participación de dos miembros.

4.2 Elaboración de pruebas

Las pruebas tienen como objetivo principal evaluar el nivel de conocimiento técnico, experiencia y competencia inherente al perfil del puesto.

En virtud de lo cual, Administración solicitará al inmediato superior del área al que pertenezca el puesto vacante sujeto al proceso de selección, la elaboración de la prueba técnicas y esquema de entrevista respecto de conocimientos técnicos, con su respectiva forma de calificación, como parte de las mismas y cuando así lo amerite se incluirá aspectos de carácter práctico, por ejemplo en procesos de selección de Contador, Auxiliar Contable, etc. Las pruebas y entrevista deberán contener como mínimo 5 y 3 preguntas respectivamente, sin embargo el máximo de preguntas no está limitado. Dicha información se mantendrá con el carácter de reservado hasta la ejecución de las mismas.

Para la evaluación de competencias y experiencia se hará uso de pruebas preestablecidas y esquemas de entrevista existentes.

4.3 Ejecución pruebas técnicas

Administración procederá a comunicar la fecha, lugar y hora para la rendición de las pruebas técnicas.

Cabe destacar que si es necesario previo a ello o conjuntamente con esta información se podrá dejar a disposición de los postulantes documentación relacionada como por ejemplo reglamentos, normativas o bancos de preguntas siempre y cuando lo determine necesario el inmediato superior.

Las pruebas serán rendidas según tiempo y espacio determinados previamente, incluso si así se llega a determinar las mismas podrán ser ejecutadas de manera electrónica, en este proceso participará Administración y/o Inmediato Superior del área.

Finalmente las pruebas son calificadas por el inmediato superior quien remite inmediatamente a Administración para el registro de los puntajes alcanzados en el formato puntaje final.

Su calificación será sobre cien (100) puntos que equivaldrán al cincuenta por ciento (50%) del puntaje final.

4.4 Ejecución pruebas psicométricas

Luego de la rendición de pruebas de conocimientos técnico, Administración o quien hiciere sus veces aplicará las pruebas psicométricas, estas pruebas definidas previamente servirán para medir las competencias necesarias para el puesto.

Las pruebas serán practicadas el mismo día en el que se realice la evaluación técnica, preferiblemente, caso contrario se deberán rendir según la fecha, lugar y hora fijados con antelación y comunicados previamente, incluso si así se llega a determinar las mismas podrán ser ejecutadas de manera electrónica.

La calificación de las pruebas psicométricas será sobre treinta y cinco (35) puntos que equivaldrán al treinta y cinco por ciento (35%) del puntaje final, su calificación estará bajo la responsabilidad de Administración.

A través de las mismas se deberá medir por lo menos tres (3) competencias por puesto vacante, para el efecto se podrá hacer uso de las pruebas que forman parte del presente manual, según las aptitudes a evaluar, sin embargo, de ser necesario se podrá aplicar pruebas adicionales previa autorización del Coordinador Administrativo Financiero y/o Gerente.

Como instrumentos de evaluación de dichas competencias se dispone de las pruebas citadas a continuación:

Aptitud verbal: Mide el grado de habilidad verbal de postulante, se utiliza en procesos de selección en donde se busca incorporar personal que cuente con fluidez para expresarse de forma verbal y/o escrita, bien sea para atender a clientes, tratar con equipos de trabajo, dirigir equipos, etc..

Series: Forma de medir el pensamiento analítico, a través de la formación de series alfabéticas y numéricas aplicando diversos criterios de ordenamiento y enfoque en un resultado, es decir, valora la capacidad para deducir consecuencias de determinadas situaciones dadas

Fichas de dominó: La prueba de domino llamada D48 mide la inteligencia no verbal en función de sus facultades lógicas (observancia, rapidez visual, reconocimiento de semejanzas y diferencias).

Razonamiento numérico: Valora la rapidez, exactitud perceptiva (objetividad) y la capacidad de resolución de problemas.

Factores: Mide el grado de compatibilidad entre la conducta de persona y la conducta requerida mediante la valoración de algunos factores en tres tipos de situaciones, cotidianas, antagónicas y favorables, por ejemplo evalúa la capacidad del postulante para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas (trabajo en equipo, relaciones públicas, orientación al servicio).

Para facilitar su aplicación se deberá hacer uso de la matriz competencias y su evaluación, en la cual se cita la prueba adecuada para medir una competencia específica.

Finalmente Administración procede con el registro de los puntajes alcanzados en el formato puntaje final.

4.5 Entrevista

Las entrevistas se realizarán conforme la fecha programada para el efecto, la cual será determinada tomando en consideración las agendas del equipo evaluador, cabe señalar también que las mismas podrán incluso ser realizadas de manera virtual por ejemplo a través de skype.

La entrevista permitirá el análisis y la valoración de los siguientes factores:

Conocimiento técnico: Se realizarán preguntas que logren determinar o tener una mayor visión del conocimiento del aspirante respecto de la formación profesional y capacitación requerida por el perfil. Dichas preguntas serán determinadas por el inmediato superior.

Competencias: Constituye el análisis de si el postulante reúne las competencias descritas en la convocatoria. Las preguntas realizadas serán señas por Administración previo a la ejecución de la entrevista.

Experiencia: Se efectuarán preguntas enfocadas a llegar a establecer con precisión si los puestos desempeñados por el aspirante acreditan efectivamente su experiencia.

Únicamente serán realizadas entrevistas a los postulantes que hubieren alcanzado por lo menos el setenta por ciento (70%) del puntaje respecto de las pruebas técnicas.

Las mismas serán efectuadas por parte del inmediato superior y/o Gerente o Administración.

Las entrevistas serán calificadas sobre quince (15) puntos que equivaldrán al quince por ciento (15%) del puntaje final. Este puntaje estará dividido así:

- Conocimiento Técnico: 5 puntos.
- Competencias: 5 puntos.
- Experiencia: 5 puntos.

Su calificación estará bajo la responsabilidad del inmediato superior o su delegado respecto de los conocimientos técnicos y Administración y/o Gerente en relación a competencias y experiencia.

El resultado general de la entrevista se deberá hacer constar en el documento puntaje final, esta labor estará a cargo de Administración.

Si se considera necesario en la misma se podrá consultar al candidato su conformidad con el sueldo estipulado para el puesto.

4.6 Conformación del puntaje final

Para efectos de la conformación del puntaje final, se tomará en consideración cada uno de las notas alcanzadas durante el proceso de evaluación que antecede.

Estos valores porcentuales se reflejarán según el siguiente detalle:

Requerimientos del perfil	Herramientas		
	Pruebas Técnicas	Pruebas Psicométricas	Entrevista
Conocimiento técnico	50%		5%
Competencia		35%	5%
Experiencia			5%
Subtotal	50%	35%	15%
Total	100%		

5 Selección y contratación

5.1 Determinación del ganador

Una vez conocido el puntaje final del proceso se procede con la determinación del ganador, que será quien haya obtenido el mayor puntaje de entre los postulantes, el mismo que deberá ser al menos el setenta por ciento (70%).

5.2 Presentación de documentación

Administración contactará a quien hubiere resultado electo y solicitará la preparación de los documentos citados a continuación:

- Hoja de vida actualizada en formato BCS
- Copia de los certificados que acrediten su instrucción formal
- Copia de los certificados que acrediten su capacitación
- Copia de los certificados que acrediten su experiencia
- Copia de la cédula y papeleta de votación
- Demás documentación que se llegare a considerar necesaria

Adicional a ello solicitará la incorporación del postulante seleccionado al staff de la empresa en una fecha determinada, generalmente será de forma inmediata.

