



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS:**

“ZAZAGAN.SA”

CENTRO DE ACOPIO DE CACAO CCN-51 EN CARRIZAL CIUDAD DE MILAGRO

**Autor:**

JORGE OSWALDO LEMA MARTÍNEZ

**Director:**

PhD. MARÍA JOSE CASTILLO

Guayaquil – Ecuador

Agosto 2012

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de tesis propone la formación de una empresa, específicamente un centro de acopio de cacao CCN-51 en el recinto Carrizal en la ciudad de Milagro. En este emprendimiento, la empresa se centrará en la comercialización de cacao y en el incremento de la productividad de cacao en la zona mediante asistencia técnica e implementación de recursos, consiguiendo así, una alianza estratégica con los productores del sector.

El cacao CCN-51 es un producto de rápida comercialización, es muy demandado por empresas procesadoras y exportadoras de cacao. Es una variedad resistente a plagas y enfermedades y su ciclo de cosecha es 4 veces más comparado con otras variedades de cacao. Este producto es el principal sustento económico de aproximadamente 350 familias que se dedican a la agricultura en la zona. Sin embargo, por falta de conocimiento y recursos no aprovechan al máximo sus cultivos. Estas familias para poder comercializar sus productos deben salir del recinto a otras ciudades como Milagro, Duran, Babahoyo y Naranjal incurriendo así en costos de transporte; es por ello, que el centro de acopio se ubicará en el recinto cerca de ellos.

Entre los principales problemas que la empresa a emprender solucionará están: reducción de los costos de transporte en los que incurren los productores de la zona, mejorar la productividad en los cultivos de cacao CCN-51 de los productores de la zona y el servicio de secado por medio de equipo especial para ayudar a los productores que en épocas de lluvias no pueden secar su producción. Cabe recalcar que el cacao se lo comercializa seco y que ningún centro de acopio de la ciudad de Milagro receipta cacao recién cosechado (húmedo).

Nuestro mercado objetivo está conformado por 8 exportadoras de cacao y por 7 empresas procesadoras de cacao, de los cuales nuestros principales clientes serán 3 empresas Nestle.SA, Cafie.SA y Coprimagro.Ltda, empresas que en conjunto procesan y exportan aproximadamente 1345 toneladas por año. Este será nuestro único modelo de ingreso: la venta de cacao CCN-51 seco a estas empresas.

Las 350 familias que existen aproximadamente en el sector y que se dedican a la producción de cacao CCN-51 producen en promedio 27 quintales por mes. Se asume que nos asociaremos con 70 familias por lo que se recibirán 1890 quintales mensuales y en el año serán 22680 qq. Multiplicado por el precio de venta de cacao de 92 dólares tomado del mes de abril del 2012 se obtendrán ingresos anuales de aproximadamente por US\$1,950,150 y proyectando un crecimiento por la producción esperada gracias a la inversión que se realizará en los cultivos de nuestros proveedores se obtendrán ingresos por US\$5,680,080 en el quinto año.

No existen competidores directos dentro de la ciudad de Milagro, la mayoría de centros de acopio en la localidad se especializan en la recepción de cacao Nacional y los competidores directos están en otras ciudades como Babahoyo, Duran o Naranjal.

La inversión inicial total del negocio es de US \$ 514,420 que corresponde a la adquisición de los activos fijos, la constitución de la empresa y el capital requerido de trabajo de tres meses. El proyecto genera un VAN de US \$ 178,962 en un horizonte de 5 años.

Los principales componentes de la estructura de costos corresponderán en promedio a un 10,49% como costos fijos, y el 89,51% como costos variables. El crecimiento de los costos variables está en relación directa con el crecimiento en el número de proveedores de cacao.

Finalmente, el plan de negocio estará en la capacidad de ofrecer a sus inversionistas un rendimiento del 56.51% sobre su capital aportado durante los primeros 5 años de operaciones, es decir, con la aportación de US\$ 205,768 los socios recibirán una utilidad de alrededor de US\$ 12,832 en el primer año, la misma que al quinto año de operaciones podría alcanzar hasta los US\$ 352,115.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1.....</b>	<b>1</b>
<b>PRESENTACION DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO.....</b>	<b>1</b>
1.1 MISIÓN.....	1
1.2 VISIÓN.....	1
1.3 VALORES.....	1
1.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	2
1.5 HISTORIA DEL PROYECTO .....	3
1.6 NATURALEZA DEL NEGOCIO.....	4
1.7 MODELO DE NEGOCIO.....	5
1.7.1 Propuesta de valor .....	5
1.7.2 Modelo de ingresos.....	6
1.7.3 Estructura de costos.....	7
1.7.4 Recursos.....	7
1.7.5 Prestación de servicios.....	7
1.7.6 Viabilidad del producto.....	8
1.8 LA INDUSTRIA DEL CACAO.....	8
<b>CAPITULO 2.....</b>	<b>12</b>
<b>ANALISIS DEL MERCADO.....</b>	<b>12</b>
2.1 ANALISIS DEL SECTOR Y LA COMPAÑÍA.....	12
2.2 SITUACION DEL ENTORNO.....	12
2.3 LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL E. PORTER.....	13
2.2 ANALISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO.....	14
2.2.1 Mercado potencial.....	14
2.2.2 Tamaño y crecimiento del mercado potencial.....	14
<b>CAPITULO 3.....</b>	<b>18</b>
<b>ANALISIS FODA.....</b>	<b>18</b>
3.1.1 FORTALEZAS.....	18
3.1.2 DEBILIDADES.....	19
3.1.3 OPORTUNIDADES.....	19
3.1.4 AMENAZAS.....	20

<b>CAPITULO 4.....</b>	<b>22</b>
<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>22</b>
4.1 ESTUDIO Y ANALISIS SITUACIONAL.....	22
4.1.1 <i>Análisis del micro entorno.....</i>	22
4.2 OBJETIVOS DE MARKETING.....	22
4.3 MERCADO OBJETIVO.....	22
4.3.1 <i>Posicionamiento.....</i>	23
4.5 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.....	23
4.5.1 <i>Estrategias de precios.....</i>	23
4.5.2 <i>Estrategias de servicios.....</i>	24
4.5.3 <i>Estrategia de ventas.....</i>	24
4.5.4 <i>Estrategia de distribución.....</i>	24
4.5.5 <i>Estrategia de comunicación.....</i>	25
4.5.6 <i>Estrategia de publicidad.....</i>	26
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>27</b>
<b>ANÁLISIS TÉCNICO.....</b>	<b>27</b>
5.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....	27
5.2 FACILIDADES.....	30
5.3 EQUIPOS Y MAQUINARIA.....	30
5.4 DISTRIBUCION DE LA PLANTA.....	32
5.5 SISTEMAS DE CONTROL.....	32
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>33</b>
<b>ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>33</b>
6.1 GRUPO EMPRESARIAL.....	33
6.2 PERSONAL EJECUTIVO.....	37
6.3 EMPLEADOS.....	38
6.4 ORGANIZACIÓN DE APOYO.....	39
<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>40</b>
<b>ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL.....</b>	<b>40</b>
7.1 ASPECTOS LEGALES.....	40
7.2 ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA.....	41

<b>CAPÍTULO 8.- ANÁLISIS SOCIAL.....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 9 ANÁLISIS ECONÓMICO.....</b>	<b>46</b>
9.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.....	46
9.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO.....	49
9.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	49
9.4 PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS, SERVICIOS E INSUMOS.....	49
9.5 PRESUPUESTO DE PERSONAL.....	52
9.6 PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS.....	52
9.7 DEDUCCIONES TRIBUTARIAS.....	52
<b>CAPITULO 10.- ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>53</b>
10.1 INVERSIÓN INICIAL.....	53
10.2 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	53
10.3 FLUJO DE CAJA.....	53
10.4 ESTADO DE RESULTADOS.....	54
10.5 BALANCE GENERAL.....	54
<b>CAPÍTULO 11.- ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....</b>	<b>55</b>
11.1 RIESGOS DE MERCADO.....	55
11.2 RIESGOS ECONÓMICOS.....	55
<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>57</b>
<b>EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO.....</b>	<b>57</b>
12.1 EVALUACIÓN DE CONTADO.....	57
12.2 EVALUACIÓN CON FINANCIAMIENTO.....	57
12.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	59
<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>60</b>
<b>CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO.....</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
<b>ANEXOS</b>	

# CAPÍTULO 1

## PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO

El proyecto a desarrollarse consiste en la creación de un centro de acopio de cacao CCN-51 en el recinto Carrizal ciudad de Milagro provincia del Guayas. Para diferenciarnos de los centros de acopio existentes se implementará una estrategia de diferenciación enfocada en prestar servicios a los productores de cacao CCN-51 del sector, que les permita incrementar la productividad de sus cultivos y a su vez su bienestar económico. Convirtiendo de esta manera a dichos productores en nuestros socios estratégicos.

### 1.1 MISIÓN

Comercializar cacao CCN-51, a través una red de socios productores y empresas procesadoras o exportadoras, ofreciéndoles un servicio de calidad, y a los socios productores asesoría y financiamiento en la producción y comercialización de cacao.

### 1.2 VISIÓN

Ser el centro de Acopio de cacao CCN-51 con la más grande red de socios productores de cacao del Ecuador, fomentando la responsabilidad social y el crecimiento del bienestar económico-social de nuestros socios.

### 1.3 VALORES

- *Profesionalismo*
- *Calidad de servicio y atención al cliente y al proveedor*
- *Profundo conocimiento comercial*
- *Imagen*
- *Trabajo en equipo*
- *Capacitación*

## 1.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los principales factores críticos de éxito para el desarrollo del presente emprendimiento son:

- 1) ***Alianza con los productores de cacao CCN-51 para que sean nuestros socios estratégicos:*** Ante una posible amenaza de un nuevo competidor, tendremos la ventaja de tener una red de socios productores, que vendrían a formar parte de nuestra cultura y que conjuntamente con ellos logremos cumplir nuestras metas. La idea es que los productores sientan pertenencia de la empresa, que se sientan verdaderamente socios de la misma.
- 2) ***Ubicación de la recepción de cacao en una zona central donde se encuentren la mayoría de los productores:*** Al ubicar la bodega en donde se receptorá el cacao cerca de la ubicación de la mayoría de los productores, permitirá a los mismos tener menos costos de transporte, mayor accesibilidad y capacidad de respuesta por parte de nosotros hacia ellos.
- 3) ***La producción de cacao CCN-51 está en constante crecimiento:*** la producción de cacao del tipo CCN-51 está dando altas expectativas de rentabilidad a los propietarios de fincas y cultivos, muchos de ellos han dejado de producir otros productos por dedicarse a la producción de cacao. El cacao CCN-51 en comparación con el de tipo Nacional, su proceso de producción es largo (1 ciclo al año) mientras que el CCN-51 (3 o 4 ciclos al año), este tipo es algo inmune a la conocida enfermedad de la Monilla que afecta al cacao en especial al NACIONAL. Además que el CCN-51 requiere de menos recursos para su producción. Generalmente toda la producción de cacao NACIONAL se exporta dejando sin producto al mercado nacional pero ahora con la alta demanda de las empresas chocolateras, el cacao CCN-51 tiene altas oportunidades de crecimiento.
- 4) ***Acuerdos comerciales con nuestros clientes:*** Nuestros clientes vendrían a ser las empresas Nestle.SA, Cafie.SA y Coprimagro:SA con lo cual haremos acuerdos comerciales y negociaremos la cantidad de cacao que nos comprarían, estableciendo así contratos de compra por años.



- 5) *Toda la producción de los socios estratégicos será receptada:* No se pondrán límites, ni cuotas a los productores de cacao en la comercialización del mismo. Esto motivará a los productores a producir la mayor cantidad de cacao posible lo que beneficiará a ambas partes.

## 1.5 HISTORIA DEL PROYECTO

A partir del año 1890 el Ecuador se consolidó como primer productor mundial de cacao. Sin embargo el país sufrió algunas crisis en la producción de esta fruta como por ejemplo las enfermedades conocidas como “la escoba de la bruja” y “la monilla” que casi terminan por completo con las plantaciones. Cabe recalcar que la enfermedad conocida como la monilla es originaria del cacao de tipo “Nacional”.

Una variedad reciente de cacao es el CCN-51 que es una variedad de cacao obtenida en el Ecuador. Se caracteriza por su resistencia a las enfermedades y por la gran productividad de los árboles obtenidos que superan en 4 veces el rendimiento de las variedades clásicas. Esto provoca que sea un cultivo muy apreciado por los agricultores, ya que no necesitan de muchos recursos para su producción. Los frutos contienen una proporción elevada de grasa y muy poca cáscara. A partir de él se obtienen chocolates y otros derivados. Es uno de los productos más exportados del país después del cacao fino de aroma.

La comercialización de cacao es muy rentable, si el clima y el mercado son estables. Sin embargo, en muchos sectores donde se comercializa el producto tienen servicios de calidad ineficientes en el trato y la comercialización con los productores de cacao CCN-51, por parte de los centros de acopio existentes, que en su mayoría receptan solo cacao fino o Nacional. Como es el caso del recinto Carrizal en la ciudad de Milagro provincia del Guayas.

Muchos de los productores de cacao CCN-51 son de escasos recursos económicos y por ello tienen que soportar este tipo de atención por parte de los centros de acopio existentes, la mayoría especializados en receptor cacao fino. Es ahí donde vimos la oportunidad de ofrecer un buen servicio, crear una alianza entre ellos tan fuerte que se conviertan en nuestros “socios estratégicos” y con ellos, sabiendo sus necesidades y preferencias, ofertar nuevos negocios, que también les permita a ellos crecer económicamente y por ende

nuestra motivación a crear una nueva tendencia en el servicio de atención a los productores que vendrían a ser nuestros proveedores.

## **1.6 NATURALEZA DEL NEGOCIO**

La esencia de esta empresa será la compra y venta de cacao del tipo CCN-5 y se ubicará en la parte central del recinto Carrizal en la ciudad de Milagro provincia del Guayas. El centro de acopio recogerá la producción de los pequeños productores de cacao en baba, medio seco o seco.

Para el caso de receptor cacao en baba o medio seco, el centro de acopio concluirá con el proceso de secado para aquellos productores que lo requieran pues con una secadora el proceso de fermentación se reduce de una semana a 8 horas lo cual aumenta la productividad y el comercio. En épocas de lluvia la necesidad de secado es de suma importancia por la falta de sol y por el exceso de humedad en el ambiente lo que retrasa o incluso echaría a perder el proceso de fermentación de la fruta, incluso el producto en esas épocas del año tiende a dañarse si no se lo trata a tiempo.

La secadora que se instalará tendrá una capacidad de 100 quintales por cada jornada de secado (el secado dura aproximadamente de 5 a 8 horas dependiendo del grado de humedad del cacao) pero a medida que la producción y compra de cacao aumente se incrementará también la capacidad de secado adquiriendo otra secadora entre otros insumos que se requieran. Para el caso de receptor cacao seco, se iniciará un proceso de purificación donde se eliminen las impurezas (tierra, piedras y cacao descompuesto) para luego venderlo al precio de mercado a nuestros clientes.

Se ofrecerá el servicio de transporte para las épocas lluviosas ya que las carreteras se vuelven intransitables y muchos productores no pueden salir a vender sus productos, algunos terminan fletando vehículos para poder vender sus productos. Buscaríamos alianzas estratégicas con los productores de los alrededores ofreciéndoles asistencia técnica como por ejemplo: control de plagas, fertilización del cultivo, mejoramiento de la productividad por hectárea, entre otros servicios.

