ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

"EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE EMPRESA ASOCIATIVA DE COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ PARA REGIÓN CENTRO SUR DE MANABÍ"

TESIS DE GRADO

VICTORIANO MANUEL IGLESIAS AVELLAN

Guayaquil - Ecuador

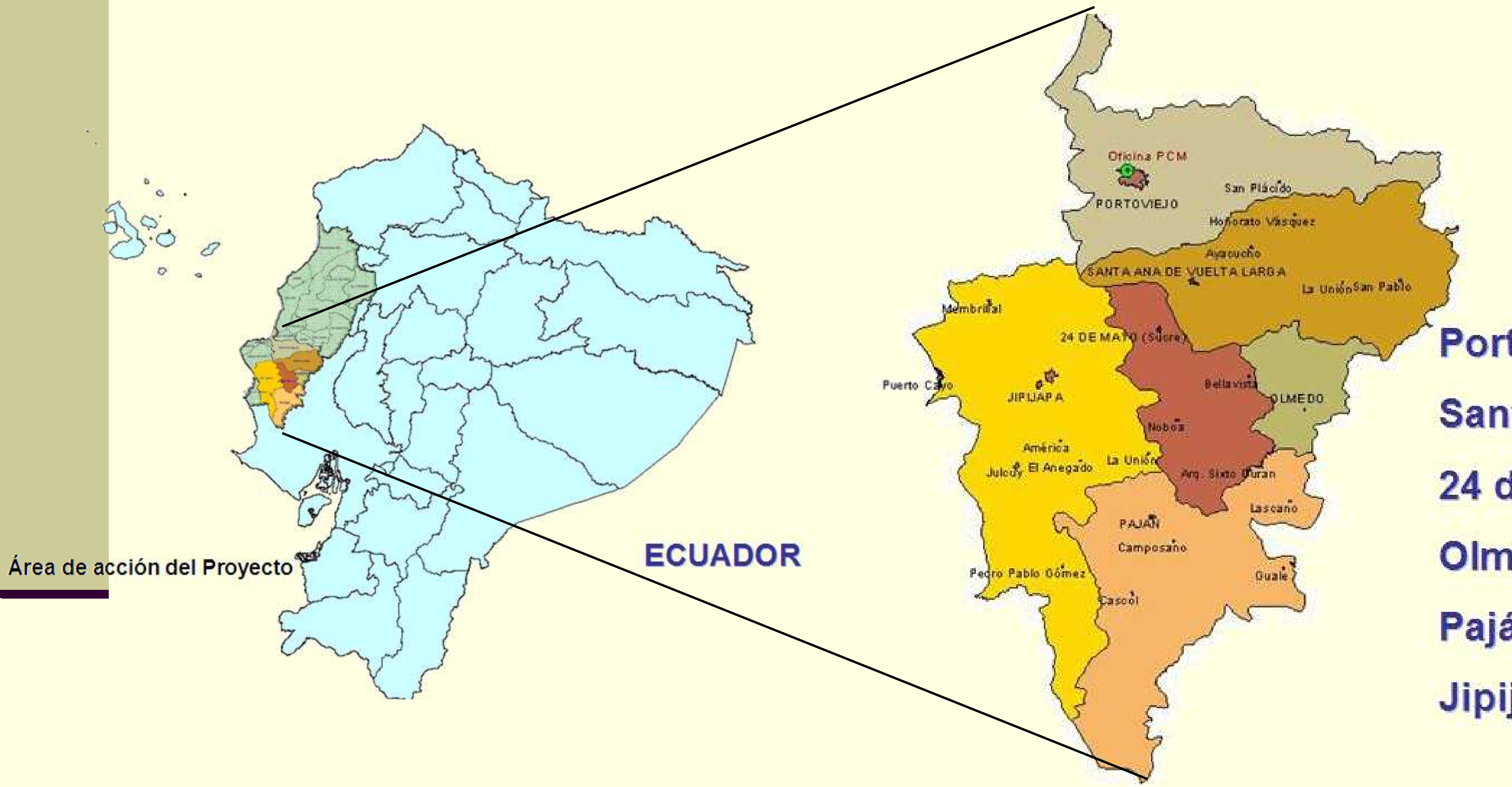
2009

Proyecto Café Manabí

El proyecto CAFÉ MANABÍ S.A. será una sociedad anónima privada, con domicilio en la ciudad de Portoviejo, y **tendrá como objetivo principal establecer canales de comercialización** para los productos de sus organizaciones con criterios de rentabilidad, eficiencia y competitividad.