5.3 Elaboración del contrato

Administración elaborará o remitirá la documentación personal al Coordinador Administrativo Financiero para la ejecución del respectivo contrato de trabajo, a través de la respectiva página web del Ministerio de Relaciones Labores o contrato de servicios profesionales según corresponda.

Al mismo tiempo Administración, procederá con el llenado y gestión de documentación del Manual de Calidad respecto de personal entre la cual ésta:

- Obligación de confidencialidad
- Declaración de objetividad
- Código de ética

6 Inducción

6.1 Planeación y ejecución de la inducción

La inducción a un puesto de trabajo se realizará durante las primeras semanas de labor del nuevo trabajador, tomando en consideración aspectos generales de la empresa y aspectos específicos del área.

La inducción contemplará:

- Presentación del nuevo trabajador a los compañeros:
 - a) Ya sea de forma individual o de forma colectiva.
- Inducción general compuesta por:
 - b) Estructura organizacional y funcional.
 - c) Sistema de Gestión de Calidad, Manual de Calidad.
 - d) Políticas de Gestión de Talento Humano, Reglamento Interno de Trabajo.
- Inducción específica del área, que comprende:
 - e) Organización del área de trabajo.
 - f) Actividades del puesto de trabajo.
- Entrenamiento específico técnico, que comprende:
 - g) Normas y estándares (si aplica).
 - h) Manejo de bases de datos, por ejemplo QSYS.
 - i) Manejo y elaboración de documentos del área por ejemplo informes de inspección.
 - j) Prácticas en campo observación (si aplica).
 - k) Prácticas de campo con tutores (1 a 3 auditorías testigo).
- Medición de la inducción, en la que se medirá el aprendizaje del servidor al finalizar el proceso de inducción.

Durante este proceso se deberá hacer uso de los documentos del Manual de Calidad respectivos para el pertinente registro.

Adicional a ello Administración deberá comunicar al personal relevante información general del nuevo personal, con la finalidad de que, por ejemplo, se proceda con la creación de correo electrónico, registro en el directorio telefónico, generación de accesos al servidor, entre otras.

7 Circunstancias especiales

- a) Si ningún postulante alcance mínimo el setena por ciento (70%) respecto de la evaluación técnica, se deberá iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal.
- b) En caso de empate, respecto de los resultados finales, se deberá realizar una nueva entrevista a los postulantes que tuvieren igual puntaje, luego de la cual se continuará con el proceso.
- c) Cuando la formación profesional, capacitación y/o experiencia del postulante exceda la requerida, BCS se reserva el derecho de extender puntuación adicional en referencia a la misma. La cual no podrá exceder de 2 (dos puntos) cada una.
- d) Si se tratara de un proceso de selección para llenar más de una vacante respecto del mismo puesto, se procederá a realizar un solo proceso de reclutamiento y selección de personal, a través del cual se seleccionará el número de profesionales que se requiera, tomando siempre en consideración el puntaje alcanzado.
- e) En caso de que una vez determinado el ganador, no se logre contactar al mismo o este finalmente no acepte la oferta laboral, se procederá a declarar ganador y por ende a contactar y contratar a quien ocupará el segundo lugar tomando en consideración el puntaje alcanzado, siempre y cuando el mismo no fuere inferior al setenta por ciento (70%) requerido, y así sucesivamente.
- f) En caso de existir contradicción entre esta herramienta y los instructivos de trabajo, procedimientos o capítulos del Manual de Calidad, prevalecerán siempre los criterios de los documentos antes citados sobre el presente.

7. Plan financiero

a. Información financiera

i. Estado de situación actual

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.

ESTADO DE SITUACION ACTUAL

AÑO 2014

US\$

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE	21.829,47
Caja	300,00
Bancos	21.529,47
ACTIVOS FINANCIEROS	151.283,94
Cuentas por cobrar no relacionadas	93.370,00
Cuentas incobrables	15,00
Provisión cuentas incobrables	-5.676,71
Cuentas por cobrar relacionadas	30.095,89
CxC BCS Brasil	24.000,00
Cuentas por cobrar al personal	9.479,76
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	3.674,41
Anticipos inspectores internos	481,40
Anticipos inspectores externos	0,00
Anticipos personal administrativo	514,20
Pagos anticipados a proveedores	2.678,81
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	29.857,84
Crédito fiscal	29.857,84

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO **12.535,53**

Muebles y enseres	4.079,88
Depreciación acumulada de M y E	-2.335,95
Equipos de computación	41.057,82
Depreciación acumulada equipos - computo	34.664,45
Equipos para oficina	7.826,35
Depreciación acumulada de equipos	-3.656,88
Equipos para comunicación	343,00
Deprec. equipos de comunicación	-114,24

OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES **271,73**

Utensilios para cocina	271,73
------------------------	--------

TOTAL ACTIVO **219.452,92**

US\$

PASIVO**CUENTAS Y DOCUMENTOS POR****PAGAR** **53.514,61**

Certificaciones Alemania	19.927,86
BCS Alemania - BCS Brasil	24.000,00
Proveedores	9.586,75

OTRAS OBLIGACIONES**CORRIENTES** **26.188,02**

SRI	4.412,90
IESS	5.488,74
15% Participación empleados	0,00
Sueldos y beneficios adicionales	16.286,38

ANTICIPO DE CLIENTES **31.955,29**

Depósitos de clientes 31.955,29

PROVISION BENEFICIOS

EMPLEADOS **21.132,50**

Provisión laboral por desahucio 21.132,50

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL **400,00**

Capital social 400,00

RESERVAS **262,82**

Reservas 262,82

RESULTADOS DE EJERCICIOS

ANTERIORES **55.529,01**

Utilidades acumuladas de ejercicios
anteriores 85.713,17

Pérdidas acumuladas de ejercicios -
anteriores 30.184,16

TOTAL PASIVO+PATRIMONIO **188.982,25**

Utilidad/Pérdida del ejercicio **30.470,67**

TOTAL DE PASIVO, PATRIMONIO Y _____

RESULTADOS **219.452,92** _____

ii. Estado de resultados

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.

ESTADO DE RESULTADOS

AÑO 2014

US\$

INGRESOS

PRESTACION DE SERVICIOS	384.392,69
Ventas con impuesto	362.350,78
Ventas sin impuesto	12.794,37
Recuperación de gastos oficinas Coord. América del Sur	21.071,53
Descuentos en ventas	-11.823,99
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	178,89
Bancarios	178,89
OTRAS RENTAS	257,80
Reintegro de sueldos	0,00
Otros ingresos	257,80
TOTAL INGRESOS	384.829,38

EGRESOS

COSTOS DEL SERVICIO	116.329,87
Costo inspectores internos	17.129,08
Costo honorarios inspectores externos	375,17
Certificación Alemania	78.347,00
Costo de seminarios	4.250,44
Otros costos del servicio	16.052,00
Costos de comercialización	176,18
GASTOS OPERACIONALES	234.055,65
Gastos de personal	155.938,51
Honorarios	28.534,82
Gastos para oficina	28.915,04
Provisiones laborales	4.022,50
Gastos para gestión	7.425,16

Impuestos, contribuciones y otros	6.969,46
Depreciaciones	2.250,16
GASTOS FINANCIEROS	631,26
Intereses pagados	0,00
Gastos bancarios	631,26
OTROS GASTOS	404,94
Otros gastos	404,94
GASTOS NO DEDUCIBLES	2.936,99
TOTAL EGRESOS	354.358,71
UTILIDAD Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO	30.470,67

b. Proyecciones de ventas

Un **pronóstico de ventas** es una estimación o nivel esperado de ventas de una empresa, línea de productos o marca de producto, que abarca un periodo de tiempo determinado y un mercado específico.¹²

Para elaborar las proyecciones de ventas de BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. se utiliza el método aritmético con la finalidad de realizar las proyecciones calculando el incremento porcentual teniendo como referencia los resultados de ventas de años anteriores.