Con este proyecto nos centraremos en satisfacer las siguientes necesidades de la zona, en época de lluvias muchas cosechas de cacao se echan a perder por aumento de la humedad

pues al cacao se lo debe secar antes de que se descomponga; el no aprovechamiento óptimo de los terrenos destinados a la producción de cacao, y la dificultades que tienen que pasar ciertos productores en el traslado de su producción para la venta.

## **1.7 MODELO DE NEGOCIO.**

El modelo de empresa que planteamos consiste en la recepción y distribución de cacao del tipo CCN-51. Los clientes potenciales serán las empresas que fabriquen chocolates y exporten el producto a otros países, no necesitamos hacer subcontratación.

La empresa comenzará sus actividades primero receiptando cacao en baba, seco y semiseco del tipo CCN-51 y luego realizando el proceso de fermentación para el cacao en baba y almacenando y clasificando el cacao seco para luego venderlo y distribuirlo a las empresas procesadoras y exportadoras de cacao del sector. Comenzamos definiendo un solo canal de distribución, con las empresas NESTLE.SA y CAFIESA, empresas procesadoras de chocolate que usarían nuestro producto como materia prima y la exportadora COPRIMAGRO.

### **1.7.1 PROPUESTA DE VALOR**

El cacao es un producto muy demandado por parte de las empresas procesadoras y exportadoras. Se coordinará acuerdos con tres posibles clientes que serán los que nos compren el cacao fermentado o seco.

El mercado actualmente es muy competitivo en la compra-venta de cacao “Nacional” pues la mayoría de centros de acopio sólo receiptan este tipo de cacao. Sin embargo, la producción de cacao del tipo CCN-51 está creciendo y son pocos los centros de acopio que lo receiptan.

La estrategia de posicionamiento consiste en hacer sociedad con la mayor cantidad posible de productores de cacao de la zona de Carrizal ciudad de Milagro.

Milagro tiene una extensión territorial de 40,972.60 hectáreas de las cuales 30,254 hectáreas representan la zona rural del cantón. El recinto Carrizal, donde se ubicará el centro de acopio, tiene aproximadamente 5,035 hectáreas de extensión territorial, en su

totalidad es zona rural, compuesta por fincas, haciendas y demás terrenos dedicados a la agricultura. Según la ESPAC (Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua Año 2011) del INEC, esta zona es la de mayor producción de cacao del cantón con más de 748 toneladas de cacao al año, producido por más de 350 agricultores. Es en esta zona donde se concentra la mayor parte de productores de cacao CCN-51 que serían nuestros socios.

A nuestros futuros socios les ofreceremos: 1) Recepción en baba ( nosotros sí receptaremos cacao CCN-51 en baba a diferencia de los otros centros).; 2) Asesoramiento Técnico ( muchos de los productores no explotan al máximo sus terrenos y por ello realizaremos pequeños estudios para que mejoren la producción); 3) Pre-compra ( se analizará cuánto producen cada mes los socios y en base a ello se suscribirán contratos comerciales realizando el pago por adelantado de su próxima producción, asegurando así la compra – venta); 4) Transporte(flota de vehículos para ir a la propiedad del productor a recoger su producción).

## 1.7.2 MODELO DE INGRESOS

Las fuentes de ingreso de nuestro negocio llegan a través de dos formas:

- a) **Recepción de cacao en baba:** El proceso de compra de cacao en baba es el siguiente, el productor lleva al centro de acopio un peso de 100 libras de cacao en baba, del cual, el porcentaje aproximado está por el 37% del peso total de 100 libras de cacao seco. Es decir. Por cada 100 libras de cacao en baba se estiman 37 libras de cacao en seco, que es un porcentaje promedio que queda luego del secado habitual. Entonces el porcentaje de ganancia se ve reflejado entre la diferencia del precio de compra(al productor) y el precio de venta(al exportador o procesadora), donde ese diferencial generalmente fluctúa entre un 15 a 20 % por quintal, por ejemplo: se compra en 85 al productor y se lo vende en 100 al exportador o empresa procesadora.

b) **Recepción de cacao seco:** Si los productores de cacao nos ofertan cacao en seco, el quintal de este producto representa aproximadamente un 85% del valor de compra del quintal de cacao seco por parte del exportador o empresa procesadora. Esto se debe a que los pequeños productores secan su producto de manera artesanal en patios o en calles con la ayuda del sol, así el cacao adquiere impurezas (tierra y piedras) que afectan su peso normal, por eso esa diferencia en el precio. Con una clasificadora de cacao que es una maquinaria especial se eliminan las impurezas y eso nos permite obtener un ingreso del 15% por cada quintal receptado.

### **1.7.3 ESTRUCTURA DE COSTOS**

La estructura de costos de la empresa está dada por economías de escala. Los principales componentes de la estructura de costos son los costos variables (87%), conformados por la compra del cacao a los productores, seguido de un 13% de costos fijos donde un 9,20% de este porcentaje corresponde a las remuneraciones, depreciaciones y pago de servicios básicos, en promedio.

### **1.7.4 RECURSOS**

Los recursos clave están conformados por:

- Secadora de cacao
- Clasificadora de cacao
- Terreno
- Infraestructura
- Vehículos
- Personal
- Capital de trabajo (efectivo para la compra del cacao a los productores )

### 1.7.5 PRESTACION DE SERVICIOS

Este centro de acopio se diferenciará por los servicios que ofrecerá a los socios productores los cuales mencionaremos a continuación:

- **Servicio de transporte:** Para aquellos socios productores que se les dificulte sacar su producción de cacao de sus fincas, el centro de acopio ofrecerá el servicio de transporte, de esta manera damos un buen servicio y aseguramos la compra.
  
- **Asistencia técnica y capacitación:** Para aquellos socios productores que necesiten de asistencia técnica en el proceso de producción del cacao, el centro de acopio ofrecerá capacitación a los productores para que sean eficientes y aprovechen al máximo sus terrenos de cultivos e incrementen su producción según conlleve el caso.

### 1.7.6 VIABILIDAD DEL PRODUCTO

Consideramos que el proyecto es viable debido a las siguientes razones:

- El cacao CCN-51 es menos proclive a enfermedades y plagas.
- Su ciclo de cosecha es de 3 a 4 veces al año, lo contrario del cacao de tipo Nacional que es solo un ciclo al año.
- Está siendo producido por la mayoría de los agricultores de la zona de Carrizal y muchos de ellos están cambiando cultivos de otros productos por el cacao CCN-51
- Es un producto de rápida comercialización.

### 1.8 LA INDUSTRIA DEL CACAO

En nuestro país el cacao tiene en general un rendimiento de 4 a 6 quintales por hectárea al año por el predominio de plantaciones viejas y mal manejadas; sin embargo, usando material adecuado y buen manejo va de 20 a 30 quintales o más, de acuerdo al suelo, las condiciones de cultivo y material empleado. Una plantación bien manejada y en buen terreno puede tener una vida útil de más de 20 años y se puede prolongar aún más con una rehabilitación del suelo.

La comercialización del cacao comienza desde que se inventó el chocolate en el año 1876, a base de leche. Y desde ahí el mercado ha evolucionado en la forma típica que caracteriza a muchos productos básicos originarios del mundo en desarrollo; algo paradójico es que el cacao se procesa y consume en los países principalmente industrializados mientras que la gran parte de su producción proviene de países en desarrollo como es el caso de nuestro país.

En el Ecuador se producen algunas variedades de cacao, además de ser el país que más exporta esta fruta.

**Tabla 1. Variedades de cacao según la clasificación de acuerdo a la norma INEN**

Clasificaciones del cacao en el Ecuador	
Clase	Nombre
A.S.E	Arriba Superior Época
A.S.N	Arriba Superior Navidad
A.S.S	Arriba Superior Selecto
A.S.S.P.S	Arriba Superior Summer plantación selecta
A.S.S.S	Arriba Superior Summer Selecto
CCN-51	Colección Castro Naranjal

Elaborado por: El autor

El proyecto se enfocará en comercializar el cacao de tipo CCN51.

**Tabla 2.- Producción de cacao por provincias de la Costa año 2011(en toneladas métricas)**

Producción de cacao en Provincias de la Costa	Cacao Nacional "Arriba"	CCN-51
	En toneladas métricas	
El Oro	14,745	3,324
Esmeraldas	52,854	5,998
Guayas	68,786	39,376

Fuente: Anecacao

Elaborado por: El autor

Vemos que en la provincia del Guayas la producción de cacao CCN-51 es de 31,823 toneladas métricas para el año 2009, lo que representa un valor mucho mayor al de las demás provincias de la costa como son las provincias del El Oro y Esmeraldas. Lo que significa que en la provincia del Guayas se concentra la mayor producción de cacao CCN-51 y por ende mayores oportunidades de crecimiento.

Mostramos las exportaciones del 2011 según las variedades.

**Gráfico 1.- Exportaciones 2011 de cacao según clases**

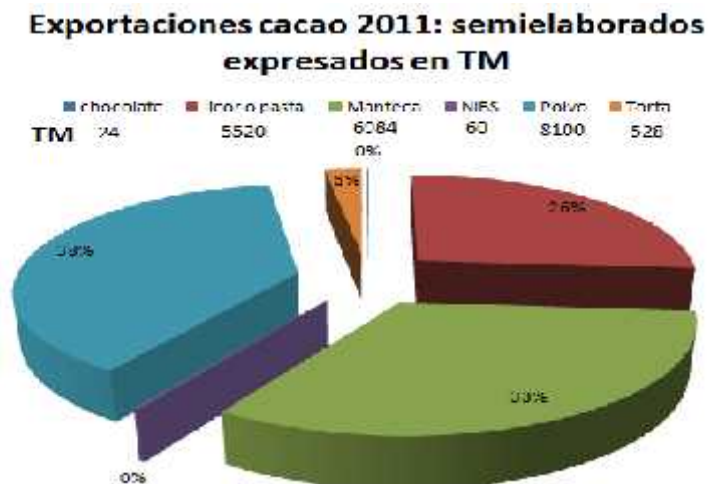


Fuente: Anecacao

Elaborado: El autor

Como podemos ver las dos clases que más exporta el Ecuador son las clases de cacao A.S.E reportando 86.088 toneladas métricas que representan un 37% del total de las exportaciones, seguido del cacao CCN51 con 67.824 toneladas métricas que representan un 29% del total de las exportaciones.



**Gráfico 2.- Exportaciones de cacao semielaborados expresados en TM**

Fuente: Anecacao  
Elaborado: El autor

Como se puede apreciar en el gráfico el semielaborado más exportado es el polvo de cacao con 8100 toneladas métricas exportadas en el 2011 que representan un 38% del total, seguido de la manteca de cacao con 6984 toneladas métricas exportadas que representan un 33% del total.

En el mercado mundial el cacao se puede clasificar en dos categorías: *el cacao ordinario* que es utilizado en la fabricación de manteca de cacao y de productos de gran cantidad de chocolate y el *cacao fino de aroma* que se utiliza en la elaboración de chocolates finos por su aroma y sabor. De acuerdo a la norma INEN 176:2006, cuarta revisión “Cacao en grano, Requisitos” El cacao ecuatoriano por su calidad se clasifica en Arriba también conocido como “Nacional” y CCN-51.

La mayor demanda de cacao procede del exterior pues en lo nacional es poca su industrialización por el bajo consumo de la población ecuatoriana; la mayor concentración de productos elaborados de cacao se concentra en países de Europa donde aprecian el aroma y sabor de nuestro cacao.

## CAPITULO 2

### ANÁLISIS DEL MERCADO

#### 2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPAÑÍA

##### 2.1.1 SITUACIÓN DEL ENTORNO

El centro de acopio pertenece al sector de compra y venta de cacao, pero el proyecto se va a especializar en receptor sólo cacao del tipo CCN-51 que es poco atendido por los centros de acopio existentes pues en su mayoría solo aceptan cacao del tipo Nacional. El sector donde se ubicará el centro de acopio es en el recinto de Carrizal ciudad de Milagro provincia del Guayas. Actualmente en este sector no existe un centro de acopio especializado en cacao del tipo CCN-51. El precio de compra del cacao lo determina el mercado.

Existe una gran cantidad de productores de cacao dentro y fuera del sector, quienes serían los proveedores y la mayoría produce cacao CCN-51, como son muchos productores ellos no tienen poder de negociación en el precio. Nuestros compradores serían las fábricas que procesan el cacao y fabrican chocolate, también las empresas que exportan esta fruta.

Actualmente los productores de cacao de la zona realizan el proceso de secado y salen a vender su producto por su cuenta pero en la mayoría de los casos esto les toma tiempo y costos en la transportación y comercialización por la lejanía del centro de acopio más cercano. Además las empresas procesadoras no aceptan pedidos pequeños, sino pedidos grandes pues al aceptar pedidos mínimos incurren también en costos de comercialización y pierden tiempo atendiendo a varios proveedores cada día.

## 2.1.2 LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL E. PORTER

Con la finalidad de conocer el mercado en el cual se va a desenvolver el centro de acopio se ha realizado un análisis a través de las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter para determinar el nivel atractivo de la industria y decidir las estrategias más adecuadas para acceder al mercado de manera efectiva.

### Gráfico 3.- Fuerzas del mercado según Michael E. Porter



Elaborado por: El autor (Adaptado de la Teoría de Competitividad de Michael E. Porter.)

La amenaza por parte de nuevos competidores es baja, ya que existen barreras de entrada referentes a capital de inversión, ubicación geográfica y por la formación de la red de socios productores que la empresa implementará.

Dentro del sector en el mercado no existen competidores directos; es decir, centros de acopio que solo acepten cacao CCN-51. Lo que existe es una gran cantidad de centros de acopio que sólo aceptan cacao "Nacional" y algunos centros de acopio (pero muy pocos en la ciudad de Milagro) que aceptan cacao CCN-51, pero éste para ser recibido debe estar bien fermentado, libre de impurezas y sólo aceptan cierta cantidad de producto (ponen cuotas o límites y no aceptan cacao en baba). Es ahí donde surge esa falta de atención al productor de cacao CCN-51 que muchas veces es mal atendido y perjudicado en el precio, por la calidad y peso del producto.

En las ciudades de Durán y Babahoyo existen centros de acopio que aceptan las dos clases de cacao sin importar la cantidad y calidad, pero se encuentran a una hora de la ciudad de Milagro que es donde se pretende crear el centro de acopio.

La amenaza con respecto a los proveedores es baja, pues existen muchos de ellos en el sector lo que provoca que no puedan influir en el mercado.

La amenaza con respecto a los clientes es media, ya que el centro de acopio actualmente establecerá acuerdos comerciales solamente con dos clientes lo cual les da un ligero poder de negociación, sin embargo no son los únicos clientes en el mercado, existen muchos más con los cuales se podría negociar aunque ello, tomaría tiempo y recursos.

El producto sustituto es el cacao Nacional que representa una alta probabilidad de amenaza.

## 2.2 ANALISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO

### 2.2.1 MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial de la empresa es amplio, se compone de todas las empresas procesadoras que elaboren chocolate y derivados y las empresas exportadoras de cacao.