Se espera inicialmente abarcar un circulo comercial con 17 organizaciones que poseen 29 centros de acopio CAB’s que integran a productores de 6 cantones de Manabí.

SECTOR DE INFLUENCIA



Portoviejo

Santa Ana

24 de Mayo

Olmedo

Paján

Jipijapa

SECTOR DE INFLUENCIA

Portoviejo

Santa Ana

24 de Mayo

Olmedo

Paján

Jipijapa

JUSTIFICACIÓN

Uno de los retos más importantes de CAFÉ MANABÍ S.A. es constituirse como la empresa de comercialización asociativa líder de Manabí, en donde preste servicios eficientes y rentables para cada una de las organizaciones que participen en las cosechas de café y otros productos, así mismo ser la empresa que apoye en el funcionamiento del gremio CORECAF regional y nacional.

MISIÓN

“Representar y defender a los pequeños y pequeñas productores-as en la búsqueda de canales de comercialización directos para generar mayores utilidades, asesorando a cada organización técnicamente en la producción y preparación de café de calidad para nichos especiales de mercado nacional e internacional, a través de una comercialización asociativa, solidaria, con peso y precio justo, con procedimientos claros transparentes, para lograr un desarrollo socioeconómico sustentable, por medio de un enfoque empresarial directo, promoviendo el uso equilibrado de los recursos naturales”

VISIÓN

"CAFÉ MANABÍ S.A., líder de la comercialización asociativa solidaria del café arábigo manabita, posicionándose a nivel mundial a través de su producto CAFÉ DE LAS TABLADAS MANABITAS, ofreciendo un café de características de alto sabor y aroma con mediano cuerpo y mediana acidez, producido por pequeños/as productores-as de forma artesanal para nichos especiales de mercado"

OBJETIVOS COMERCIALES Y DE MERCADO

Aumentar las ventas en al menos 10% en los 5 siguientes años hasta lograr ventas de más de veinte mil qq de café oro[1] (lo que equivale a una compra de no menos de 115000qq en cereza). Para logra niveles de ingresos superiores a los 3 millones de dólares al año 5.

[1] Café oro o dorado se denomina al café pilado y secado listo para tostar.

ESTRATEGIAS:

- GESTIÓN COMERCIAL
- Diversificar clientes locales y extranjeros
- Aumentar la gestión de clientes
- Participar más en actividades gremiales ANECAFÉ, COFENAC, CORECAF, ETC.

ESTRATEGIAS:

DAR VALOR AGREGADO AL PRODUCTO

- Certificado Rain Forest
- Certificado Orgánico
- Certificado de origen, puede considerar un enlace con CORECAFE S.A. buscar una alianza o Joint Venture, que permitirá sacar la línea de Café de las Tabladas Manabitas.
- (importante no saturar al productor con tantos procesos de certificación)
- Marca país

ESTRATEGIAS:

Campaña de Promoción constante apoyándose con

- Elaboración y entrega de Brochoures
- Realizando Mailing que pueda ser medido y evaluado
- Destinar tiempo y participar en Ferias
- PÁGINA WEB

- Revisar la posibilidad de que CAFÉ MANABÍ S.A. pueda involucrarse en la comercialización de otros productos, afines con la actividad, que tengan presencia el área de influencia de CAFÉ MANABÍ S.A., tengan rentabilidad y que involucren a socios actuales y potenciales de CORECAF.

- Profundizar con estudios (estudios de mercado y factibilidad técnica y económica) potenciales de: Arroz, maíz y cacao.