Fórmulas:

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{Y_n - Y_{n-1}}{Y_{n-1}}$$

¹² Philip, K. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Prentice Hall.

$$\text{Promedio de variaciones} = \frac{\sum \text{del Incremento de porcentajes de variación}}{n-1}$$

Aplicación:

Año x	Ventas Y	Yi - Yn-1	(Y1 - Yn-1) / (Yn-1)
2010	305 090,25		
2011	320 568,68	15 478,43	0,050734
2012	343 914,40	23 345,72	0,072826
2013	365 173,05	21 258,65	0,061814
2014	384 392,69	19 219,64	0,052631
			Σ 0,238005

$$\text{Promedio de variaciones} = \frac{0,238005}{5 - 1}$$

$$\text{Promedio de variaciones} = \frac{0,238005}{4}$$

$$\text{Promedio de variaciones} = \mathbf{0,059501}$$

El incremento porcentual en el pronóstico de ventas para el año 2015 es:

Pronóstico de ventas = ((Ventas año-1) + (Promedio de variación * Ventas año-1))

Pronóstico de ventas = 384 392,69 + (0,059501) (384 392,69)

Pronóstico de ventas = 384 392,69 + 22 871,75

Pronóstico de ventas = \$ 407 264,44

BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.

Proyecciones ventas

Año	Ventas
2013	365 173,05
2014	384 392,69
2015	407 264,44
2016	431 497,08
2017	457 171,59
2018	484 373,76
2019	513194,48

Tabla N° 8 elaborada por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

c. Punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costes totales. El punto de equilibrio es una herramienta estrategia para determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

Formula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

Aplicación:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{257\,241,43}{1 - \frac{93\,775,35}{384\,392,69}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{257\,241,43}{1 - 0,243957}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{257\,241,43}{0,756043}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$ 340\,247,09$$

Gráfico del punto de equilibrio de BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.

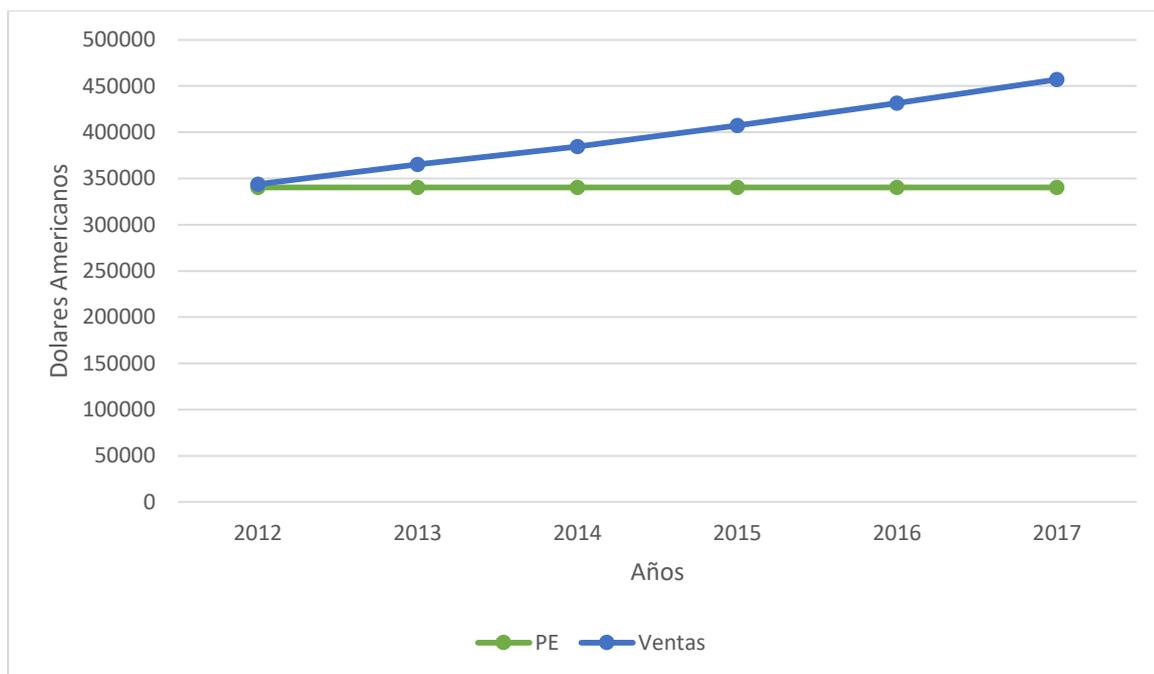


Gráfico N° 9 elaborada por Brian Montenegro Cáceres autor del trabajo para titulación.

CONCLUSIONES

- Mediante el plan de negocios se ha podido determinar la situación actual en que se encuentra BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. dentro del mercado de la certificación de productos orgánicos en el Ecuador.
- Se ha estudiado a la competencia de forma individual conociendo las fortalezas de cada una y el peligro que representan para la empresa; mediante el análisis FODA.
- Con la elaboración de matrices se determinó la rentabilidad de las unidades estratégicas de negocios que posee BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. respecto a la toma de decisiones de inversión.

- Por medio del mapa de procesos claves y de soporte se desarrolló la misión, funciones y responsabilidades globales de los procesos que realiza la empresa al momento de iniciar un procedimiento de inspección hasta la entrega de los certificados orgánicos.
- Se desarrolló un plan financiero que presenta balances contables que demuestran que la empresa genera ingresos cada año, además se elaboró la tabla de proyecciones de ventas utilizando el método aritmético del incremento porcentual.
- Por último mediante la aplicación de la fórmula del punto de equilibrio se demostró que BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. genera ingresos y es una empresa en la que los inversionistas pueden tener una seguridad financiera.

RECOMENDACIONES

- ✓ La alta gerencia de BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. debe estudiar el presente trabajo de grado con la finalidad de aplicarlo dentro de sus estrategias empresariales a corto plazo, ya que posee información global de la empresa y específica de cada una de las áreas de la misma.
- ✓ Dentro del plan de marketing presentado se encuentran estrategias que han sido formuladas con la finalidad de que sean aplicadas y así aumentar la cuota de participación dentro del mercado y aprovechar al máximo las fortalezas que posee BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
- ✓ Se debe proveer los datos del pronóstico de ventas y del punto de equilibrio calculados en el plan financiero al departamento contable, para que se verifique si las metas financieras se están cumpliendo cada año.

BIBLIOGRAFÍA

Agrocalidad. (2015). *Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/la-institucion/>

BCS ÖKO Garantie Cía. Ltda. (2014). *Manual de reclutamiento y selección de personal*.

Flórez, J. (2012). *Plan de negocios para pequeñas empresas*. Colombia: Ediciones de la U.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.

Ltda., B. Ö. (2014). *Manual de reclutamiento y selección de personal*.

Philip, K. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Prentice Hall.

Porter, M. E. (2009). *Ventaja competitiva*. Difusora Larousse de Colombia Ltda.

Stuteli, R. (2000). *Plan de negocios*. México: Prentice Hall.