### 2.2.2 TAMAÑO Y CRECIMIENTO DEL MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial del negocio serán todas las empresas procesadoras y/o exportadoras de cacao CCN51 del país. Para el año 2011 se han exportado 67.824 toneladas métricas de cacao en grano del tipo CCN51 y 21.192 toneladas de cacao procesado o semielaborados en el mismo año. Dentro de las principales empresas exportadoras tenemos:

**Tabla 3.- Principales exportadoras de productos semielaborados a base de cacao**

Exportadores de Semielaborados	TM(2011)	Participación
Transmar Commodity Group of Ecuador S.A	379	21.47%
Chocolates Finos Nacionales S.A	284	16.09%
Nestlé Ecuador S.A	220	12.46%
Cafiesa	354	20.06%
Ecuacoffe. S.A	256	14.50%
Ecuacocoa. C.A	270	15.30%
Ecuadorin S.A	1	0.06%
Corporación Pakta Mintallary	1	0.06%

Fuente: Anecacao  
Elaborado: El autor

Se observa que Cafiesa, la exportadora con la que se prevé el acuerdo comercial de entregar cacao CCN51 en grano tiene una participación del mercado del 20,06% exportando 354 toneladas métricas, sin contar la producción que se destina para consumo local.

**Tabla 4.- Principales empresas procesadoras de semielaborados de cacao**

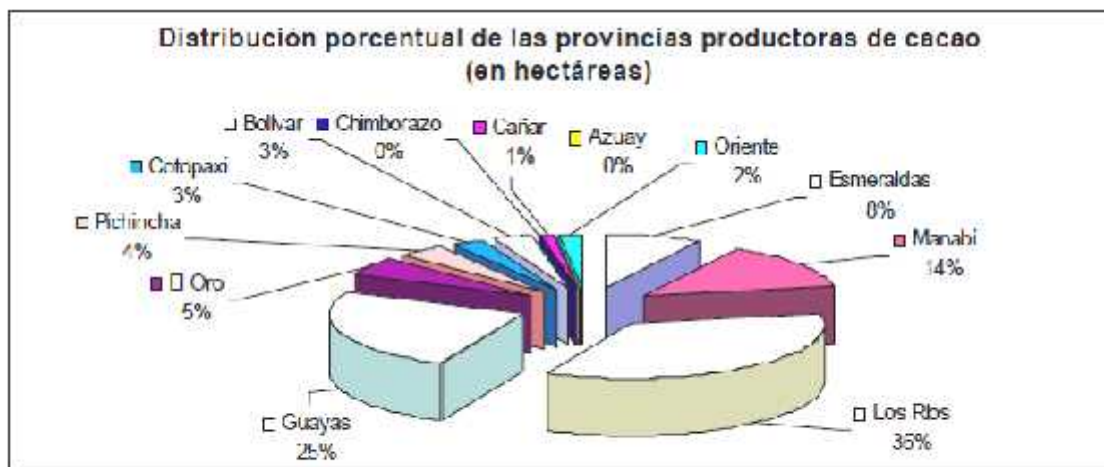
Empresas procesadoras(consumo interno)	TM(2011)	Participación
Pakary	259	26,21%
Tulycorp	350	35,43%
Rancho San Jancito	45	4,55%
Conservación y República de Cacao	58	5,87%
Fine and Flavor	72	7,29%
Ecuacocoa	80	8,10%
	124	12,55%
<b>Total</b>	<b>988</b>	

Fuente: Anecacao

Elaborado por: El autor

Se observa en la tabla a las empresas procesadoras de cacao más grandes del país. Tulycorp es la más representativa con 35.43% de la producción de semielaborados de cacao, le sigue Pakary con el 26.21%.

En el siguiente gráfico según un estudio elaborado por Econ. José Luis Rosero “LA VENTAJA COMPARATIVA DEL CACAO ECUATORIANO” año 2002 de la Dirección General de Estudios de la Universidad Agraria del Ecuador, muestra que las provincias donde se encuentra la mayor producción de cacao en el Ecuador son las provincias de Guayas y la provincia de los Ríos, algo que da mucha ventaja ya que la ciudad de Milagro está ubicada en la parte central de las dos provincias, donde se podría tomar todo ese segmento para la expansión de nuestro proyecto.

**Gráfico 4.- Distribución porcentual de las provincias productoras de cacao año 2011**

Fuente: SICA.

Elaboración: José Luis Rosero.

El estudio también menciona las principales ciudades productoras de cacao:

- Guayas: Milagro, Mariscal Sucre, Roberto Astudillo, Bucay y Naranjal.
- Los Ríos: Vinces, San Juan, Pueblo Viejo, Ventanas, Mocache y Quevedo.
- Bolívar: Echeandía.
- Manabí: Chone y Calceta.
- El Oro: Pasaje y Santa Rosa.

La ciudad de Milagro está considerada como una de las principales ciudades productoras de cacao, lo que da una buena ubicación en el sector.

Los precios durante el 2011 mostraron una tendencia a la baja. En Enero del 2012 el precio del quintal de cacao CCN-51 cerró en 86 dólares. La evolución de los precios durante los últimos 7 años se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 5.- Precios promedio de cacao CCN51 en los últimos 7 años.**

Fuente y Elaboración: Anecacao

Se puede observar una tendencia creciente de los precios del cacao en el Ecuador, en el año 2008 por el segundo trimestre alcanza un precio de 140 dólares aproximadamente, pero luego, empieza a decrecer la tendencia llegando a 70 dólares aproximadamente durante el primer trimestre del 2009. Este decrecimiento se debió en gran parte a los efectos de la crisis financiera mundial que comenzó en Agosto del 2008. Como era de esperarse el precio del cacao se vio afectado ya que este precio se cotiza en las principales bolsas de valores del mundo como lo son la bolsa de valores de Londres y la de New York. Luego del primer trimestre del 2009 los precios toman una tendencia creciente hasta un máximo de 160 dólares aproximadamente en el primer trimestre del año 2011, luego de esta fecha el precio comenzó a decrecer, en donde actualmente se ubica en 80 dólares aproximadamente. Una vez más, gran parte de esta caída es por efectos de crisis financieras e inestabilidades en las economías de los países potencia en el mundo. Lo que afecta también a las bolsas de valores de Londres y New York y por ende al precio internacional del cacao.

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISIS FODA

#### 3.1 FORTALEZAS

**Gráfico 6.- Sumario Analítico de Factores Internos (IFAS)**

SUMARIO ANALITICO DE FACTORES INTERNOS(IFAS)			
FACTORES INTERNOS	Calificación	ANALISIS	DOCUMENTOS FUENTE
<b>FORTALEZAS</b>			
La ubicación geográfica del centro de acopio.	4.5	El centro de acopio estará ubicado en la zona central de Carrizal donde se encuentran la mayoría de los productores de cacao CCN-51	Matriz de capacidades organizacionales
Acuerdo comercial con los clientes	3.5	Nuestro clientes nos compraran todo lo que se recoja en cacas (CCN-51)	Matriz de capacidades organizacionales
Red de socios productores	5	La creación y asociación de productores de cacao hará que siempre existe cacao en baba a quien comprar. Mediante los acuerdos comerciales. Servicio de transporte mediante llamada telefónica.	Matriz de capacidades organizacionales
Personal altamente capacitado y experimentado	5	El Ing. Diego Tapia es especialista en la producción y comercialización de cacao y el Econ. Jorge Lema es especialista en la administración.	Matriz de recursos estratégicos.
Eliminación de costos de agencia	4	Los accionistas del centro de acopio también serán administradores del mismo.	Matriz de recursos estratégicos.
Servicio de calidad al productor.	5	La mayoría de centros de acopio cobran mal a los productores que van a vender su cacao, como por ejemplo: demora en el pago, peso y precio arbitrario y no se preocupan de si el productor vuelve o no.	Matriz de recursos estratégicos.

Elaborado por: El autor

Se realizó un análisis del sector industrial del cacao en la zona Carrizal- Milagro mediante un sumario analítico de factores internos en donde se valoran las fortalezas más importantes con una calificación cercana a 5 las más importantes e influyentes y las menos importantes e influyentes con un valor de cero o cercano a cero, calificación impuesta por el autor según su criterio. Como resultado del análisis, las oportunidades más relevantes son:

La formación de la red de socios productores, la ubicación del centro de acopio y la capacitación y experiencia de sus empleados y administradores.



## 3.2 DEBILIDADES

**Gráfico 7.- Sumario Analítico de Factores Internos (IFAS)**

ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CACAO EN LA ZONA DE CARRIZAL- MILAGRO			
SUMARIO ANALITICO DE FACTORES INTERNOS			
Factores Internos	CALIFICACION	ANALISIS	DOCUMENTOS FUENTE
<b>DEBILIDADES</b>			
Problemas para la comercialización Nestlé.SA, Carles.SA y Coopromagro.SA	2	Esta debilidad no es muy grave, pero se podría realizar negociaciones con otras exportadoras y procesadoras de cacao.	
Cultura de buena atención al productor	3	Adaptarse a una buena atención al socio productor tomará mucho tiempo, se requerirá de capacitaciones e empleados.	Encuesta personal realizada el mes de Mayo del 2013 en la zona Carrizal- Milagro

Elaborado por: El autor.

## 3.3 OPORTUNIDADES

Las oportunidades más importantes son:

- La producción de cacao CCN-51 está creciendo rápidamente.
- La rentabilidad del mercado es muy atractiva.
- La diferenciación en el servicio es muy valorada por los productores que proveen el cacao.
- La comercialización del cacao "Nacional" es muy restrictiva. Existen centros de acopio de cacao Nacional que mantienen asociaciones con productores de cacao Nacional y no admiten otros productores que no estén afiliados. Y para que un productor se afilie debe cumplir muchos requisitos que a su vez se convierten en restricciones para ellos.
- El proceso de producción del cacao "Nacional" es más complejo a diferencia del CCN-51.
- Hay muchos productores de cacao CCN-51 en las zonas agrícolas de la ciudad de Milagro.
- Existe capacidad de mejoramiento de la productividad en el cultivo de cacao CCN-51 en la zona de interés del proyecto.

Mediante un análisis de factores externos (EFAS) las oportunidades con mayor puntuación de importancia son:

La existencia de muchos productores de cacao CCN-51 en la zona de Carrizal-Milagro y que la diferencia en un servicio de atención de calidad en la comercialización es muy valorada por los productores.

### **Gráfico 7.- Sumario Analítico de Factores externos (EFAS).**

ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CACAO EN LA ZONA DE CARRIZAL- MILAGRO				
SUMARIO ANALITICO DE FACTORES EXTERNOS(EFAS)				
Factores Externos		CALIFICACION	ANÁLISIS	DOCUMENTOS FUENTE
<b>OPORTUNIDADES</b>				
- Los proveedores son productores de cacao CCN-51 de las zonas agrícolas de la ciudad de Milagro.		45	A medida que existan muchos productores de cacao CCN-51 esto provocaría que se receptoría mucha fruta.	Encuesta personal realizada el mes de Mayo del 2011 en la zona Carrizal- Milagro
- La producción de cacao "Nacional" este siendo cambiada por producción CCN-51.		4	El proceso de producción es mucho mas corto del cacao CCN-51 en comparación con el "Nacional"	Entrevista a experto Ing.Agron. Diego Tapia
- La publicidad del cacao "Nacional" no es tan intensa.		3	Esto sería una ventaja para crear publicidad para el mercado del cacao CCN-51.	Entrevista a experto Ing.Agron. Diego Tapia
- La comercialización del cacao "Nacional" es muy restrictiva.		3	Esto restringe a muchos productores de cacao "Nacional" que no cumplen los requerimientos de estos centros.	
- La diferenciación en el servicio es muy valorada por los productores de cacao.		45	La mayoría de productores por necesidad de liquidez venden su producción en taba que se comercializa a 57% del precio en seco.	
<b>TOTAL</b>				

Elaborado por: El autor

### **3.4 AMENAZAS**

- El Gobierno estimula la producción de cacao fino de aroma como el cacao Nacional.
- Sequías prolongadas y exceso de lluvias.
- Empresas agroquímicas elevan los precios de los insumos de producción de cacao.
- Los compradores tienen información de distintos centros de acopio.

Utilizando el mismo análisis indicado anteriormente, el autor valoró las amenazas más importantes. Como se aprecia en el siguiente gráfico.

**Grafico 8.- Sumario Analítico de Factores externos (EFAS)**

ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CACAO EN LA ZONA DE CARRIZAL- MILAGRO			
SUMARIO ANALITICO DE FACTORES EXTERNOS			
Factores Externos AMENAZAS	CALIFICACION	ANALISIS	DOCUMENTOS FUENTE
1) El Gobierno estimula la producción de cacao "Nacional"	4	El Gobierno por impulsar la calidad del cacao para la exportación puede decretar o impulsar la producción de cacao "Nacional"	Entrevista a experto
2) Sequías, plagas prolongadas y exceso de lluvias.	3	Una sequía prolongada provocaría la reducción de la producción de la mayoría de los productores de cacao CCN 51.	Entrevista a experto
3) empresas agroquímicas elevan los precios de los insumos de producción de cacao.	2	Al subir el precio de los insumos de producción muchos pequeños productores no podrían sembrar por falta de liquidez.	Entrevista a experto
4) Nuestros compradores tienen información de diferentes centros de acopio.	1	Al tener solo a dos empresas al cual vender existe una amenaza de que estos prefieran otros centros de acopio.	Entrevista a experto

Elaborado por: El autor

Según se observa en el gráfico las amenazas más relevantes analizadas en el sector son: Que el Gobierno estimule de manera agresiva la producción de cacao fino de aroma o “Nacional” y la segunda amenaza relevante, sequías, plagas y exceso de lluvias prolongadas.

## CAPÍTULO 4

### PLAN DE MARKETING

#### 4.1 ESTUDIO Y ANÁLISIS SITUACIONAL

##### 4.1.1 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

El centro de acopio se especializará en la recepción y comercialización de cacao CCN-51, se plantea ubicarse en la zona central del recinto Carrizal en la ciudad de Milagro provincia del Guayas, lugar donde se encuentran la mayoría de productores de cacao del sector. Actualmente no existe un centro de acopio como el que se quiere implementar lo que brinda una gran oportunidad de crecimiento en el sector.

#### 4.2 OBJETIVOS DE MARKETING

Fortalecer alianzas estratégicas con los productores de cacao CCN-51 de todos los sectores productores de cacao de la ciudad de Milagro, apalancarse con ellos en el crecimiento de la comercialización de esta fruta.

Ofrecer servicios en función de las necesidades y requerimientos de nuestros socios productores y una atención de calidad a nuestros clientes.

Impulsar nuestra estrategia de diferenciación a otros sectores o ciudades productoras de cacao en la provincia del Guayas y Los Ríos para incrementar a futuro las ventas y la rentabilidad.

#### 4.3 MERCADO OBJETIVO

El segmento de mercado de este negocio serán las procesadoras y las exportadoras de cacao de la provincia del Guayas. Actualmente existen en la ciudad de Guayaquil dos procesadoras de cacao y una exportadora con las que se tiene contacto como son: Nestle.SA, Cafie.SA y la exportadora Coprimagro.SA Esta última empresa actualmente receipta alrededor de 290 toneladas mensuales de cacao seco CCN-51. El cupo acordado con ellos es de 30 toneladas mensuales una vez que se implemente el proyecto. Con La Universal el cupo está en función de sus requerimientos de producción, en promedio requieren de 150 toneladas anuales. La empresa Cafie.SA con quien se ha tenido relaciones

comerciales anteriormente, podría receptor entre 20 0 30 toneladas mensuales de cacao. Estas tres empresas vendrían a ser los principales clientes.