EL CAFÉ EN MANABÍ

Manabí sigue siendo una de las provincias de mayor producción cafetalera del país, con alrededor del 40% del total de sacos de 60kg producidos a nivel nacional. Según el III Censo Agropecuario existían en la provincia en el año 2000 alrededor de 100.000 hectáreas sembradas de café, 60.000 en cultivo solo y 40.000 en cultivo asociado, pero según los organismos especializados en el producto (COFENAC y ANECAFÉ) en Manabí existen actualmente alrededor de 70.000 hectáreas.

EL CAFÉ EN MANABÍ

La producción de café en la provincia de Manabí se concentra principalmente en los cantones Jipijapa, 24 de mayo, Paján y Santa Ana, aunque existen pequeños cultivos a lo largo de casi toda la provincia.

METAS DE ACOPIO Y BENEFICIO DE CAFÉ PLANTEADO POR CAFÉ MANABÍ S.A.

PROYECCIÓN DE CAMPAÑA 2009

Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Total
Quintales	Quintales	Quintales	Quintales	Quintales	Quintales	
1.520,28	3.800,01	14.387,27	20.389,32	10.203,61	199,51	50.500,00
3,01%	7,52%	28,49%	40,37%	20,21%	0,40%	100,00%

Plan de compras		
Años		
Tipo de café	Base qq	
Café Cereza	50.500,00	100%
Café Convencional	44.945,00	89%
Café Certificado	5.555,00	11%

Fuente: Productores de la zona

CERTIFICACIONES

Hay ciertos cultivos que están en el proceso de transformación hacia una producción de café especial certificado RF. Este mercado, con las alternativas de **Orgánico, Comercio Justo, Eco-café, Sello Verde, Sostenible, Amigable con los pájaros,** representan una oportunidad, considerando que algunos de los cultivos han iniciado su proceso de certificación en la categoría de comercio justo.

Es importante continuar con estos procesos de certificación ya que se proyecta que dentro de 5 años CAFÉ MANABÍ S.A. venderá el 80% de su producción certificada.

COMERCIALIZACIÓN INTERNA

La cosecha de café arábigo se realiza en los meses de mayo a agosto, en tanto que en el café Robusta el pico de cosecha tiene lugar de mayo a noviembre.