ANEXO 1

REPÚBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA
AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD



LISTA OFICIAL DE INSPECTORES ORGANICOS REGISTRADOS
FECHA: DICIEMBRE 2013



Áreas: "A"=Producción, "B" =Procesamiento, "C" Comercialización

CÓDIGO POA	NOMBRE O RAZON SOCIAL	A	B	C	PROVINCIA	PRODUCTO	Superficie Cultivo Orgánico (ha)	Agencia Certificadora
2	HDA. CELIA MARÍA C. A.	1		1	El Oro	Banano	324,54	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
3	SURGESA S. A. Agrícola Carmita	1		1	Guayas	Banano	271,00	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
40	CONFOCO S. A.		1	1	El Oro	Puré de banano aséptico acidificado y no acidificado, con y sin semillas	N/A	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
40	CONFOCO S. A.		1	1	El Oro	banano deshidratados (entero y cortado)	N/A	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
40	CONFOCO S. A.		1	1	El Oro	Flakes de banano	N/A	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
40	CONFOCO S. A.		1	1	El Oro	Polvo de banano	N/A	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
40	CONFOCO S. A.		1	1	El Oro	Esencia de banano	N/A	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
40	CONFOCO S. A.		1	1	El Oro	Flakes de mango	N/A	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
40	CONFOCO S. A.		1	1	El Oro	Polvo de mango	N/A	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
69	INDUSTRIAS BORJA INBORJA S. A.		1	1	El Oro	Pure de banano con semilla		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
69	INDUSTRIAS BORJA INBORJA S. A.	1	1	1	El Oro	Pure de banano sin semilla		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.	INDUSTRIAS BORJA INBORJA S. A.	1	1	1	El Oro	Pure de banana acidificado sin semilla		

69	INDUSTRIAS BORJA INBORJA S. A.	1	1	1	El Oro	Pure de banana acidificado con semilla	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
69	INDUSTRIAS BORJA INBORJA S. A.	1	1	1	El Oro	Puré de mango	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
69	INDUSTRIAS BORJA INBORJA S. A.	1	1	1	El Oro	Puré de mango acidificado	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
71	B2B ECUADOR S. A.		1	1	Guayas	MANGO DESHIDRATADOSBANAN O DESHIDRATADOS	N/A BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
89	FEDERACIÓN REGIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLÓGICOS DEL SUR - "FAPECAFES": APECAM, APECAP, PROCAP, PROCAFEQ		1	1	Loja	Café Liofilizado	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
89	FEDERACIÓN REGIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLÓGICOS DEL SUR - "FAPECAFES": APECAM, APECAP, PROCAP, PROCAFEQ		1	1	Loja	Café tostado y molido	
89	FEDERACIÓN REGIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLÓGICOS DEL SUR - "FAPECAFES": APECAM, APECAP, PROCAP, PROCAFEQ		1	1	Loja	Chips de Platano, Yuca, Zanahoria	
89	FEDERACIÓN REGIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLÓGICOS DEL SUR - "FAPECAFES": APECAM, APECAP, PROCAP, PROCAFEQ		1	1	Loja	Granos de café lavado	
89	FEDERACIÓN REGIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLÓGICOS DEL SUR - "FAPECAFES": APECAM, APECAP, PROCAP, PROCAFEQ		1	1	Loja	Mermelada de Guayaba, Naranja, Piña, Papaya	

89	FEDERACIÓN REGIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLÓGICOS DEL SUR - "FAPECAFES": APECAM, APECAP, PROCAP, PROCAFEQ	1	1	Loja		Pulpa de guanabana, guayaba,		
89	FEDERACIÓN REGIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLÓGICOS DEL SUR - "FAPECAFES": APECAM, APECAP, PROCAP, PROCAFEQ	1	1	Loja		Pasta de maní		
89	FEDERACIÓN REGIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLÓGICOS DEL SUR - "FAPECAFES": APECAM, APECAP, PROCAP, PROCAFEQ	1	1	Loja		Panela granulada		
140	COMPAÑÍA DE DESARROLLO BANANERO DEL ECUADOR S.A. BANDECUA S.A			1	Guayas	Banano	N/A	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
153	ALEX AGUILAR SILVA, FINCA ROSA DELA Y FINCA DON ALEJO	1			El Oro	Banano	47,77	CONTROL UNION PERU S.A.C.
180	EXPORTACIONES DURAEXPORTA S.A		1	1	Guayas	Mango	N/A	CERES ECUADOR S.A.
182	UNOCACE	1	1	1	Guayas	Cacao	9415,58	ECOCERT ECUADOR S.A.
216	FRUTBAN S.A FINCA NUEVA ESPERANZA	1			Manabí	Banano	209,22	CONTROL UNION PERU S.A.C.
217	UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A UBESA			1	Guayas	Banano	N/A	CONTROL UNION PERU S.A.C.
264	UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA		1		Loja	Aceite esencial de Frutos de Palo Santo	N/A	ECOCERT ECUADOR S.A.
281	JHONY UBERTO BENAVIDES GARCIA. FINCA EL BUNQUE Y SAN JOSE, EL TAMARINDO	1			El Oro	Banano	31,00	CONTROL UNION PERU S.A.C.
299	CONSORCIO AGROARTESANAL DULCE ORGÁNICO "CADO"	1		1	Cotopaxi	Caña de azúcar	453,35	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
299	CONSORCIO AGROARTESANAL DULCE ORGÁNICO "CADO"	1		1	Cotopaxi	Panela granulada		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.

299	CONSORCIO AGROARTESANAL DULCE ORGÁNICO "CADO"	1	1	Cotopaxi	Aguardiente		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
304	BIONATURAL S.A.- FINCA ALICIA	1	1	Guayas	Banano	171,97	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
305	COPROBICH Corporación de productores y comercializadores "Bio Taita Chimborazo"	1	1	Chimborazo	Quinoa	499,88	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
305	COPROBICH Corporación de productores y comercializadores "Bio Taita Chimborazo"	1	1	Chimborazo	Plantas medicinales	0,45	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
305	COPROBICH Corporación de productores y comercializadores "Bio Taita Chimborazo"	1	1	Chimborazo	Trigo	0,68	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
305	COPROBICH Corporación de productores y comercializadores "Bio Taita Chimborazo"	1	1	Chimborazo	Amaranto	0,04	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
305	COPROBICH Corporación de productores y comercializadores "Bio Taita Chimborazo"	1	1	Chimborazo	Mezcla de cereales		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
308	PRODUCTOS ELABORADOS BOLÍVAR S.A.	1	1	Guayas	Flakes de banano	N/A	ECOCERT ECUADOR S.A.
308	PRODUCTOS ELABORADOS BOLÍVAR S.A.	1	1	Guayas	Banano deshidratado	N/A	ECOCERT ECUADOR S.A.
308	PRODUCTOS ELABORADOS BOLÍVAR S.A.	1	1	Guayas	Polvo de banano	N/A	ECOCERT ECUADOR S.A.
308	PRODUCTOS ELABORADOS BOLÍVAR S.A.	1	1	Guayas	Dados de banano deshidratado	N/A	ECOCERT ECUADOR S.A.
308	PRODUCTOS ELABORADOS BOLÍVAR S.A.	1	1	Guayas	Pedazos de banano deshidratado	N/A	ECOCERT ECUADOR S.A.
308	PRODUCTOS ELABORADOS BOLÍVAR S.A.	1	1	Guayas	Puntas y pedazos de banano deshidratado	N/A	ECOCERT ECUADOR S.A.
308	PRODUCTOS ELABORADOS BOLÍVAR S.A.	1	1	Guayas	Barras de banano deshidratado	N/A	ECOCERT ECUADOR S.A.
308	PRODUCTOS ELABORADOS BOLÍVAR S.A.	1	1	Guayas	Polvo de banano verde	N/A	ECOCERT ECUADOR S.A.
314	GLADYS GENITH GONZÁLEZ GOVEA. HCDA DOS HERMANAS	1		El Oro	Banano	64,93	CONTROL UNION PERU S.A.C.
325	FREDY DANIEL VALLEJO MALO. HACIENDA LAS MERCEDES	1		Guayas	Banano	130,00	CONTROL UNION PERU S.A.C.