### **4.3.1 POSICIONAMIENTO**

La ventaja competitiva del centro de acopio estará basada, a través de acuerdos comerciales, en la formación de una red de socios productores que serán los que provean del cacao. Se espera lograr una agrupación de socios productores fuerte y leal a través de creación de confianza mediante la ayuda y compromiso de mejorar su calidad de vida, de forma que se pueda contar con una provisión confiable del producto. De igual manera, se firmarían acuerdos comerciales con los clientes, tratando de adquirir el mayor cupo posible mediante la eficiencia y eficacia en la entrega y calidad del producto.

## **4.5 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING**

### **4.5.1 ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

Los precios que se utilizarán en la comercialización del producto serán los que determine el mercado, debido a que el mercado es perfectamente competitivo en donde existen muchos compradores y vendedores y por ende ninguno de ellos puede influir en el precio. La fórmula del establecimiento del precio de compra del producto dependerá del costo del servicio que se les otorgue a los productores (servicio de transporte u otros que impliquen costos para la empresa), estos costos serán descontados del precio que reciba el productor.

Precio de compra de cacao= Precio de compra al productor – Costos de servicios adicionales

Precio de venta de cacao= Precio de Mercado (precio del cacao libre de impurezas y seco).

El precio de compra al productor está en función del estado del cacao (baba o seco) y de los procesos que se requieran para su óptima venta a los clientes.

Costos de servicios adicionales es igual a:

- Servicio de transporte de 0 a 10 Km de distancia = 5 dólares, de 10 a 25 km = 15 dólares, mayor a 25 km = 30 dólares; dependiendo de la cantidad de cacao a receptor.
- Servicio de asistencia técnica está en función de los recursos financieros utilizados, valor 0 para sugerencias y recomendaciones al productor que desee agremiarse al centro de acopio.

El pago a los productores será en efectivo y el cobro a los clientes será de tres maneras: en efectivo para valores menores a 5000 dólares y para cantidades mayores el cobro se realizará en cheques y/o transferencias.

#### **4.5.2 ESTRATEGIAS DE SERVICIOS**

La estrategia de servicios que aplicará el centro de acopio será ofrecer servicios de valor agregado para la solución de problemas que enfrenten los socios productores relacionados con la producción de cacao CCN-51. Para esto se ha categorizado servicios orientados a satisfacer las necesidades del productor; entre estos se encuentran los siguientes: Servicios de transporte, asistencia técnica, prestaciones financieras y otros servicios (estos servicios irán surgiendo en función de las necesidades que vayan enfrentando los socios productores).

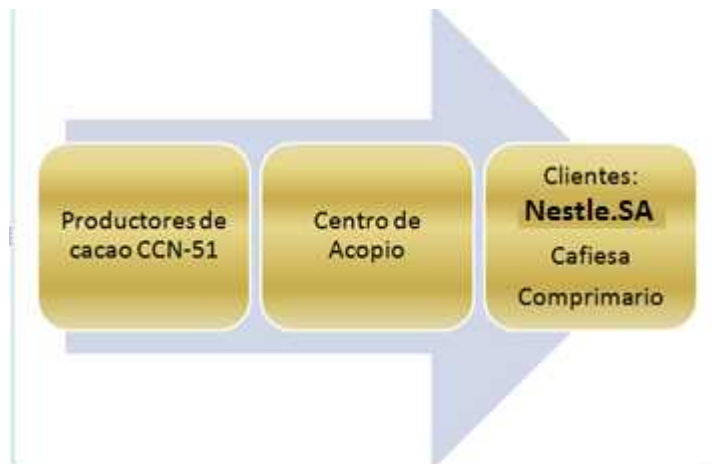
#### **4.5.3 ESTRATEGIA DE VENTAS**

La estrategia de ventas consiste en suscribir contratos comerciales cada 3 años con los potenciales clientes para llegar de esta manera obtener ingresos fijos por ventas.

#### **4.5.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

El centro de acopio estará en sus inicios domiciliado en el recinto Carrizal dentro de la ciudad de Milagro, y se especializará en un canal de distribución directo.

## CANAL



El canal que implementará el proyecto consiste de la siguiente forma: los productores de cacao CCN-51 entregan su producción al centro de acopio, este a su vez lo limpia, clasifica, pesa y seca, para luego ser entregado directamente a los clientes: Nestle.SA, Cafie.SA y Coprimagro.SA

### **4.5.5 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

El centro de acopio tendrá el siguiente mix de estrategias de comunicación:

- **Venta Directa:** los ejecutivos de venta visitarán a las empresas procesadoras y exportadoras de cacao tanto medianas como grandes empresas para dar a conocer el producto ofrecido por la empresa y establecer una futura negociación.
- **Material P.O.P:** en las empresas donde se ha podido establecer acuerdos comerciales se ofrecerá como obsequio una artesanía con la figura de un cacao y un dispositivo que permita ver la fecha - hora y que haga referencia al centro de acopio junto con un tríptico donde se explique de forma rápida y clara las ventajas del mismo y la información necesaria para contactarse con la compañía en el caso de requerir los productos.

- **Marketing Directo:** Se enviará a los potenciales clientes correos electrónicos y se realizarán llamadas telefónicas con el fin de dar a conocer la empresa y el servicio que ofrece, despertando de esta manera el interés por la compañía.
- **Redes Sociales:** El centro de acopio ofrecerá su producto a través de las redes sociales tales como: Facebook, Twitter, entre otros, con el fin de llegar a un mayor número de empresas o personas interesadas en adquirir y utilizar el producto.

#### **4.5.6 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD**

La estrategia de publicidad se divide en dos segmentos: la estrategia de publicidad para clientes que es el caso de contactar con más empresas procesadoras y exportadoras por medio de los clientes ya establecidos. Y la estrategia de publicidad para el caso de incrementar la recepción de cacao a través del incremento de los socios productores se lo hará por medio del periódico “La verdad” que es un medio que circula en todo el cantón Milagro semanalmente con sus respectivos recintos con 70.000 ejemplares, aquí se publicitará al centro de acopio una vez por mes. También se lo hará por medio de la radio “La voz de Milagro” frecuencia AM que es un medio que también abarca a todo el municipio de Milagro, esta publicidad se hará durante todo un mes, dos veces al año.



## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISIS TECNICO**

#### **5.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO**

El cacao en el país en general tiene un rendimiento de 4 a 6 quintales por hectárea al año por el predominio de plantaciones viejas y mal manejadas; sin embargo, usando material adecuado y buen manejo va de 20 a 30 quintales o más de acuerdo al suelo, las condiciones de cultivo y material empleado. Una plantación bien manejada y en buen terreno puede tener una vida útil de más de 20 años y se puede prolongar aun más con una rehabilitación al suelo.

Para el cultivo del cacao es necesario realizarlo principalmente en zonas desde el nivel del mar hasta alrededor de 1.000 msnm, con temperaturas de 17 a 31° C y con suelos profundos, fértiles y con buena humedad o que tengan facilidades de riego.

De acuerdo a la norma INEN 176:2006, Cuarta Revisión “Cacao en grano, Requisitos”. El cacao ecuatoriano por su calidad se clasifica en Arriba y CCN51.

**Tabla 5 Clasificación del cacao en grano de acuerdo a la calidad**

REQUISITOS	Unidad	Arriba					CCN51
		A.S.S.P.S.	A.S.S.S.	A.S.S.	A.S.N.	A.S.E.	
Cien pepas pesan	g	135-140	130-135	120-125	110-115	105-110	135-140
Grado de fermentación	%	75	65	60	44	26	65
Número de cosechas por año	N.	1	1	2	1	2	4
Resistente enfermedades	%	44	54	53	65	60	85
Resistencia a plagas	%	26	44	26	54	53	75
Defertuones (análisis sobre 500 gramos)	%	100	100	100	100	100	100
Moho (máx)	%	0	0	1	3	4	1
Total Fermentado (min)	%	85	75	65	54	53	76

A.S.S.P.S. Arriba Superior Summer Plantación Selecta.  
 A.S.S.S. Arriba Superior Summer Selecto.  
 A.S.S. Arriba Superior Selecto.  
 A.S.N. Arriba Superior Navidad  
 A.S.E. Arriba Superior Época.  
 \* Coloración violeta  
 \*\* Se permite la presencia de granza solamente para el tipo A.S.E.  
 \*\*\* La coloración varía de marrón a violeta

Fuente: Norma INEN 176:2006

Elaboración: El autor

Como se puede observar en la tabla, se detallan las clasificaciones de cacao existentes en el país con sus respectivos datos técnicos. Los puntos más importantes que hacen a la variedad de cacao muy atractiva en el ámbito comercial es su resistencia a enfermedades y plagas en 85 y 75% respectivamente a diferencia de las variedades de mejor calidad que su resistencia a enfermedades y plagas son del 44 y 54% respectivamente.

Otro factor muy importante es que la variedad de cacao CCN-51 tienen un ciclo de cosecha de 4 veces por año, mientras que las variedades de mejor calidad solo tienen un máximo dos ciclos de cosecha por año. Esto ha provocado que muchos agricultores hayan sembrado esta variedad en sus cultivos en conjunto con el crecimiento de los precios de comercialización de esta fruta.

Lamentablemente el cacao CCN-51 es bueno en cantidad pero no en calidad, en grado de fermentación y aroma las variedades de cacao “Arriba” superan al CCN-51.

Por eso es que el cacao Nacional o Arriba es exportado a EEUU y Europa por su calidad y el CCN-51 es destinado para consumo nacional y/o exportación a países de centro y sudamérica.

Para el combate de enfermedades y manejo de insectos y plagas de manera general no es recomendable el uso de pesticidas porque afectan a las poblaciones de insectos polinizadores. Sólo en caso de ataques extremadamente severos se recomienda combatir los insectos con aplicaciones dirigidas de pesticidas. Según los resultados de la encuesta las plagas y enfermedades más comunes que afectan al cacao son: la escoba de bruja, la monilia y el mal de machete.

El proceso de producción del cacao corre por cuenta de los productores de la zona de Carrizal, son ellos los que proveerán la fruta. Como el proyecto está destinado a la comercialización se mencionará el proceso de recepción y preparación de la fruta, que consta de 5 actividades necesarias para la comercialización: cosecha, desgrane, fermentación, secado y almacenamiento.

La **cosecha** consiste en recolectar y abrir las mazorcas maduras. La recolección la realizarán los dueños de cada uno de los cultivos de cacao en la zona. Ellos por su experiencia en esta área recolectarán sólo mazorcas maduras.

El **desgrane** se realiza luego de la recolección de las mazorcas y consiste en abrir las mazorcas y extraer los granos.

La **fermentación** consiste en deshidratar al grano de manera que este se seque.

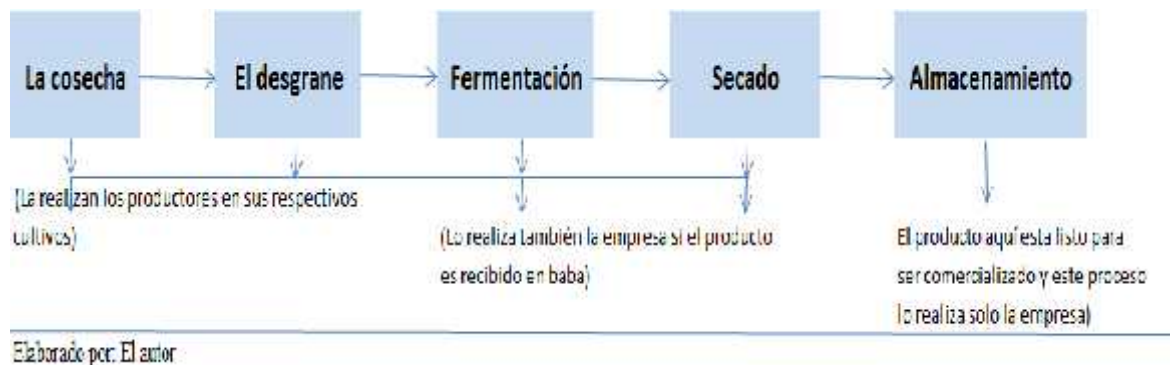
El **secado** puede dividirse en dos tipos natural y artificial, y el proyecto implementará los dos tipos de secado; en épocas de lluvias se fermentará la fruta mediante el secado artificial, y en épocas de climas soleados se implementará el secado natural. El **secado natural** se lo realiza de manera artesanal con la ayuda de una plataforma de madera y el calor del sol. El secado artificial se lo realiza con una secadora que es una maquinaria especial. Al final de la fermentación el contenido de la humedad del grano de cacao es de 55%, el proceso de secado debe dejar al grano con una humedad del 7 al 8%.

El **almacenamiento** una vez que el grano obtenga un 7 a 8% de humedad se lo realiza en bodegas especiales que tengan tarimas de madera para aislarlo del piso para que el grano no adhiera impurezas como tierra y polvo.

Los granos de cacao secados (fermentados) constituyen el cacao crudo comercial y en esa forma se empacan y embarcan hacia las fábricas procesadoras y/o exportadoras.

Con el grano crudo se pueden elaborar pasta de cacao, manteca de cacao, torta de cacao y cacao en polvo que vienen a ser los productos semielaborados.

### **Gráfico 9.- Diagrama de flujo del proceso de operación.**



## **5.2 FACILIDADES**

El centro de acopio estará ubicado en la zona central del recinto Carrizal km 7 ½ de la vía del recinto, en la ciudad de Milagro provincia del Guayas.

La zona cuenta con los servicios de agua y luz. Sin embargo, el servicio telefónico no está disponible, se trabajaría con una base celular. Esto sería muy conveniente debido a que todas las familias al no disponer el servicio de telefonía fija se manejan con el servicio de telefonía móvil.

La ubicación del centro de acopio permitirá tener una gran cercanía con la mayoría de productores de cacao del recinto Carrizal. Todos ellos se encuentran a una distancia de no más de 10 km. Los clientes en cambio, se encuentran distantes al centro de acopio: la empresa Nestle.SA se encuentra en la ciudad de Guayaquil en las calles Eloy Alfaro entre Gómez Rendón y Maldonado a una distancia aproximada de 85 km del centro de acopio, la empresa Cafie.SA se encuentra ubicada en la vía Duran- Tambo km 12 a una distancia de 45 km y la empresa Coprimagro.SA se encuentra en la ciudad de Naranjal Av. Chirijos entre Amazonas y Pedro Carbo a una distancia aproximada de 95 km del centro de acopio. Las carreteras están en buen estado lo que da una facilidad de transporte.

Para la construcción del centro de acopio se requerirá de 1800 metros cuadrados de los cuales, 800 metros cuadrados serán destinados a la construcción de la bodega y almacenamiento, con una altura de 10 metros se estima que se podrán almacenar aproximadamente 35200 quintales de cacao, 500 metros cuadrados se destinarán para la infraestructura del proceso de fermentado y secado, 150 metros para la construcción de garajes y 350 metros cuadrados para la construcción de las oficinas y el auditorio.

### 5.3 EQUIPOS Y MAQUINARIA

El centro de acopio requerirá el siguiente equipo y maquinaria conformada por los siguientes bienes:

Una *flota de vehículos* conformada por un camión de 3.5 toneladas y una camioneta 4x4 de una cabina, los mismos que serán almacenados en el garaje del centro de acopio. El mantenimiento lo proveerá la concesionaria según las cotizaciones obtenidas. La compra se la realizará al contado. Su uso será destinado a la entrega de cacao fermentado a los clientes y también para la recepción del producto debido al servicio de transporte que se brinda a los productores. Para ello se requerirá de los servicios de un chofer con licencia profesional.