328	CARLOS EDUARDO JUNCAY CAPA. FINCA LA ISLA	1				El Oro	Banano	10,00	CONTROL UNION PERU S.A.C.
330	FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES NEGRAS Y MESTIZAS DE SUR OCCIDENTE DE ESMERALDAS- ATACAMES Y MUISNE- FONMSOEAM	1		1		Esmeraldas	Cacao	561	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
336	TROPICALAGRO S. A.	1		1		Guayas	Banano	40,15	CERES ECUADOR S.A.
340	MONTELIA S.A.	1	1	1		Santa Elena	Chia	400	CERES ECUADOR S.A.
344	CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN ECONÓMICA CONQUITO	1		1		Pichincha	Hortalizas, varias, plantas medicinales, frutales y pilones	2,698	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
345	FRUTA RICA S.A.			1		El Oro	Banano	N/A	CERES ECUADOR S.A.
347	CORPORACION FORTALEZA DEL VALLE	1	1	1		Manabí	Cacao	2253,5	ECOCERT ECUADOR S.A.
350	JULIO CESAR REGALADO - HACIENDA ANDREA	1	1			Guayas	Banano	40	CERES ECUADOR S.A.
352	TRANSMAR COMMODITY GROUP OF ECUADOR S.A.		1	1		Guayas	Cacao en grano	N/A	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
352	TRANSMAR COMMODITY GROUP OF ECUADOR S.A.		1	1		Guayas	Nibs de cacao	N/A	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
352	TRANSMAR COMMODITY GROUP OF ECUADOR S.A.		1	1		Guayas	Licor de cacao	N/A	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
352	TRANSMAR COMMODITY GROUP OF ECUADOR S.A.		1	1		Guayas	Cascarilla de cacao	N/A	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
354	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS "EL GUABO"	1				El Oro	Banano	479,65	CONTROL UNION PERU S.A.C.
354	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS "EL GUABO"	1				El Oro	Orito	131	CONTROL UNION PERU S.A.C.
354	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS "EL GUABO"	1				El Oro	Morado	8,25	CONTROL UNION PERU S.A.C.

354	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS "EL GUABO"	1				El Oro	Cacao	650,68	CONTROL UNION PERU S.A.C.
355	BRUNDICORPI S.A.			1		Guayas	Banano	N/A	CERES ECUADOR S.A.
356	ASOCIACIÓN REGIONAL DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS CERRO AZUL (AGROFORESTAL)	1		1		El Oro	Banano Agroforestal	404,05	CERES ECUADOR S.A.
357	FEDERACION DE ASOCIACION ARTESANALES DE PRODUCCION CAFETALERA ECOLÓGICA MANABI FECAFEM	1		1		Manabí	Café	758,79	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
357	FEDERACION DE ASOCIACION ARTESANALES DE PRODUCCION CAFETALERA ECOLÓGICA MANABI FECAFEM	1		1		Manabí	Café instantáneo (soluble y liofilizado)	N/A	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
357	FEDERACION DE ASOCIACION ARTESANALES DE PRODUCCION CAFETALERA ECOLÓGICA MANABI FECAFEM	1		1		Manabí	Maní	8	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
360	NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.	1	1	1		Cotopaxi	Rosas	4,2	ICEA ECUADOR
361	TRABOAR S.A.	1		1		El Oro	Banano	397,69	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
363	ECOBANEC S.A.	1	1	1		Guayas	Banano	571,96	CERES ECUADOR S.A.
364	CIMEXPRIBA S.A.			1		El Oro	Banano		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
365	AGRIOFAN S.A.	1				El Oro	Banano	44,7	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
371	ROSA PATRICIA PINEDA PINEDA	1				El Oro	Banano	30,6	CONTROL UNION PERU S.A.C.
373	ALEX SANCHO AGRICOLA E INDUSTRIAL ARSAICO CIA. LTDA	1	1	1		Chimborazo	Tomate Riñon	2,2	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
373	ALEX SANCHO AGRICOLA E INDUSTRIAL ARSAICO CIA. LTDA	1	1	1		Chimborazo	Uvilla	0,25	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
373	ALEX SANCHO AGRICOLA E INDUSTRIAL ARSAICO CIA. LTDA	1	1	1		Chimborazo	Frutilla	0,2	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.

374	PEDRO MARTINETTI. HACIENDA PUERTO ROMERO	1				Los Ríos	Cacao	200	CERES ECUADOR S.A.
375	KAVE CAFÉ ECUATORIANO S.A.	1	1	1		Guayas	Café	658,5	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
376	CORPORACION DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS SAN MIGUEL DE BRASIL	1		1		El Oro	Banano	90,31	QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS)
377	BALCÁZAR ROMERO SEGUNDO FRANCISCO, FINCA LA SABANA	1	1			El Oro	Banano	6,75	CERES ECUADOR S.A.
378	OSELLA AGANPI S.A. - LA ROMA	1				Guayas	Cacao	136	ECOCERT ECUADOR S.A.
379	OSELLA S.A. - BOLA DE ORO	1				Guayas	Cacao	880	ECOCERT ECUADOR S.A.
380	BANANME S.A. (productor - procesador)	1	1			Guayas	Banano	197,5	CERES ECUADOR S.A.
382	CORPORACION ECUATORIANA COLONCHE LINE	1		1		Santa Elena	Aloe vera (sábila)	6,35	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
382	CORPORACION ECUATORIANA COLONCHE LINE	1		1		Santa Elena	Moringa	1,00	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
382	CORPORACION ECUATORIANA COLONCHE LINE	1		1		Santa Elena	Tuna	1,80	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
383	CORPORACIÓN NATURALEZA Y CULTURA INTERNACIONAL					Loja	Frutos de palo santo	3000	ECOCERT ECUADOR S.A.
384	AGRORGANICA S. A.	1		1		El Oro	Banano	76,45	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
387	SOFIA OCHOA MORENO FINCA "MARÍA PAULA 2"	1				El Oro	Banano	34	CONTROL UNION PERU S.A.C.
388	EDISON CAYETANO OCHOA CHACON FINCAS SANDRA LUCIA, SOFIA BELEN Y MARIA PAULA	1				El Oro	Banano	103,00	CONTROL UNION PERU S.A.C.
393	CORPORACIÓN EL ROSADO				1	Guayas	Leche, Fideos, Salsas, Jugos, Vinagre, Panela, Hortalizas, Hiervas, Dulces, Harinas, Frejoles, Arroz, Granola y Frutas		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
394	JUAN MARCELO ROJAS MONGE	1				EL ORO	Banano	20,00	CONTROL UNION PERU S.A.C.

395	ROXANA CHAVONE - BIO HUERTO KARINTIA	1	1	1	Pichincha	Verduras y hortalizas	25,50	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
396	CAFIESA S.A.		1	1	Guayas	Licor de cacao (bloques y kibbles), Polvo natural de cacao, Polvo alcalino de cacao, Manteca natural de cacao, Manteca desodorizada de cacao, Nibs de cacao, Torta de cacao.	N/A	ECOCERT ECUADOR S.A.
397	PEDRO FERNANDO MARTINETTI SALTOS		1	1	Los Ríos	Cacao	N/A	CERES ECUADOR S.A.
400	PROVEFRUT S.A.		1	1	Cotopaxi	Brócoli congelado, Brócoli fresco, Coliflor congelada, Coliflor fresca, Coliflor Romanesco congelada, Coliflor Romanesco fresca, Alverja Dulce (sugar snap) congelado, Alverja dulce (Sugar snap) fresca, Uvillas congeladas, uvillas frescas.	N/A	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
401	AGRIPOMUM S.A.	1			Cotopaxi	Brócoli	115	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
401	AGRIPOMUM S.A.	1			Cotopaxi	Coliflor	6	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
401	AGRIPOMUM S.A.	1			Cotopaxi	Romanesco	1	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
401	AGRIPOMUM S.A.	1			Cotopaxi	Quinoa	18	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
402	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN DE PANELA "EL PARAISO" COPROPAP	1	1	1	Pichincha	CAÑA DE AZUCAR	174	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.