Una *secadora de cacao*, marca SIRCA, modelo SR-40-SIQ con capacidad para 100 qq. /parada (húmedo) que incluye:

- Cámara de fuego marca SIRCA.
- Sistema de ventilación accionado por un motor eléctrico de 3 HP.
- Quemador de Gas marca WAYNE (USA).
- Pulmón de gas para 6 tanques.
- Controles para encendido de Quemador, Presión y Temperatura.
- Instalaciones eléctricas de la Secadora.
- Instalación de sistema de Gas a Quemador.
- Instalación, Montaje y Arranque de la Unidad de Secado.

La compra se la realizará al contado. La garantía de la maquinaria es de un año, por lo cual, el mantenimiento se debe realizar cada 6 meses. Se requerirá de un operador con conocimientos de mecánica para el uso de esta maquinaria.

Una **mesa metálica para secado del producto** de 3 por 8 metros que incluye:

- Estructura metálica, construida de tubo galvanizado y varilla.
- Malla metálica construida de alambre galvanizado
- Plancha perforada de aluminio de 1.5 mm. de espesor y 5 mm. de diámetro de perforación.
- Montaje de mesa de secado.

La mesa metálica requerirá adicionalmente de un **cerramiento metálico** para la mesa, de 22 m. lineales de cerramiento x 1 mt. de alto. Construido de estructura de tubo cuadrado, y plancha de 1/16" de espesor. Montaje de las paredes metálicas. La compra se la realizará en efectivo, cheque y/o transferencia bancaria.

Una **clasificadora de cacao**, marca SIRCA, modelo SC-40-SIQ con capacidad para 100 qq./parada(seco). La compra de esta maquinaria será de contado. El mantenimiento es semestral. Para su uso se requiere del mismo operador de la secadora.

Los repuestos y mantenimiento de la flota de vehículos los proporciona la concesionaria ANGLO Automotriz y los repuestos y mantenimiento de la maquinaria especializada para la fermentación y clasificación del cacao lo proporciona la empresa SIRCA.

## **5.4 DISTRIBUCION DE LA PLANTA**

La distribución de la infraestructura del centro de acopio estará conformada en 4 partes que son: bodega y almacenamiento, fermentación y secado, garaje y edificio administrativo.

**Bodega y almacenamiento** tendrá un área de 800 metros cuadrados será una infraestructura cuadrada de diez de 40 por 40 metros con una altura de 10 metros hecha de cemento y cubierto de techo dipanel. La infraestructura estará dividida en dos secciones separadas por un piso de madera que divida el cacao listo para la entrega del cacao por procesar o fermentar.

**Fermentación y secado** tendrá un área de 500 metros cuadrados y será una infraestructura simple similar a bodega y almacenamiento. En este lugar estará ubicada la secadora, clasificadora y mesa metálica para el secado.

**Garaje** contará con un área de 150 metros cuadrados, será una infraestructura simple solo con techo. En él se guardarán la flota de vehículos tanto operativos como administrativos y visitantes con capacidad para 12 vehículos.

**Edificio administrativo** tendrá un área de 350 metros cuadrados será una infraestructura compleja de 2 plantas en la cual se distribuyen los departamentos de administración. El edificio tendrá un pequeño auditorio donde se mantendrán reuniones, capacitaciones y negociaciones con los socios productores y clientes.

## **5.5 SISTEMAS DE CONTROL**

Los sistemas de control al producto se determinan en su mayoría en el proceso de fermentación y secado, por el cuidado y manejo de la maquinaria. Es importante medir los niveles de fermentación del cacao, la secadora está diseñada para realizar esta medición. Un operador especializado tendrá el control de esta actividad, pues un descuido en la fermentación podría provocar que el producto rebase su nivel óptimo de fermentación que se encuentra entre un 6 a 7% de humedad y por ende no sea de utilidad para la comercialización.

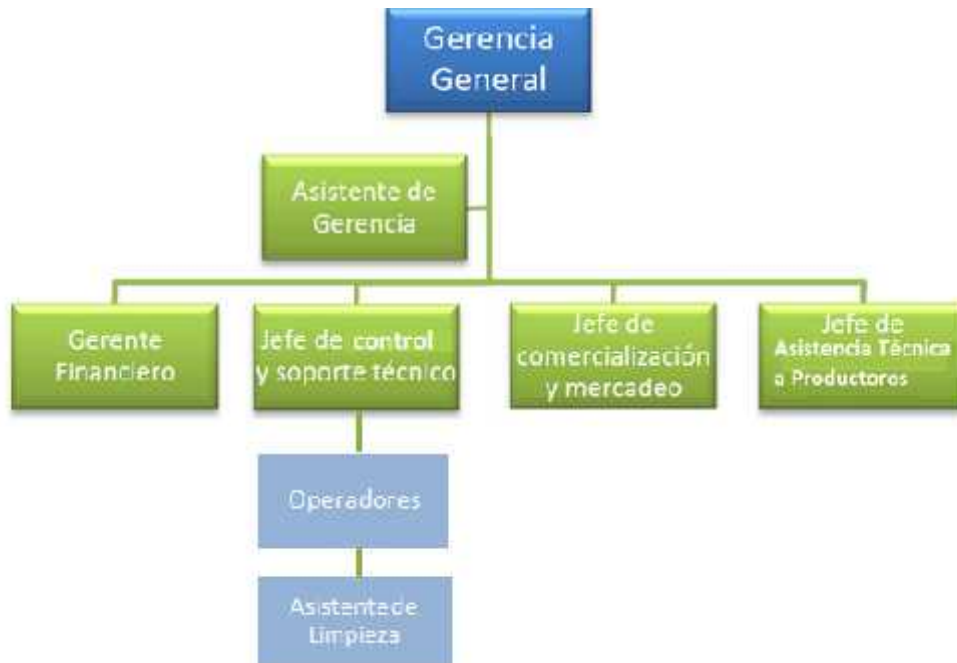
## CAPÍTULO 6

### ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

#### 6.1 GRUPO EMPRESARIAL

El centro de acopio tendrá una estructura funcional con vínculos para la coordinación horizontal con la finalidad de brindar una forma estructural y un enfoque organizacional integrado que permita entregar valor a los clientes y proveedores potenciando así las ventajas competitivas; promover una rápida comunicación entre los directivos y a su vez agilizar la toma de decisiones, se establecerá un liderazgo situacional. Existirá una persona responsable y encargada de atender y proponer el manejo de cada área en particular. En el siguiente gráfico se puede observar el organigrama de la empresa.

**Gráfico 10.- Organigrama de la empresa.**



Elaborado por el autor.



## 6.2 PERSONAL EJECUTIVO

La **Gerencia General** estará a cargo del Ec. Jorge Lema que ejercerá su autoridad sobre los diferentes jefes departamentos tales como: Jefe de control y soporte técnico, Jefe de comercialización y mercadeo, Jefe de asistencia técnica a productores y al Gerente o Jefe financiero. La asistencia de Gerencia estará a cargo de una egresada en administración o afines y controlará la agenda y asistirá al Gerente General.

Entre las responsabilidades que tendrá a cargo el Gerente General se encuentran:

- Dirigir, organizar y supervisar a los departamentos de la empresa.
- Planeación Estratégica.
- Autorizar gastos y presupuestos.
- Promover la eficiencia de los recursos y del personal.
- Representar intereses de los diversos grupos de la empresa.
- Coordinar mejores planes y políticas.
- Representar Legal y Judicialmente a la empresa

El **Departamento Financiero** estará a cargo de la Ing. Com. Aidé Tapia que reportará al Gerente General sobre los diferentes asuntos financieros de la empresa.

Entre las responsabilidades que tendrá a cargo la Gerente Financiera se encuentran:

- Administrar eficientemente los recursos económicos-financieros.
- Análisis y entrega de estados financieros, manejo de contabilidad.
- Elaboración de presupuestos
- Declaración y elaboración de la tributación al fisco.
- Evaluación y control de alternativas de inversión.
- Control y pago a proveedores y cobro a clientes.
- Elaboración de reportes financieros.

El ***Jefe de control y soporte técnico*** estará a cargo del Ingeniero Mecánico Jonathan Zea que será el encargado del proceso de fermentación y secado del cacao.

Entre las responsabilidades que tendrá a cargo el Jefe de control y soporte técnico se encuentran:

- Controlar la fermentación del cacao
- Planificar e implementar cronograma de mantenimiento preventivo de maquinas y equipos.
- Recepción y entrega del producto
- Elaborar informes de control
- Controlar la clasificación del producto.

La ***Jefe de comercialización y mercadeo*** estará a cargo de la Ing. Comercial Josselyn Vasquez que será la encargada de optimizar la comercialización y de realizar investigaciones de mercado que permitan conocer las nuevas tendencias del sector.

Entre las responsabilidades que tendrá a cargo la Jefe de comercialización y mercadeo se encuentran:

- Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas a la comercialización del producto.
- Implementar estrategias de cobertura a nivel provincial, regional y nacional.
- Impulsar la asociación de nuevos productores de cacao.
- Investigar ineficiencias en la prestación de servicios.
- Presentar a Gerencia General el plan de marketing anual.
- Segmentar a los socios productores en función de sus problemas dentro del proceso de producción.

El *Jefe de asistencia técnica a productores* estará a cargo del Ing. Agrónomo Diego Tapia que será el encargado de ofrecer asistencia técnica a los socios productores que muestren ineficiencias en el proceso de producción de sus cultivos.

Entre las responsabilidades que tendrá a cargo el Jefe de asistencia técnica a productores se encuentran:

- Determinar qué factores impiden una óptima producción de cacao en los cultivos de los socios productores.
- Implementar métodos y estrategias para optimizar la producción de cacao de los cultivos ineficientes.
- Controlar la productividad de los cultivos de los socios productores.
- Optimizar la calidad del producto.

En la siguiente tabla se muestra el análisis administrativo del centro de acopio.

**Tabla 7.- Análisis Administrativo de la empresa.**

Miembros del Grupo Empresarial		
ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	Gerente General	Jefe de Asis. Técnica
Experiencias	5 años trabajando en comercialización de productos.	3 años trabajando e investigando sobre la productividad del cacao.
Habilidades	Planeación Estratégica Negociación Estadista	Diagnosticar problemas, implementar metodos en los cultivos de cacao.
Nivel de participación en la gestión	50% de participación	50% de participación
Nivel de participación de la junta directiva	50% de participación	50% de participación
Condiciones salariales	R.M.U 2300 dólares	R. M. U 2300 dólares

Elaborado por: El autor.

La empresa será fundada por el Ec. Jorge Lema y el Ing. Agron. Diego Tapia principales accionistas y dueños de la misma.

Según la tabla anterior las decisiones de juntas directivas serán tomadas por los dos socios principales, en caso de no haber acuerdo se vetará la decisión hasta nuevo aviso.

El porcentaje de utilidad neta será repartida 25% para cada socio, esto lo resolverá la junta de accionistas cada año según sea el caso.

### 6.3 EMPLEADOS

Las personas que ocuparán cargos básicos dentro de la empresa serán en total 7 miembros distribuidos en: Operadores, Guardias de Seguridad y un Asistente de aseo.

Los **Operadores** a requerirse serán 4 quienes serán los encargados de receptor, fermentar, clasificar, almacenar y embarcar el producto. El perfil requerido de un operador será joven entre 18 a 25 años bachiller técnico industrial con conocimientos de manejo de maquinaria industrial. Uno de ellos contará con licencia de conducir profesional.

Los **Guardias de seguridad** a requerirse son 2 quienes serán los encargados de brindar guardianía al producto almacenado y seguridad a los empleados. Este personal será tercerizado mediante la empresa Seguridad Milagro S.A (SEMILSA).

El Asistente de aseo será el encargado de las labores de limpieza y mantenimiento de las instalaciones del centro de acopio. El perfil requerido del asistente de aseo será: Hombre entre 20 y 40 años con experiencia mínima de un año en labores similares a las requeridas.

La contratación de los operadores y el asistente de limpieza se la realizará mediante contrato fijo de trabajo legalizado por el Ministerio de Trabajo. La política salarial será acorde al mercado. Los operadores recibirán un sueldo de 590 dólares y el asistente de limpieza 450 dólares más beneficios de ley, el horario de trabajo será de lunes a domingos con dos días de descanso entre semana. Se consideraran el pago de horas extras para el caso de laborar fines de semana y feriados.

Para el personal básico como son los operadores y el asistente de limpieza se requerirá hacer una pre-selección antes de la contratación donde se evaluará sus competencias, capacidades y habilidades. Una vez determinados quienes formarán parte del personal de operadores, serán capacitados para que dominen el uso de la maquinaria y equipo como

son: Secadora, Clasificadora y mesa metálica para secado. Esta capacitación la realizará el Jefe de control y soporte técnico Ing. Jonathan Zea 15 días antes de implementar el proyecto.

**Tabla 8.- Planta de personal**

PERSONAL DE LA EMPRESA	Salario Mensual	Número de Personas
<b>Personal Directivo</b>		
Gerente General	\$ 2,300.00	1
Gerente Financiero	\$ 1,100.00	1
Jefe de control y soporte tec.	\$ 1,000.00	1
Jefe de comercialización	\$ 1,000.00	1
Jefe de asistencia técnica	\$ 2,300.00	1
Asistente de Gerencia	\$ 650.00	1
<b>Personal Operativo</b>		
Operador	\$ 590.00	3
Asistente de limpieza	\$ 450.00	1
<b>Personal de apoyo</b>		
Guardias de seguridad	\$ 650.00	2

Elaborado por: El autor.

## 6.4 ORGANIZACIÓN DE APOYO

La organización de apoyo será la entidad financiera Banco de Guayaquil quienes financiarán el 60% del total de inversión requerida en el proyecto mediante crédito hipotecario de bienes a 5 años con una tasa efectiva anual del 11.35 % que varía en función de la una tasa referencial que decida al banco.

## CAPÍTULO 7

### ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

#### 7.1 ASPECTOS LEGALES

El marco general que rige el establecimiento y operación de la empresa busca crear una identidad empresarial que pueda contratar y realizar varias funciones a nivel nacional.

La forma empresarial que se ha escogido para el centro de acopio es el de Sociedad Anónima, la cual estará conformada por dos socios, los cuales tendrán responsabilidad limitada hasta el valor del monto de sus aportaciones.

El monto mínimo del capital social fijado por la Superintendencia de Compañías es de US\$800 americanos. Se debe pagar al menos el 25% del monto suscrito y la diferencia del 75% dentro del año. El aporte puede consistir también en bienes muebles e inmuebles.

A continuación se mencionan algunos de los requisitos para la creación de la empresa:

**Requisitos para acceder a la empresa formal:** El inicio de operaciones legales de las empresas en el Ecuador requiere de la obtención de registros y autorizaciones por parte de las diferentes entidades públicas y privadas, dependiendo de la forma empresarial, así como de la extensión y actividad comercial a desarrollar.

Los pasos para constituir la compañía anónima son los siguientes:

- **Reserva de la razón social:** El trámite ante la Superintendencia de Compañías puede durar un día si el nombre no está previamente inscrito o si no se parece al de otro ya inscrito.
- **Cuenta de integración de capital:** Se debe de depositar en un banco por lo menos el 25% del capital suscrito (\$ 200). El trámite es inmediato.
- **Escritura pública de constitución:** El trámite dura de 1 a 2 días. Los honorarios del abogado que redacta la minuta y del notario público son fijados por el mercado.