402	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN DE PANELA "EL PARAISO" COPROPAP	1	1	1	Pichincha	PANELA GRANULADA		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
403	PRODUCTOS ORGÁNICOS CHIMBORAZO SUMAKLIFE Cía. Ltda.		1	1	Chimborazo	Quinoa		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
413	TERRAFERTIL S.A.		1	1	Pichincha	Banano		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
413	TERRAFERTIL S.A.		1	1	Pichincha	Banano deshidratado		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
413	TERRAFERTIL S.A.		1	1	Pichincha	Uvilla		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
413	TERRAFERTIL S.A.		1	1	Pichincha	Uvill deshidratadas		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
413	TERRAFERTIL S.A.		1	1	Pichincha	Hierbas aromáticas		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
421	NOEMI ELOISA ABRIL MUÑOZ. FINCA SAN ANTONIO.	1	1		El Oro	Banano	10	CERES ECUADOR S.A.
422	SOLUBLES INSTANTANEOS S.I.C.A.		1		Guayas	Café		CONTROL UNION PERU S.A.C.
424	FUNDACION CHANKUAP RECURSOS PARA EL FUTURO	1	1	1	Morona Santiago	Ungurahua, Sangre de drago, Ishpink, Aceite de Ungurahua, Aceite esencial de Ishpink, Cáliz de Flor de Ishpink deshidratado, Cáliz de Flor de Ishpink molido, Aceite esencial de hojas de Inspink, Corteza de Inspinkdeshidratado		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Ají rocoto	19.158	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Cereza		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Cilantro		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Plantas medicinales		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.

427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Uvilla		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Sambo		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Quinoa		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Pepas de cilantro deshidratado	N/A	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Ají rocoto deshidratado	N/A	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Cereza deshidratado	N/A	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Cilandro deshidratado	N/A	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Plantas medicinales deshidratadas	N/A	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Uvilla deshidratado	N/A	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Pepas de sambo deshidratado		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Aji rocoto		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Plantas medicinales		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Quinoa		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Sambo		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
427	SUMAK MICUY S.C.C.	1	1	1	Imbabura	Uvilla		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
442	LUIS ARCENIO ROMAN ALVARADO	1			El Oro	Mango	122	CONTROL UNION PERU S.A.C.
443	TULICORP S.A.		1	1	Guayas	100 % Chocolate negro		ECOCERT ECUADOR S.A.
443	TULICORP S.A.		1	1	Guayas	70 % Chocolate + Banano		ECOCERT ECUADOR S.A.
443	TULICORP S.A.		1	1	Guayas	70 % Chocolate + Café		ECOCERT ECUADOR S.A.
443	TULICORP S.A.		1	1	Guayas	70 % Chocolate + Café + Menta		ECOCERT ECUADOR S.A.

443	TULICORP S.A.					1	1	Guayas	70 % Chocolate + Chía		ECOCERT ECUADOR S.A.
443	TULICORP S.A.					1	1	Guayas	70 % Chocolate + Nibs		ECOCERT ECUADOR S.A.
443	TULICORP S.A.					1	1	Guayas	70 % Chocolate + Panela		ECOCERT ECUADOR S.A.
443	TULICORP S.A.					1	1	Guayas	70 % Chocolate + Uvilla		ECOCERT ECUADOR S.A.
443	TULICORP S.A.					1	1	Guayas	75 % Chocolate + Banano		ECOCERT ECUADOR S.A.
444	TULICORP S.A.					1	1	Guayas	75 % Chocolate + Panela		ECOCERT ECUADOR S.A.
445	TULICORP S.A.					1	1	Guayas	80 % Chocolate + Panela		ECOCERT ECUADOR S.A.
447	AGRICOLA RIVERA RIGRICOLA CIA. LTDA.	1						El Oro	Banano	80	CONTROL UNION PERU S.A.C.
450	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE ALTURA DE ESPINDOLA Y QUILANGA PROCAFEQ	1						Loja	Café	333	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
451	JORGE ABRIL. FINCA CLELIA IRLANDA	1	1					El Oro	Banano	20	CERES ECUADOR S.A.
452	RAFAELA MUÑOZ. FINCA MALVALES	1	1					El Oro	Banano	27,24	CERES ECUADOR S.A.
453	PEDRO MARTINETTI HDA. RIO DAMACIO	1						Los Ríos	Cacao	300	CERES ECUADOR S.A.
454	PEDRO MARTINETTI HDA. SAN CARLOS	1						Los Ríos	Cacao	120	CERES ECUADOR S.A.
455	PEDRO MARTINETTI- HDA RÍO PERIPA	1						Los Ríos	Cacao	300	CERES ECUADOR S.A.
456	CÉSAR ENCALADA - HACIENDA SAN GENARO	1						El Oro	Banano	56,00	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
457	MIGUEL MORENO. HACIENDA LA JOYA	1						Guayas	Banano	130,00	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
458	COBO RECALDE FABIOLA PEREGRINA HACIENDA LA MARAVILLA Nº 4	1	1					Los Ríos	Banano	32	CERES ECUADOR S.A.
459	TRUISFRUIT S.A.						1	Guayas	Banano		CERES ECUADOR S.A.
460	AGRICOLA ENCALADA AGRIEN CIA LTDA.	1						El Oro	Banano	120	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.

461	GOLDEN VALUE COMPANY S.A.			1	Guayas	Banano		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
462	PEDRO MARTINETTI SALTOS. HACIENDA ZOILITA	1			Los Ríos	Cacao	160,00	CERES ECUADOR S.A.
463	HOYOS COBO HDA. MARAVILLA BANANAS	1	1		Los Ríos	Banano	35,5	CERES ECUADOR S.A.
464	HOYOS COBO HDA. SOLO BANANAS	1	1		Los Ríos	Banano	30	CERES ECUADOR S.A.
465	HOYOS COBO HDA. LAURITA BANANAS	1	1		Los Ríos	Banano	40	CERES ECUADOR S.A.
466	HOYOS COBO HDA. BABY LAURITA BANANAS	1	1		Los Ríos	Banano	12	CERES ECUADOR S.A.
467	COBO RECALDE FABIOLA PEREGRINA HACIENDA LA UNION	1	1		Los Ríos	Banano	30	CERES ECUADOR S.A.
468	CESAR ENCALADA, HDA EL CHORRON DE LA SABANA CHORROZA	1			El Oro	Banano	48	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
469	NUTRIECOPAD S. A.			1	Guayas	Banano	242,00	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
470	TROPIFRUTAS S. A.		1	1	Guayas	Puré de banano no acidificado	N/A	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
470	TROPIFRUTAS S. A.		1	1	Guayas	Puré de banano acidificado	N/A	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
470	TROPIFRUTAS S. A.		1	1	Guayas	pure de banano con jugo concentrado de limón	N/A	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
470	TROPIFRUTAS S. A.		1	1	Guayas	jugo de maracuyá congelado	N/A	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
470	TROPIFRUTAS S. A.		1	1	Guayas	jugo de maracuyá aséptico	N/A	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
471	CHOCOLATES FINOS DE AROMA. COFINA		1	1	Guayas	Cacao organico fermentado, seco y semielaborados de cacao	N/A	ECOCERT ECUADOR S.A.
472	SISACUMA		1	1	Pichincha	Aceites Esenciales	n/a	ECOCERT ECUADOR S.A.
473	COMPAÑÍA ANONIMA PILOT S.A - HACIENDA PILOT	1		1	Guayas	Mango	40,30	CERES ECUADOR S.A.
474	FRANKLIN ARCESIO RAMÓN FREIRE FINCA VOLUNTAD DE DIOS	1	1		El Oro	Banano	60	CERES ECUADOR S.A.