- **Publicación:** Se publica una vez el extracto de contrato de constitución en un diario de circulación local.
- **Registro en la Cámara de la producción:** La compañía debe registrarse en la cámara correspondiente al rubro de su objeto social (de Comercio, Industrias, Pequeña Industria, etc.). El costo dependerá de cada Cámara y se calcula sobre un porcentaje del capital social. En el caso del centro de acopio, la Compañía será afiliada a la Cámara de Comercio de Milagro, a la cual se tendrá que cancelar una cuota mensual de aproximadamente US\$20.
- **Inscripción en el Registro Mercantil:** El trámite puede durar entre 2 y 9 días dependiendo si se formulan observaciones.

Las barreras que se podrían presentar para la constitución de estas sociedades son:

- La reserva del nombre ante la Superintendencia de Compañías toma mucho tiempo. Esto depende en parte de los criterios de la administración pues suele darse el caso que el nombre propuesto suele ser rechazado varias veces por la Superintendencia de Compañías. El trámite de esta actividad puede llegar a tomar hasta 15 días.
- La legalidad de la constitución es revisada en tres oportunidades: por el notario, la Superintendencia de Compañías y el Registro Mercantil; asimismo, en la práctica existe una duplicidad de inscripciones: en la Superintendencia de Compañías y en el Registro Mercantil.

## 7.2 ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA

Luego de haber obtenido el reconocimiento legal, las empresas deben obtener una serie de permisos o registros administrativos, los cuales se pueden agrupar en dos grandes grupos:

- **Registro Único de Contribuyentes (RUC):** Se debe obtener el RUC para poder emitir facturas de venta a los clientes. Este documento se lo puede solicitar en cualquier oficina del Servicio de Rentas Internas. Como el negocio está en sus inicios el registro a obtener será un RUC para personas jurídicas obligadas a llevar contabilidad, puesto que la empresa dispone de un capital suscrito mayor a los 200.000,00 dólares. Las obligaciones tributarias para este tipo de RUC son: Declaración mensual del IVA, Declaración del Impuesto a la renta, retenciones en la fuente y Declaración de Anexos transaccionales.
  
- **Registro patronal- IESS:** Se debe obtener la cédula patronal para realizar los pagos de los derechos laborales, seguro médico y pensión.
  
- **Ministerio de Trabajo:** Todo contrato de trabajo, se lo debe de registrar en el Ministerio de Relaciones Laborales.
  
- **Permiso sanitario:** Esto es otorgado por la Dirección General de Salud del Ministerio de Salud Pública.
  
- **Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos:** Esto puede durar de una a dos semanas laborables, dependiendo el caso. Luego de pagar la tasa respectiva, se solicita al Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Milagro realice la inspección al establecimiento.
  
- **Permisos Municipales:** Se lo solicita en la Municipalidad del cantón Milagro, y tiene un costo aproximado de 120 dólares.



## CAPITULO 8

### ANÁLISIS SOCIAL

El proyecto a emprender generará un gran impacto social en el recinto Carrizal ubicado en la ciudad de Milagro para sus habitantes, especialmente a los productores de cacao CCN-51 y demás agricultores que deseen cultivar esta fruta.

El proyecto contribuirá al desarrollo socio-económico del país mediante la declaración y pago de impuestos. Durante los primeros 5 años de labores se estima entregar los siguientes rubros por impuesto a la renta al fisco.

**Gráfico 11.- Rubros por impuesto a la renta**



Elaborado por: El autor.

Otro aspecto muy importante a considerar es que el proyecto también impartirá educación, específicamente, capacitación en lo que respecta a la siembra y cuidado de cacao CCN-51 a los agricultores de la zona. La primera capacitación se realizará 8 meses antes de iniciar el proyecto con los socios productores disponibles, luego se realizarán cada semestre y en función de la inscripción de nuevos socios. Estas capacitaciones se impartirán en la empresa y en los cultivos de los productores dependiendo del tema a impartir.

Los temas a impartir en las capacitaciones son:

- Siembra de cacao CCN-51 por el método de injerto.
- Estrategias óptimas de riego al cultivo.
- Como evitar plagas y enfermedades a los cultivos.
- Fertilización correcta del suelo y plantaciones.

- Mantenimiento del cultivo(poda y abono del cultivo)
- Productos agroquímicos recomendables.
- Planes de contingencia frente a inundaciones del cultivo por lluvias fuertes.

Estas capacitaciones serán gratuitas y las impartirá el jefe de asistencia técnica y control de la empresa a los productores.

Existe una gran posibilidad de aceptación del proyecto por parte de los agricultores de la zona, debido a que ningún centro de acopio en el sector ofrece estas oportunidades a ellos.

Otros servicios que la empresa trae a la comunidad son:

- Asistencia técnica personalizada
- Servicio de transporte puerta a puerta

Estos servicios adicionales no los ofrece ningún centro de acopio del sector.

Un factor importante de este proyecto es el crecimiento económico de los socios productores si estos aprovechan al máximo sus hectáreas de cultivo. Se mencionó anteriormente que una hectárea bien cuidada y manejada podría producir entre 30 a 40 quintales de cacao; lo cual en el sector actualmente no ocurre, en este sector una hectárea produce entre 5 a 7 quintales de cacao. Se puede ver claramente que estos cultivos no están siendo aprovechados al máximo.

Si se logra incrementar la productividad de las hectáreas de los productores, entonces ellos incrementarán sus ingresos por la venta del producto y el centro de acopio de la misma manera, fomentando así el principio de ganar-ganar.

Mediante un análisis de los ingresos del productor actualmente comparado con los ingresos que les permitirá generar el proyecto si se lo pone en marcha.

**Gráfico 12.- Análisis de ingresos de los productores de Carrizal**

Elaborado por: El autor.

Como se puede apreciar en el gráfico, actualmente cada productor por hectárea produce entre 5 a 7 quintales de cacao mensual, si el proyecto se implementa y se logra la asociatividad con los productores para incrementar la productividad de sus cultivos de cacao, se podrán obtener entre 20 a 30 quintales de cacao mensual por hectárea. A un precio de compra actual (Abril del 2012) de US\$75.44 (precio del quintal de cacao seco) ellos obtendrían USD\$1,508.80 cada mes si incrementarán la productividad de sus cultivos en sus hectáreas y no USD\$528.08 que es lo que perciben en promedio actualmente.

Entonces el productor puede incrementar sus ingresos un 185% si incrementa la productividad de sus hectáreas.

## CAPÍTULO 9

## ANÁLISIS ECONÓMICO

## 9.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Tabla 9.- Inversión en activos fijos

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			
Inversiones depreciables		Costo Historico	Gastos Depreciacion Anual
<b>Años de Depreciación</b>	<b>Máquinas y Equipos</b>		
10	Secadora de cacao	5200	520
10	Clasificadora de cacao	3900	390
10	Mesa metálica	4128	413
10	Cerramiento metálico	2400	240
5	Extintores	180	36
5	Tanques de gas industrial	650	130
5	Equipo de seguridad	530	106
5	Equipos varios	1890	378
	<b>Edificios</b>		
20	Edificio administrativo	77000	3850
20	Bodega	11200	560
20	Garaje	6500	325
	<b>Terreno</b>		
	Terreno de 1800 m2	8500	
	<b>Vehículos</b>		
5	Camioneta Chevrolet 2,5 die.	23000	4600
5	Camión 3,5 toneladas	48000	9600
	<b>Muebles y Enseres</b>		
5	Muebleria y varios	5800	1160
	<b>Equipo de oficina y comp.</b>		
3	Equipos de oficina y computo	3200	1067
<b>Total de activos fijos</b>		<b>\$ 202,078.00</b>	<b>\$ 23,374.47</b>

Elaborado por: El autor.

Según la tabla la inversión en activos fijos alcanza los **USD\$202.078,00** siendo los más importantes la construcción del edificio administrativo, bodega y garaje que corresponde a la infraestructura sumando en total un valor de USD\$94.700,00. La inversión en flota de vehículos suman USD\$71.000,00 y el equipo y la maquinaria suman un valor de USD\$18.878,00 siendo estos tres grupos los activos fijos más importantes de la empresa.

## 9.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

En este apartado se recogen las políticas involucradas en los siguientes conceptos:

- ***Políticas de cartera de clientes:*** Se Manejará una política de ventas a contado con máximo dos semanas de crédito para el cobro de las facturas a nuestros principales clientes.
- ***Políticas de cartera a proveedores:*** Las compras de cacao a los productores se manejarán en efectivo. En algunos casos se realizará el pago por adelantado para compras futuras en función del incremento de la productividad de los cultivos que se generarán por la asistencia técnica que brindará el centro de acopio.
- ***Política de efectivo:*** Se estima que para establecer el colchón de efectivo de seguridad, se debe mantener un 30% de las ventas al contado en las cuentas bancarias de la empresa.

La inversión de capital de trabajo requerida para el año 2014 es de \$310.842,92 de capital de trabajo por 3 meses. Esto incluye el pago a proveedores y gastos operativos de 3 meses, debido a que el producto es de rápida y directa comercialización. En el rubro constan el costo de ventas y los gastos administrativos y generales de un mes, que es lo que se requiere en dinero efectivo para realizar la compra de cacao a los proveedores y el pago de los respectivos gastos de operación.

**Tabla 10.- Inversión de capital de trabajo**

Inversión en capital de trabajo( 3 meses)	Año 0
Compra de cacao a proveedores	118,699
Gastos administrativos	30,456
Costos de producción en proceso	61,250
Gastos por uso de secadora	450
Gastos Generales(agua, luz y telf.)	750
Empaques(saquillos)	680
Gastos por publicidad	750
(+) Colchón de efectivo(10% de las ventas)	97,808
<b>(=)Total requerimientos de capital de trabajo</b>	<b>\$ 310,842.92</b>

Elaborado por: El autor.

### 9.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Se calcularon los ingresos en base a la cantidad de socios productores que oferten cacao. En la zona de Carrizal donde se ubicará el centro de acopio existen alrededor de 350 familias que se dedican a la producción de cacao, cada una de estas familias producen y venden en promedio 27 quintales mensuales de cacao CCN-51 seco. Se estima que se logrará la asociatividad con 70 familias de este grupo, entonces se receptorían 1.890 quintales secos por mes y 22.680 quintales secos para el año 2014. Tomamos el precio del cacao seco y sin impurezas en el mercado del mes de Abril del 2012 de \$92 para estimar las ventas.

**Tabla 11.- Presupuesto de ingresos**

Ingresos	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas netas(sin IVA)	\$ 1,956,150.00	\$ 2,053,957.50	\$ 2,156,655.38	\$ 5,409,600.00	\$ 5,680,080.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 1,956,150.00</b>	<b>\$ 2,053,957.50</b>	<b>\$ 2,156,655.38</b>	<b>\$ 5,409,600.00</b>	<b>\$ 5,680,080.00</b>

Elaborado por: El autor.

Se estima un crecimiento de los ingresos en el cuarto y quinto año, debido a la explotación de la producción de cacao por incremento en la productividad. Cabe mencionar que este producto no se encuentra gravado con IVA.

## 9.4 PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS, SERVICIOS E INSUMOS

**Tabla 12.- Presupuesto de compras de materias primas, servicios e insumos**

Compras	2014	2015	2016	2017	2018
Compras netas(sin IVA)	\$ 1,401,933.58	\$ 1,472,030.26	\$ 1,545,631.77	\$ 4,435,872.00	\$ 4,657,665.60
<b>Total Compras</b>	<b>\$ 1,401,933.58</b>	<b>\$ 1,472,030.26</b>	<b>\$ 1,545,631.77</b>	<b>\$ 4,435,872.00</b>	<b>\$ 4,657,665.60</b>

Elaborado por: El autor.

De igual manera se calcularon las compras con la cantidad receiptada de los 70 socios productores que es de 22.680 quintales al año. La diferencia es que el precio de compra es generalmente un 18% menor al precio de venta a los clientes. Debido a que el cacao de los productores viene con impurezas y se requiere del uso de la clasificadora que es una maquinaria especial para la selección del cacao. El precio de compra se estimó en \$75,44 lo cual da un costo de ventas para el año 2014 de \$1.401.933,58. Sin embargo, existe una variación en el precio de compra que se explicará a continuación mediante un análisis del costo de compras por mes.

Los costos por la compra del cacao varían en función del clima. Se estiman los costos de ventas en base a esta problemática que enfrentan los productores de cacao de la zona, pues en épocas de invierno en los meses de diciembre a marzo resulta casi imposible secar el producto artesanalmente como habitualmente lo hacen. Entonces la mayoría vende el cacao en baba (recién cosechado) a los centros de acopio. El precio del quintal de cacao en ese estado es castigado con un 63% del precio de compra de cacao seco pues el peso del quintal de cacao en baba no es igual una vez secado. En promedio un quintal de cacao en baba pesa aproximadamente 37 libras una vez secado.

Por experiencia en el mercado; es decir en la producción de cacao siempre en épocas de invierno la producción se reduce un 25% en comparación de las épocas de verano. Es por ello que para estimar la recepción de cacao para los meses de Enero a Marzo se descuenta ese porcentaje en la producción, estimando de esta manera 1418 qq de cacao a receiptar en dichos meses. Para estimar el costo de ventas se utiliza el precio de compra de cacao en

baba que es de \$27.91, precio descontado un 67% del precio de compra del quintal de cacao seco. Entonces se determina los costos de ventas por mes en la siguiente tabla.

**Tabla 13.- Presupuesto de compras por mes año 2014**

Compras año 2014	
Mes	Valor
Enero	\$ 39,566.39
Febrero	\$ 39,566.39
Marzo	\$ 39,566.39
Abril	\$ 142,581.60
Mayo	\$ 142,581.60
Junio	\$ 142,581.60
Julio	\$ 142,581.60
Agosto	\$ 142,581.60
Septiembre	\$ 142,581.60
Octubre	\$ 142,581.60
Noviembre	\$ 142,581.60
Diciembre	\$ 142,581.60
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 1,401,933.58</b>

Elaborado por: El autor.

En el periodo invernal se estiman costos por \$39.566,39 (precio de compra de cacao en baba \$27.91 por 1418 quintales receptados en época invernal) y para los meses de abril a noviembre son de \$142.581,60.

## 9.5 PRESUPUESTO DE PERSONAL

**Tabla 14.- Presupuesto de personal**

Presupuesto de personal	2014	2015	2016	2017	2018
Personal directivo	100,200	105,210	110,471	115,994	111,794
Personal operativo	26,640	27,972	29,371	30,839	32,381
<b>Total nomina</b>	<b>126,840</b>	<b>133,182</b>	<b>139,841</b>	<b>146,833</b>	<b>154,175</b>
Décimo tercer sueldo	10,570	22,197	23,307	24,472	25,696
Décimo cuarto sueldo	2,000	3,000	3,252	3,415	3,506
Aporte patronal IPSS	11,113	11,850	15,592	16,372	17,190
<b>Total prestaciones parafiscales</b>	<b>27,653</b>	<b>40,144</b>	<b>42,152</b>	<b>44,259</b>	<b>46,472</b>
Personal de seguridad	1,300	1,365	1,433	1,505	1,580
<b>Total gastos personales</b>	<b>\$ 155,802.86</b>	<b>\$ 174,591.29</b>	<b>\$ 183,425.86</b>	<b>\$ 192,597.15</b>	<b>\$ 202,227.01</b>

Elaborado por: El autor.



Se puede apreciar que el total de gastos por sueldos y salarios del personal directivo que consta de 6 personas está estimado en \$100.200,00 y para el personal operativo que consta de 4 personas es de \$26.640 anual. Cabe mencionar que para los años 2017 y 2018 se incrementa el personal debido al incremento de la productividad del cacao, se requerirán 4 operadores y 2 asistentes de limpieza adicionales.

Se han calculado los respectivos beneficios de ley de los empleados lo cual suman \$27.662,66 para el año 2014. El personal de seguridad que consta de dos guardias será tercerizado. El gasto total de personal para el año 2014 asciende a \$155.802,66.

## 9.6 PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS

**Tabla 15.- Presupuesto de otros gastos**

Presupuesto de otros gastos	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos por uso de secadora	2,752	2,889	3,034	3,185	3,344
Gastos Generales (agua, luz y telf.)	2,160	2,268	2,381	2,500	2,625
Mantenimiento de maquinaria	450	473	496	521	547
Empaques (saquillos)	2,722	2,858	3,001	3,151	3,308
Gastos por publicidad	2,250	2,363	2,481	2,605	2,735
Gastos operativos	51,423	53,994	56,694	91,277	95,841
<b>Total otros gastos</b>	<b>\$ 61,756.20</b>	<b>\$ 64,844.01</b>	<b>\$ 68,086.21</b>	<b>\$ 103,239.14</b>	<b>\$ 108,401.10</b>

Elaborado por: El autor.

Se puede observar en la tabla arriba descrita, los gastos que se incurrirán en la operación del negocio. Se estima el gasto de uso de la secadora está en función de los quintales secados mensualmente, la secadora tiene una capacidad de secar 100 quintales por parada; la parada dura aproximadamente 3 a 4 horas, si se usa la secadora a doble turno por día se podrán secar 200 quintales. Se estimó anteriormente que en épocas de invierno se receptorán 1418 quintales de cacao en baba, entonces al dividir esta cantidad por la capacidad de la maquina por día, obtendremos el número de veces que se usará la secadora al mes, lo cual da un valor de 14.18 veces, la máquina para poder secar 100 quintales requiere de 6 tanques de gas industrial, el costo de la recarga de estos tanques es de \$90. Con estos datos se estimo el costo por el uso de la secadora al mes es de \$1.260,11 más \$1492 mensuales que se requiere por la compra de materiales de limpieza luego de usarse la maquinaria nos da un estimado de \$2752,11 al mes.

Los gastos generales se estimaron en función de los precios de mercado, los gastos por empaques o saquillos se estiman en función de los 1890 quintales a receptarse al mes y la publicidad en prensa y radio por los 3 primeros meses de cada año.

## 9.7 DEDUCCIONES TRIBUTARIAS

**Tabla 16.- Deducciones tributarias.**

Deducciones Tributarias	2014	2015	2016	2017	2018
Depreciación	\$ 23,374.47	\$ 23,374.47	\$ 23,374.47	\$ 23,374.47	\$ 23,374.47
Deducciones diferidas	\$ 24,707.15	\$ 20,767.43	\$ 15,380.56	\$ 11,495.77	\$ 6,056.56
<b>Total deducciones tributarias</b>	<b>\$ 48,081.62</b>	<b>\$ 44,141.90</b>	<b>\$ 39,755.02</b>	<b>\$ 34,870.24</b>	<b>\$ 29,431.03</b>

Elaborado por: El autor

La suma de las depreciaciones de todos los activos fijos de la empresa suma \$17.174,47. Las deducciones diferidas que representan los gastos de intereses que se tendrá que pagar por financiamiento externo. La depreciación y los gastos financieros representan escudos fiscales.

## CAPITULO 10

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### 10.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión que el plan de negocios requiere para iniciar sus operaciones asciende a US\$514,420.92 conformado por los siguientes rubros:

**Tabla 17.- Inversión inicial requerida**

INVERSIÓN INICIAL	US\$
Inversión en activos fijos	\$ 202,078.00
Constitucion de la empresa	\$ 1,500.00
Capital de trabajo(3 meses)	\$ 310,842.92
<b>Total</b>	<b>\$ 514,420.92</b>

Elaborado por: El autor.

#### 10.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para definir el punto de equilibrio de este proyecto primeramente se definen los costos fijos, costos variables totales, costos variables unitarios y el precio.

**Tabla 18.- Costos fijos de la empresa ZAZAGAN.**

Variables	COSTOS FIJOS				
	2014	2015	2016	2017	2018
Remuneración del personal	\$ 155,802.65	\$ 103,92.793	\$ 171,772.4327	\$ 130,361.3543	\$ 109,379.107
Gastos generales	\$ 2,260.00	\$ 2,268.00	\$ 2,381.40	\$ 2,510.47	\$ 2,625.49
Mantenimiento de Maquinaria	\$ 450.00	\$ 472.50	\$ 496.13	\$ 520.93	\$ 546.98
Gastos por publicidad	\$ 2,250.00	\$ 2,362.50	\$ 2,480.63	\$ 2,604.66	\$ 2,734.89
Permisos de funcionamiento	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Gastos mantenimiento de recreos	\$ 45,500.00	\$ 47,775.00	\$ 50,163.75	\$ 52,671.94	\$ 55,205.53
<b>Total anual</b>	<b>\$ 206,662.65</b>	<b>\$ 216,970.79</b>	<b>\$ 227,794.33</b>	<b>\$ 239,159.05</b>	<b>\$ 251,092.00</b>

Elaborado por: El autor.

Como se puede apreciar en la tabla los costos fijos más representativos corresponden a la remuneración del personal y la deprecación de los activos fijos.

**Tabla 19.- Costos variables totales de la empresa ZAZAGAN.**

COSTOS VARIABLES					
Variables	2014	2015	2016	2017	2018
Costos de ventas	\$ 1,401,933.53	1472030.261	1545631.774	1622513.363	1704059.031
Gastos por uso de secadora	\$ 2,751.53	\$ 2,839.08	\$ 3,033.53	\$ 3,135.21	\$ 3,344.47
Empaques (sacullos)	\$ 2,721.63	\$ 2,857.68	\$ 3,000.56	\$ 3,150.59	\$ 3,308.12
<b>Total anual</b>	<b>\$ 1,407,406.63</b>	<b>\$ 1,477,727.02</b>	<b>\$ 1,551,665.87</b>	<b>\$ 1,629,219.16</b>	<b>\$ 1,710,711.62</b>

Elaborado por: El autor.

Se puede apreciar en la tabla que los costos variables más representativos son los costos de ventas, seguidos de los costos por gastos de uso de maquinaria (secadora). Se estimó los costos variables del uso de la secadora en función de la capacidad de la misma. La secadora tiene una capacidad de 100 quintales por parada, se estima que se realizarán dos paradas por día, en cada parada se consumen 6 tanques de gas industrial que corresponden a un gasto de USD \$90, el costo variable unitario de usar la secadora serían de 90 centavos de dólar por quintal.

**Tabla 20.- Definición del costo variable unitario de la empresa ZAZAGAN.**

COSTO VARIABLE UNITARIO	USD \$
Costo de venta unitario (precio de comp)	\$ 75.44
Costo unitario por uso de secadora	\$ 0.90
Saquillos	\$ 0.12
<b>Total costo variable unitario</b>	<b>\$ 76.46</b>

Elaborado por: El autor.

Con estos datos podemos determinar el punto de equilibrio mediante la siguiente fórmula:

Punto de equilibrio de efectivo (unidades) =  $(\text{Costos fijos totales} - \text{Gastos de depreciación}) / (\text{Precio de venta} - \text{Costo variable unitario})$

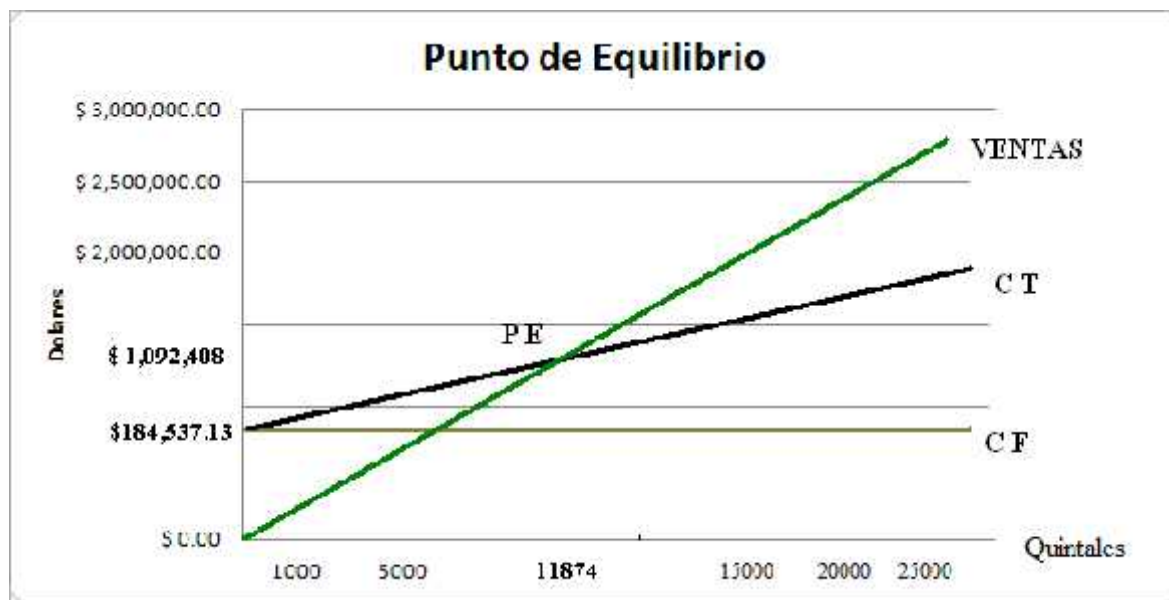
Del cual obtenemos: **13.325** quintales por año

Mensualmente eso representaría **1110** quintales.

Si cada socio productor en promedio entregaría al centro de acopio 27 quintales mensualmente entonces se necesitarán 41 socios productores de los posibles 350 que existen en el sector para obtener beneficios económicos igual a 0; es decir que los ingresos

totales sean igual a los costos totales descontando de los costos totales la depreciación que no genera flujo de efectivo.

### Gráfico 13.- Punto de Equilibrio



Elaborado por: El autor

## 10.3 FLUJO DE CAJA

Tabla 21.- Estado de flujo de efectivo proyectado 2014-2018

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
Variables	2013 (0)	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		1,956,151	2,051,958	2,156,655	3,439,600	5,680,180
(-) Costo de Ventas		1,471,934	1,475,030	1,545,639	4,435,879	4,657,566
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>554,215</b>	<b>591,927</b>	<b>611,014</b>	<b>973,722</b>	<b>1,022,614</b>
(-) Gastos administrativos		131,837	190,929	200,475	250,323	265,560
(-) Gastos operativos		51,420	52,994	56,054	31,277	95,341
(-) Gastos de venta		2,250	2,363	2,481	2,605	2,735
(-) Gasto por nuevos cultivos		245,000	122,500	128,625	-	-
U.A.I.I		73,703	212,142	222,749	629,523	656,278
Intereses pagados		35,032	25,446	23,216	15,300	8,588
U.A.I.		38,674	185,696	199,523	613,223	644,591
Fon. Trabajadores		-	5,802	27,404	29,928	91,393
Impuesto a la renta		-	5,669	45,674	49,881	153,306
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>30,674</b>	<b>167,226</b>	<b>126,445</b>	<b>530,414</b>	<b>404,401</b>
(-) Depreciación		23,374	23,374	23,374	23,374	23,374
(-) Amortización		-	-	-	-	-
Préstamo	\$ 3,308,652.55					
Aporte accionistas	\$ 205,768.37					
(-) Inversión en activos fijos	\$ 202,178.00					
(-) Amortización del préstamo		49,217	54,803	61,053	57,949	75,561
(-) Pago dividendos						
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 312,142.92</b>	<b>12,832</b>	<b>135,798</b>	<b>80,756</b>	<b>433,029</b>	<b>352,115</b>
(+) Saldo inicial		312,343	325,175	460,572	549,768	1,038,508
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>\$ 312,342.92</b>	<b>\$25,175</b>	<b>460,972</b>	<b>549,768</b>	<b>1,038,608</b>	<b>1,390,723</b>

Elaborado por: El autor.

## 10.4 ESTADO DE RESULTADOS

**Tabla 22.- Estado de resultados proyectado 2014-2018**

ESTADO DE RESULTADOS						
Variables	2013(0)	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		2,956,150	2,052,958	2,156,055	5,409,600	5,680,080
(+)Costo de Ventas		2,407,934	1,475,030	1,545,632	4,435,572	4,657,666
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>554,216</b>	<b>581,927</b>	<b>611,024</b>	<b>573,728</b>	<b>1,022,414</b>
(-)Gastos administrativos		182,337	190,929	200,775	250,323	265,560
(-)Gastos operativos		52,423	52,994	56,654	91,277	95,041
(-)Gastos de venta		2,250	2,363	2,481	2,605	2,735
(-)Gastos por nuevos cultivos		245,300	122,500	128,625	-	-
<b>U.A.I.</b>		<b>73,706</b>	<b>72,161</b>	<b>72,799</b>	<b>629,523</b>	<b>658,278</b>
Intereses pagados		35,132	26,444	23,256	16,500	8,588
<b>U.A.</b>		<b>38,574</b>	<b>182,696</b>	<b>199,523</b>	<b>613,223</b>	<b>649,691</b>
Part. Trabajadores		5,300	27,404	29,920	91,003	97,454
Impuesto a la renta		5,569	45,674	49,881	153,006	162,423
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>23,204</b>	<b>109,617</b>	<b>119,734</b>	<b>367,534</b>	<b>389,814</b>

Elaborado por: El autor.

## 10.5 BALANCE GENERAL

**Tabla 23.- Balance general proyectado 2014-2018**

BALANCE GENERAL						
Variables	EG Inicial	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>						
Activo corriente	312,343	325,175	460,972	549,768	1,038,603	1,390,723
Activo no corriente	202,073	202,073	202,073	202,073	202,073	202,073
(-) Depreciación acumulada	-	23,374	46,749	70,123	93,493	116,872
Total activo no corriente	202,073	178,704	155,329	131,955	108,580	85,206
<b>Total activos</b>	<b>514,421</b>	<b>503,873</b>	<b>616,301</b>	<b>681,723</b>	<b>1,147,183</b>	<b>1,475,928</b>
<b>PASIVOS</b>						
Pasivo corriente	308,653	259,435	204,633	143,610	75,661	-
Otros pasivos	-	15,173	73,078	79,809	245,283	255,876
<b>Total Pasivos</b>	<b>308,653</b>	<b>274,608</b>	<b>277,711</b>	<b>223,419</b>	<b>320,944</b>	<b>255,876</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	205,763	205,763	205,763	205,763	205,763	205,763
Utilidad neta de ejercicio	-	23,204	119,617	119,734	367,534	389,814
Utilizaciones acumuladas	-	-	53,204	132,522	252,535	650,469
Distribución de dividendos	-	-	-	-	-	-
<b>Total Patrimonio</b>	<b>205,763</b>	<b>228,972</b>	<b>338,590</b>	<b>458,304</b>	<b>825,832</b>	<b>1,219,052</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>514,421</b>	<b>503,873</b>	<b>616,301</b>	<b>681,723</b>	<b>1,147,183</b>	<b>1,475,928</b>

Elaborado por: El autor.