475	HERNAN CORDOVEZ DAVALOS HDA. SANTA CECILIA	1			Guayas	MANGO	20	CERES ECUADOR S.A.
476	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS "TIERRA FERTIL"	1			El Oro	Banano	161,75	QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS)
477	SEREFINO SALAZAR HDA. SAN JOSÉ	1	1		El Oro	Banano	10	CERES ECUADOR S.A.
478	PRODUCTOS SAN JOSÉ PROSANJO Cia. Ltda.	1	1	1	Pichincha	Caña de Azúcar y Panela Granulada	261,5	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
479	GLOBAL FRESH TRADING DEL ECUADOR GFRESH S.A			1	Guayas	Banano		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
480	FANNY SEGOVIA BUENAÑO.	1			El Oro	Banano	104,2	CONTROL UNION PERU S.A.C.
481	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL - UROCAL			1	Azuay	Banano		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
481	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL - UROCAL			1	Azuay	Harina de banano		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
481	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL - UROCAL			1	Azuay	pure de banano		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
481	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL - UROCAL			1	Azuay	Cacao		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
481	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL - UROCAL			1	Azuay	Manteca de Cacao		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
481	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL - UROCAL			1	Azuay	Licor de cacao		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
481	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL - UROCAL			1	Azuay	Pasta de Cacao		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
481	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL - UROCAL			1	Azuay	Cacao en polvo		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
482	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CACAO UNION DE CASACAY, UROCAL	1			El Oro	Banano		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
482	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CACAO UNION DE CASACAY, UROCAL	1			El Oro	Cacao	124,3	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.

482	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CACAO UNION DE CASACAY, UROCAL	1				El Oro	Frutales asociados	194	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
483	SANTOS ADOLFO GUARTATANGA JADAN, HDA MARISOL	1	1			Guayas	Banano	15	CERES ECUADOR S.A.
485	ASOCIACIÓN CANTONAL DE PRODUCTORES (AS) AGROARTESANALES Y ORGÁNICOS DE PRODUCTOS TROPICALES NUEVO MUNDO, UROCAL	1				Azuay, Guayas, El Oro	Banano, Cacao, Frutales	966,61	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
485	ASOCIACIÓN CANTONAL DE PRODUCTORES (AS) AGROARTESANALES Y ORGÁNICOS DE PRODUCTOS TROPICALES NUEVO MUNDO, UROCAL	1				Azuay, Guayas, El Oro	Banano	48,75	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
485	ASOCIACIÓN CANTONAL DE PRODUCTORES (AS) AGROARTESANALES Y ORGÁNICOS DE PRODUCTOS TROPICALES NUEVO MUNDO, UROCAL	1				Azuay, Guayas, El Oro	Cacao	226,75	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
485	ASOCIACIÓN CANTONAL DE PRODUCTORES (AS) AGROARTESANALES Y ORGÁNICOS DE PRODUCTOS TROPICALES NUEVO MUNDO, UROCAL	1				Azuay, Guayas, El Oro	Banano, y Cacao Asociados	691,41	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
486	HCDA. ROSA LUZ CESAR ENCALADA	1				El Oro	Banano		CONTROL UNION PERU S.A.C.
487	FREDY AGUILAR, FINCA VOLUNTAD DE DIOS	1				El Oro	Banano	30	QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS)
488	FREDY AGUILAR, FINCA SAN LUIS	1				El Oro	Banano	95	QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS)
489	ECUATORIANA DE CHOCOLATES S.A.		1	1		Pichincha	Barras de chocolate orgánico, licor de cacao, nibs de cacao orgánico y frutas bañadas en chocolate		BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
490	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS LA FLORIDA, UROCAL	1				Azuay	Banano, Cacao, Frutales	334,26	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.

491	UNIÓN DE ASOCIACIONES ARTESANALES ELOY ALFARO	1	1	1	Esmeraldas	Cacao	1371,7	CERES ECUADOR S.A.
492	PLATAYUC CIA. LTDA.		1	1	Pichincha	Chifle de sal, Chifle de dulce, Chifle picante	N/A	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
493	BANANOS ECOLÓGICOS BANAECO S. A.	1			Guayas	banano	60,95	BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	Alimentos infantiles (compotas)		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	Aceite de oliva y especiales		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	café		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	cereales/granolas		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	chocolates		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	fideos y pastas		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	fruta seca		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	fruta en conserva		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	galleta dulce		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	galleta sal		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	granos/cereales		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	harinas		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	untables y mieles		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	salsa de tomate		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	salsas varias		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	sopas y cremas		CERES ECUADOR S.A.

494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	vegetales en conserva		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	jugos y bebidas		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	panela		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	hortalizas		CERES ECUADOR S.A.
494	CORPORACIÓN FAVORITA C. A.			1	Pichincha	frutas frescas(banano/uvilla)		CERES ECUADOR S.A.
495	Plan Hortícola Ambato Compañía Anónima PLANHOFA C. A.		1	1	Tungurahua	Pulpa de mora		ECOCERT ECUADOR S.A.
495	Plan Hortícola Ambato Compañía Anónima PLANHOFA C. A.		1	1	Tungurahua	pulpa de guayaba		ECOCERT ECUADOR S.A.
495	Plan Hortícola Ambato Compañía Anónima PLANHOFA C. A.		1	1	Tungurahua	pulpa de piña		ECOCERT ECUADOR S.A.
495	Plan Hortícola Ambato Compañía Anónima PLANHOFA C. A.		1	1	Tungurahua	pulpa de maracuya		ECOCERT ECUADOR S.A.
495	Plan Hortícola Ambato Compañía Anónima PLANHOFA C. A.		1	1	Tungurahua	jugo de limón		ECOCERT ECUADOR S.A.
495	Plan Hortícola Ambato Compañía Anónima PLANHOFA C. A.		1	1	Tungurahua	jugo de maracuya		ECOCERT ECUADOR S.A.
495	Plan Hortícola Ambato Compañía Anónima PLANHOFA C. A.		1	1	Tungurahua	mermelada naranja-limón		ECOCERT ECUADOR S.A.
495	Plan Hortícola Ambato Compañía Anónima PLANHOFA C. A.		1	1	Tungurahua	mermelada maracuya-papaya		ECOCERT ECUADOR S.A.
495	Plan Hortícola Ambato Compañía Anónima PLANHOFA C. A.		1	1	Tungurahua	mermelada piña-guayaba		ECOCERT ECUADOR S.A.
496	ECOPACIFIC EMPRESA COMERCIAL DEL PACIFICO S.A.			1	Pichincha	manzanas, peras, kiwi, uvas		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
497	GRUBAFAL			1	El Oro	banano		CONTROL UNION PERU S.A.C.
498	BRESSON S. A.		1		GUAYAS	MANGO	N/A	CERES ECUADOR S.A.
499	AGROBAMBA CIA. LTDA.		1	1	LOJA	Café tostado y molido	N/A	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
500	FRANKLIN ARCESIO RAMÓN FREIRE FINCAS SAN ANDRES, GABRIELITA Y SAN RAFAEL	1	1		El Oro	Banano	55,5	CERES ECUADOR S.A.