## CAPÍTULO 11

### ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

#### 11.1 RIESGOS DE MERCADO

Uno de los principales riesgos dentro de este mercado, como en todo producto agrícola se da en los cambios desfavorables del clima. Cuando el invierno en el país es demasiado fuerte, esto provoca que muchas plantaciones de cacao se inunden y se echen a perder perdiendo así los cultivos de los productores de la zona. En el año 2009 en la zona de Carrizal se perdió más del 70% de la producción debido a cultivos inundados por las lluvias según entrevistas realizadas a los productores de la zona. En los años 2010 y 2011 no hubo pérdidas de producción debido a que el invierno no fue tan fuerte, pero existe este riesgo por exceso de lluvias.

#### 11.2 RIESGOS ECONÓMICOS

El principal riesgo económico del proyecto es que el precio del cacao depende de las cotizaciones en la bolsa de valores de Londres y la bolsa de valores de New York. Los precios varían por día durante todos los días del año. A continuación se muestra un análisis estadístico de las variaciones de los precios del año 2011 por mes.

**Tabla 21.- Análisis estadístico de los precios del cacao año 2011 por mes.**

Meses	# De Obv.	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Enero	21	\$25.0357	\$123.3041	\$148.3398	\$133.320833	\$7.6813739	59.004
Febrero	20	\$15.7548	\$146.6464	\$162.4012	\$154.357405	\$5.1846991	26.881
Marzo	23	\$35.6456	\$125.9719	\$161.6175	\$141.647413	\$10.8250494	117.182
Abril	21	\$17.9639	\$124.2331	\$142.1970	\$133.445452	\$5.0980562	25.990
Mayo	22	\$16.1992	\$128.6027	\$144.8019	\$133.680727	\$4.3820200	19.202
Junio	22	\$12.1939	\$127.4572	\$139.6511	\$132.408650	\$3.0807906	9.491
Julio	21	\$8.6650	\$134.8260	\$143.4910	\$140.405571	\$2.8068551	7.878
Agosto	23	\$10.8812	\$123.9448	\$134.8260	\$127.605283	\$3.1549346	9.954
Septiembre	22	\$10.7699	\$117.5732	\$128.3431	\$123.687468	\$3.9354478	15.488
Octubre	21	\$10.7159	\$104.6253	\$115.3412	\$108.187076	\$3.0629790	9.382
Noviembre	22	\$19.7835	\$82.6669	\$102.4504	\$91.945714	\$5.3144695	28.244
Diciembre	22	\$8.0691	\$74.5234	\$82.5925	\$78.718018	\$2.3372518	5.463

Elaborado por: El autor.

Se puede observar que los precios en el mes varían 20 a 23 veces; por ejemplo, en el mes de enero hubo 21 variaciones de precio, en el mes de febrero hubo 20 variaciones de precio, y así sucesivamente. Eso se puede apreciar la tabla anterior en la columna de número de observaciones. También observamos los precios mínimos y máximos de cada mes, por ejemplo para el mes de enero el precio mínimo fue de US\$123,30 y el máximo de US\$148,33. La desviación estándar para el mes de enero es de US\$7 aproximadamente, lo que significa que en ese mes el precio vario 7 dólares más o 7 dólares menos del precio promedio, se puede observar las estadísticas de los demás meses en la tabla 19. Como se puede observar existe alta variabilidad en los precios lo cual no permite tener buenos pronósticos elevando así el riesgo económico.

Sin embargo, este riesgo no es tan fuerte para el proyecto pues sin importar el precio que determine el mercado, se descontará un porcentaje fijo de 18% a los productores locales (proveedores), como ya hemos mencionado antes, porque el producto es receptado con impurezas y se requeriría del uso de la clasificadora para eliminarlas. Entonces, el problema no serían las constantes variaciones en el precio sino que el precio del cacao llegue a un punto en que para el productor no le resulte atractivo y cambie su línea de producción a otro producto agrícola. En enero de 2005 el precio del cacao fue de US\$47, y a ese precio la producción de cacao era atractiva para los agricultores, para febrero de 2011 llego a un precio de US\$162,89 el más alto de la historia, pero debido a las ultimas crisis financieras que afectaron a las principales bolsas de valores del mundo (Bolsa de valores de Londres y New York) donde se cotizan los precios de cacao, el precio fue descendiendo hasta llegar a US\$77,87 en diciembre de 2011. Actualmente (Abril 2012) se encuentra en US\$92 y se espera que tome nuevamente una tendencia creciente. La evolución de los precios de cacao se muestra en el gráfico 5 del presente documento.



## CAPÍTULO 12

### EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

#### 12.1 EVALUACIÓN DE CONTADO

Se evaluará el proyecto mediante el VAN y la TIR asumiendo un financiamiento 100% por parte de los socios de la empresa. Vemos los resultados en la siguiente tabla:

**Tabla 22.- Estado de resultados sin endeudamiento.**

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Sin endeudamiento)					
AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018
UTILIDAD OPERATIVA	\$73,706.19	\$212,141.50	\$222,748.58	\$629,522.85	\$658,278.19
(-) Gastos de intereses	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(-)FRIT	\$73,706.19	\$212,141.50	\$222,748.58	\$629,522.85	\$658,278.19
(-)Part. Trabajadores	\$11,055.93	\$31,821.23	\$33,412.29	\$94,428.43	\$98,741.73
(-)Impuesto a la renta	\$18,426.55	\$53,035.38	\$55,687.14	\$157,380.71	\$164,569.55
<b>(=)UTILIDAD NETA</b>	<b>\$44,223.71</b>	<b>\$127,284.90</b>	<b>\$133,649.15</b>	<b>\$377,713.71</b>	<b>\$394,966.92</b>

Elaborado por: El autor.

Sin endeudamiento se han incrementado los valores por participación a trabajadores e impuesto a la renta, al no tener el escudo fiscal que proporcionaban los gastos de intereses.

**Tabla 23.- Evaluación del proyecto de contado**

EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE CONTADO						
Tasa de descuento 12%						
		2014	2015	2016	2017	2018
Flujo Neto	-\$514,420.92	\$12,832	\$135,798	\$88,796	\$488,839	\$352,115
Inversión	-\$514,420.92					
VAN	\$1,207,803.92					
TIR	21.18%					

Elaborado por: El autor.

La tasa interna de retorno con financiamiento sin deuda es del 21.18% lo cual supera significativamente la tasa mínima atractiva de retorno del 12%. La inversión es financiada 100% por los socios y asciende a US\$514,420.92.

## 12.2 EVALUACIÓN CON FINANCIAMIENTO

La evaluación con financiamiento como se propuso inicialmente en el proyecto se determinó que el 60% del total de la inversión se financie vía deuda.

**Tabla 24.- Evaluación con financiamiento.**

EVALUACION DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO						
tasa de descuento 12%						
		2014	2015	2016	2017	2018
Flujo Neto	-\$205,768.37	\$12,832	\$135,798	\$88,795	\$488,839	\$352,115
Inversión	\$205,768.37					
VAN	\$487,614.53					
TIR	56.51%					

Elaborado por: El autor.

La evaluación con financiamiento nos permite obtener una tasa de retorno del 56.51% muy superior a la TIR sin deuda que se presentaba en la tabla anterior, esto debido a que nos apalancamos mediante deuda, y la aportación de los accionistas solo es de US\$205,768.37.

A continuación se presenta algunos de los indicadores de rentabilidad de las operaciones de la empresa en un horizonte de cinco años:

**Tabla 25.- Indicadores de rentabilidad**

INDICES DE RENTABILIDAD					
INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018
% Margen Operacional	3.77%	10.33%	10.33%	11.64%	11.59%
% Margen Neto (sin deuda)	2.26%	6.20%	6.20%	6.93%	6.95%
% Margen Neto (con deuda)	0.56%	6.61%	4.12%	9.04%	6.20%
ROU (con financiamiento)	2.49%				
ROU (sin financiamiento)	21.49%				
ROA	2.55%	22.03%	13.03%	42.61%	23.86%

Elaborado por: El autor.

## 12.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se realizó un análisis de sensibilidad para evaluar los efectos que podría tener un incremento o decremento en los ingresos de la empresa, para ello se evaluado tres posibles escenarios: optimista, probable (estimado) y pesimista. Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 26.- Análisis de sensibilidad**

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
VARIACION DE INGRESOS	Optimista(150 socios)	Probable(70 socios)	Pesimista(45 socios)
Tasa de mercado	12.00%	12.00%	12.00%
VAN	\$971,399.79	\$487,614.63	-\$48,863.79
TIR	49.65%	21.18%	9.13%

Elaborado por: El autor.

El éxito del proyecto depende principalmente de la cantidad de cacao receptada porque el cupo con los principales clientes es amplio y porque tenemos un porcentaje fijo de descuento al momento de la compra a los productores del 18% del precio de mercado del cacao, entonces las variaciones del precio no son muy relevantes. Es por ello, que se define el análisis de sensibilidad con las cantidades de cacao receptadas.

En el sector de Carrizal existen aproximadamente 350 productores de cacao CCN-51, se marca un escenario optimista con la asociación de 150 de ellos, cada uno produce aproximadamente 27 quintales mensuales lo que da una recepción de cacao anual estimada de 48.600 quintales. Se puede observar el VAN por un valor de US\$971,399.79 y la TIR de 49.65% en el escenario optimista.

El escenario **probable** el cual se enfoca todo el proyecto se estima la asociación con 70 productores y con esto se obtiene un VAN de US\$487,614.63 y una TIR del 21.18%.

El escenario **pesimista** se lo estima con la asociación de 45 productores y con esto no se obtienen beneficios económicos, el VAN es de US\$-48,863.7 y una TIR de 9.13%.

Es importante mencionar que el total de productores en el sector es de 350, tan solo con la asociación de 50 de ellos ya se obtendrían beneficios económicos. Con los servicios y la asistencia que ofrecerá el proyecto a los productores del sector; ya que ningún centro de

acopio del sector lo hace. Se espera llegar con éxito a la asociación de los 350 productores del sector, y enfocarnos luego en otros sectores.

## CAPÍTULO 13

### CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

Para llevar a cabo este emprendimiento, se estimó que el centro de acopio de cacao CCN-51 estará totalmente operativo para inicios de enero del 2014. A continuación se muestra el cronograma para los meses de enero a diciembre del 2013:

**Tabla 27.- Cronograma para la puesta en marcha de la empresa.**



Elaborado por: El autor.

La operatividad de la compañía se espera realizar entre los meses de diciembre del 2013 y enero del 2014.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente proyecto propone a más de un plan de negocio una nueva visión de un centro de acopio de cacao que se preocupe por sus stake-holders, principalmente por los agricultores productores de cacao del sector. Pues son ellos que dan sentido al negocio. Se espera marcar con este proyecto una nueva tendencia de atención a los productores, una atención de calidad sin perjuicios, sin estafas y que de la posibilidad de incrementar su calidad de vida, mediante esta asociatividad con ellos. Y que esta nueva tendencia sea de ejemplo para otros centros de acopio, y de ser posible sirva de modelo para otros mercados con otros productos agrícolas, fomentando así una alianza en base al principio ganar-ganar que nos permita crecer económica y socialmente en este mercado.

Algo muy importante a considerar es la relación de asociatividad con los productores del sector, pues al ser un grupo de personas que han sido mal atendidos será difícil crear esa relación de confianza y alianza, para lo que se recomienda conocer a fondo su costumbres, sus problemas y de ver la manera de buscar una solución óptima que cree esa confianza, pues no será fácil.

También se recomienda incrementar la infraestructura del centro de acopio a medida que los socios productores incrementen, o establecer sucursales donde existan problemas idénticos con productores de cacao para así establecer un buen servicio y expandir la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- PHILIP KOTLER & KEVIN LANE KELLER. Dirección de Marketing (Décima Segunda). Pearson Prentice Hall.
- R. WAYNE MONDY & ROBERT M. NOE. Administración de Recursos Humanos (Novena Edición). Pearson Prentice Hall.
- STEPHEN ROSS, RANDOLPH WESTERFIELD & JEFFREY JAFFE. Finanzas Corporativas (Séptima Edición). Mc Graw Hill.
- STANLEY B. BLOCK & GEOFFREY A. HIRT. Administración Financiera (Décima Primera Edición). Mc Graw Hill.

## **ANEXOS**

Guayaquil, 1ro. de Febrero del 2012

Sr.

**Proyecto Cacao 2011**

**Atención: Sr. Diego Tapia**

**Teléfono: 2710753**

**E-mail: dblade86@hotmail.com**

**Milagro.-**

**PROFORMA**



**POR LO SIGUIENTE**

**DEBE**

**A.- Una SECADORA de cacao, marca SIRCA, Mod. SR-40-SIQ**

Capacidad: 100 qq./parada (húmedo)

**Incluye:**

- Cámara de fuego marca SIRCA.



- Sistema de ventilación accionado por un motor eléctrico de 3 HP.
- Quemador de Gas marca WAYNE (USA).
- Pulmón de gas para 6 tanques.
- Controles para encendido de Quemador, Presión y Temperatura.
- Instalaciones eléctricas de la Secadora
- Instalación de sistema de Gas a Quemador
- Instalación, Montaje y Arranque de la Unidad de Secado

PRECIO A)..... \$ 5. 200,00

**B.- Una MESA METALICA PARA SECADO DEL PRODUCTO**

De 3 mts. x 8 mts.

- Estructura metálica, construida de tubo galvanizado y varilla.
- Malla metálica construida de alambre galvanizado
- Plancha perforada de aluminio de 1.5 mm. de espesor y 5 mm. de diámetro de perforación.
- Montaje de mesa de secado.

PRECIO B)..... \$ 4.128,00

**C.- Un Cerramiento metálico** para la mesa, de 22 m. lineales de cerramiento x 1 mt. de alto. Construido de estructura de tubo cuadrado, y plancha de 1/16" de espesor. Montaje de las paredes metálicas.

PRECIO C)..... \$ 2.400,00

PRECIO TOTAL .....	<b>\$ 11.728,00</b>
--------------------	---------------------

+ IVA

**Observaciones:**

- **El rubro "C" es opcional. El cerramiento también puede ser construido de mampostería, a cargo del cliente, reduciendo el costo del mismo.**
- No se incluye transporte.
- No se incluyen tanques de gas.
- No se incluyen trabajos de albañilería.
- Forma de Pago: 60% a la firma del contrato y 40% a la entrega de la secadora funcionando.
- Validez de la pro forma: 8 días.
- Garantía: 1 año

Guayaquil, 1ro. de Febrero del 2011

Sr.

Proyecto Cacao 2011

Atención: Sr. Diego Tapia

Teléfono: 2710753

E-mail: dblade86@hotmail.com

Milagro.-

**PROFORMA**



**POR LO SIGUIENTE**

**DEBE**

Una **CLASIFICADORA PARA CACAO**, marca SIRCA

Capacidad: 35 qq/hora.

Para Seleccionar: Almendra de cacao, Bola de cacao y Sisco.

- Construido de estructura metálica
- Motor eléctrico WEG de 2 HP
- Zaranda para almendra de cacao (limpio).
- Tolla para descarga de cacao en la clasificadora.
- Tres descargas de productos y subproductos.
- Instalación eléctrica.
- Montaje y puesta en marcha de la clasificadora.

**PRECIO** ..... \$ 3.900,00

+ IVA
-------

**Observaciones:**

- No se incluye transporte.
- No se incluyen trabajos de albañilería.
- Garantía: 1 año.
- Forma de pago: Al contado.

Att.

**ING. JORGE RUIZ BRAVO**

**R.P. 04-G-029**

*Capitulo XIII- 67*