501	CARLOS VALDIVIEZO FINCA EL LIMÓN	1				El Oro	Banano	17,02	QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS)
502	JUAN CLAVIJO, TERRASANA	1	1			Pichincha	brocoli	6,5	CERES ECUADOR S.A.
502	JUAN CLAVIJO, TERRASANA	1	1			Pichincha	lechuga		CERES ECUADOR S.A.
502	JUAN CLAVIJO, TERRASANA	1	1			Pichincha	rúcula		CERES ECUADOR S.A.
502	JUAN CLAVIJO, TERRASANA	1	1			Pichincha	puerro		CERES ECUADOR S.A.
502	JUAN CLAVIJO, TERRASANA	1	1			Pichincha	tomate cherry		CERES ECUADOR S.A.
502	JUAN CLAVIJO, TERRASANA	1	1			Pichincha	zanahoria		CERES ECUADOR S.A.
502	JUAN CLAVIJO, TERRASANA	1	1			Pichincha	mini zanahoria		CERES ECUADOR S.A.
502	JUAN CLAVIJO, TERRASANA	1	1			Pichincha	acelga		CERES ECUADOR S.A.
502	JUAN CLAVIJO, TERRASANA	1	1			Pichincha	zuquini		CERES ECUADOR S.A.
502	JUAN CLAVIJO, TERRASANA	1	1			Pichincha	baby espinaca		CERES ECUADOR S.A.
503	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA	1	1	1		Tungurahua	Amaranto		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
503	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA	1	1	1		Tungurahua	trigo		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
503	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA	1	1	1		Tungurahua	cebada		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
503	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA	1	1	1		Tungurahua	maiz		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
503	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA	1	1	1		Tungurahua	granos/cereales	6,5	BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
503	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA	1	1	1		Tungurahua	quinua		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.
503	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA	1	1	1		Tungurahua	chocho		BCS ÖkO GARANTIE CÍA. LTDA.

503	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA	1	1	1	Tungurahua	productos Alen, Productos Eveliza y producto eveliza sin gluten(mezcla de cereales, pseudo-cereales, leguminosas y algas)		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
504	SANDRA LUCIA MORENO ENCALADA, FINCAS LA INES, LA VAQUERIA, EL MORENO	1			El Oro	Banano	63,00	CONTROL UNION PERU S.A.C.
505	EXPORTADORA DE BANANO DEL ORO EXBAORO CIA. LTDA.			1	El Oro	banano		CONTROL UNION PERU S.A.C.
506	SABROSTAR FRUIT COMPANY S. A.			1	Guayas	Banano		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
507	BANABIO S.A.			1	El Oro	Banano		CERES ECUADOR S.A.
509	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS PECUARIOS Y PISCÍCOLAS DE NAPO KALLARI	1		1	NAPO	CACAO, VAINILLA	875,82	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
510	FREDY FAVIAN AGUILAR ESPINOZA - HACIENDA SAN MIGUEL	1			EL ORO	BANANO	100	QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS)
511	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ORGÁNICOS DE VINCES	1			LOS RIOS	CACAO	426,02	CERES ECUADOR S.A.
512	TROPICALFRUIT EXPORT S.A.			1	GUAYAS	BANANO		CERES ECUADOR S.A.
513	EXBAFRUC EXPORTADORA DE BANANOS Y FRUTAS DE LA COSTA CIA. LTDA.			1	EL ORO	BANANO		CERES ECUADOR S.A.
514	CORPORACION DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS SAN MIGUEL DE BRASIL	1	1		El Oro	Banano	14,5	CERES ECUADOR S. A.
515	ALIMENTOS ESPECIALES PROCESADOS C. A.	1	1	1	Pichincha	LECHUGARÁBANOZANAH ORIAESPINACAZUQUINIA CELGAPEREJILCULANTR OVAINITA	2,5	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.

516	ORGANIGRANJA GRANJAS ORGÁNICAS S. A.	1	1	1	Pichincha	AGUACATE	2,7	ECOCERT ECUADOR S.A.
517	FUNDACIÓN MCCH, MAQUITA CUSHUNCHIC COMERCIALIZANDO COMO HERMANOS			1	Pichincha	PANELA GRANULADA PANELA EN POLVO HONGOS DESHIDRATADOS		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
518	OSELLA S.A.			1	GUAYAS	CACAO		ECOCERT ECUADOR S.A.
519	AGRÍCOLA NORZECA S.A., Hda. ALBA ELENA, LOTES CHANGE Y CHIMBO	1		1	GUAYAS	BANANO	148,41	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
521	FUNDACIÓN MCCH, MAQUITA CUSHUNCHIC COMERCIALIZANDO COMO HERMANOS	1		1	MANABÍ	CACAO EN GRANO SECO Y FERMENTADO	1007,96	ECOCERT ECUADOR S.A.
522	ARBELOA S. A.			1	GUAYAS	BANANO		CERES ECUADOR S.A.
523	AGROINDUSTRIAS ARRIBA DEL ECUADOR - AGROARRIBA			1	GUAYAS	CACAO EN GRANO		CONTROL UNION PERU S.A.C.
524	FIRESKY S.A.			1	GUAYAS	BANANO		CERES ECUADOR S.A.
525	NUTRITION SOLUTION			1	GUAYAS	QUINUA	N/A	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
526	BEATRIZ GARCIA MERCHAN			1	PICHINCHA	BARRA DE CHOCOLATE 70%, CHOCOLATE A GRANEL 70 %	N/A	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
527	OUTSPAN ECUADOR S.A.			1	GUAYAS	CACAO EN GRANO		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
528	ALMAEXPORT S. A.		1	1	GUAYAS	CAFÉ TOSTADO, CAFÉ MOLIDO, CAFÉ GOURMET CAFÉ VERDE	N/A	BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
529	MARITZA ELIZABETH CASTRO TORRES			1	GUAYAS	BANANO		BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA.
530	CHOCOEXPORT CIA. LTDA.			1	GUAYAS	CACAO	N/A	ECOCERT ECUADOR S.A.
531	WELLINGTON ALVAREZ, HACIENDA PRIMAVERA	1	1		LOS RIOS	BANANO	54	CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	QUINUA		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	FRÉJOL		CERES ECUADOR

532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	MAÍZ		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	APANADURA DE QUINUA		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	HARINA DE QUINUA		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	QUINA COCIDA EMPACADA AL VACIO		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	SOPA DE QUINUA		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	SOPA DE ARROZ DE CEBADA		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	ARROZ DE CEBADA		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	QUINUA PRECOCIDA		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	CREMA DE ARVEJA		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	POP DE QUINUA FRAMBUESA		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	POP DE QUINUA NARANJA		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	CREMA DE HABA		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	HARINA DE CEBADA		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	HARINA DE ARVEJA		CERES ECUADOR
532	BIOORGANIC CIA LTDA.			1	PICHINCHA	HARINA DE HABA		CERES ECUADOR
534	HACIENDA SAN VICENTE - SR. RITER ALEXANDER ORDOÑEZ	1	1		EL ORO	BANANO	71	CERES ECUADOR
535	LAZARZAMORA S.A.- HECTOR ROMERO PARDUCCI	1	1		LOS RIOS	BANANO	60	QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS)
536	PLACIDO MANUEL ZAVALA CEVALLOS, FINCA 4 ASES	1	1	1	MORONA SANTIAGO	CACAO EN GRANO FERMENTADO Y SECO, NIBS DE CACAO Y POLVO DE CACAO	1,7	ECOCERT ECUADOR S.A.
537	ROBINSON AGUSTIN ERIQUE JARAMILLO, FINCA BELLA MARÍA	1			EL ORO	BANANO	12	CONTROL UNION PERU S.A.C.