COMERCIALIZACIÓN INTERNA

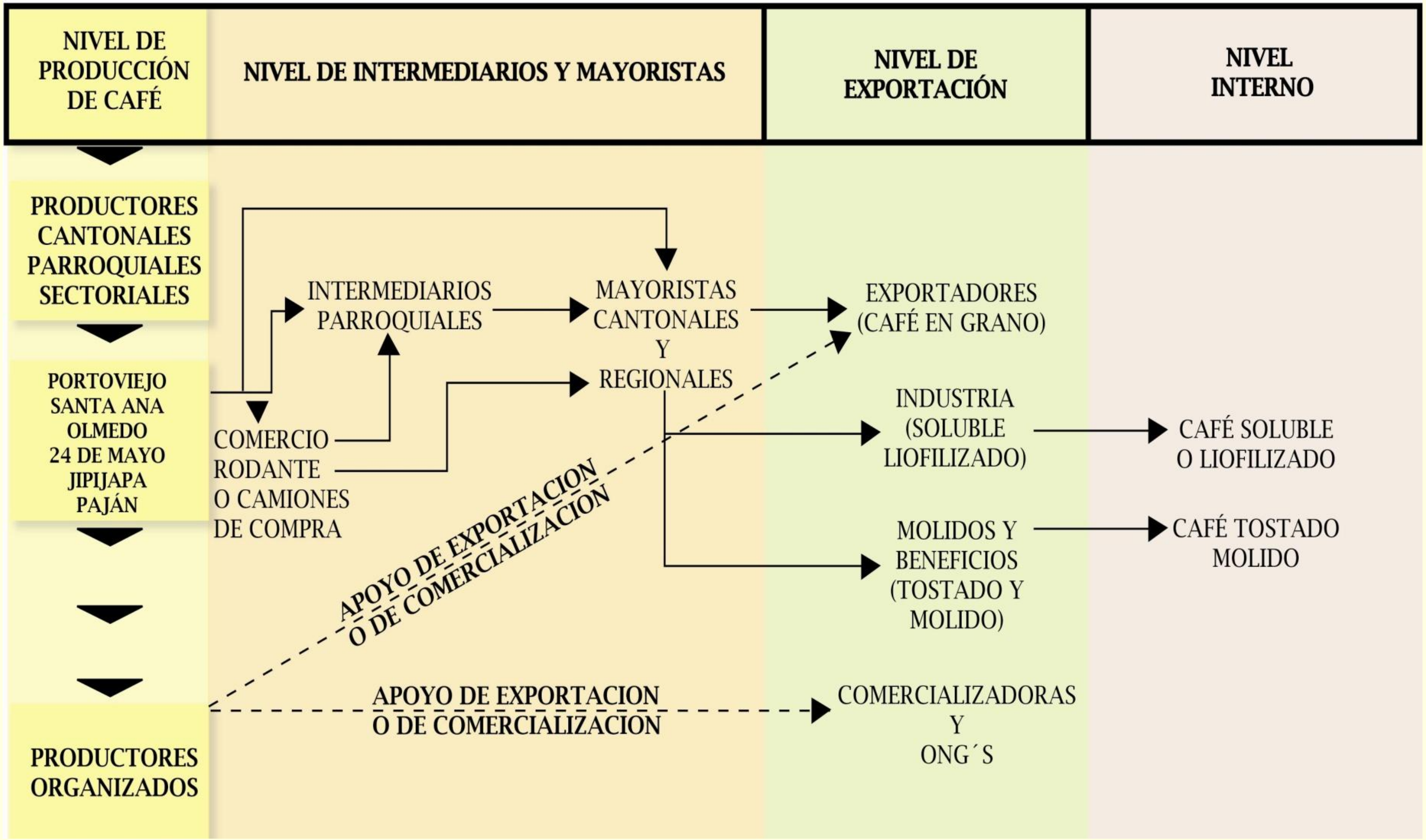
En función del tamaño de la mayoría de las fincas productoras de café (80% tienen menos de 5 ha) y la insuficiente disponibilidad de equipos e instalaciones de procesamiento, el canal de comercialización más frecuente es la venta del producto en cereza a los intermediarios acopiadores. Estos, a su vez, lo secan en tendales y obtienen la ″bola seca″; luego de la trilla este producto es adquirido por comerciantes mayoristas para la venta a las empresas exportadoras o a fábricas procesadoras.

COMERCIALIZACIÓN INTERNA

Cuando el productor realiza el proceso post cosecha (despulpado, fermentado, lavado y secado) el canal de comercialización se dirige al comerciante especializado en la cabecera cantonal o a las empresas de exportación.

Con respecto a los precios, de manera empírica y aproximada se conoce que el productor recibe el 50% del precio de bolsa, los intermediarios se marginan un 23% y los exportadores 12%; la diferencia se deduce por castigo a la calidad. En efecto, por la mala calidad del café ecuatoriano se produce un "castigo" en el precio internacional.

Flujo comercial del grano de café de la zona Centro – Sur de la Provincia de Manabí



NATURALEZA DE LA DEMANDA

-La demanda de café como tal, se segmenta en cinco segmentos:

- Café Industrializado
- Café en grano arábigo lavado
- Café en grano arábigo natural
- Café en grano robusta natural
- Café tostado y/o molido

Hay que tomar en cuenta que la preferencia hacia productos orgánicos es cada vez más importante, no solo por el aspecto ecológico, sino por la preocupación de la salud de sus consumidores finales. Además la producción orgánica como tal, permite una mejor preservación de las tierras y fomenta la participación cooperativa que se generan para el establecimiento de este tipo de cultivo.

NATURALEZA DE LA DEMANDA

Según datos de EEUU, el mercado de cafés sostenibles representa 1,5% de sus importaciones, las mismas que se distribuye entre: café orgánico en primer lugar, luego encontramos el de Comercio Justo, en tercer lugar Rainforest Alliance y finalmente Bird Frindly.

MARKETING MIX ACTUAL DE CAFÉ MANABÍ S.A.

PRODUCTO.- Dos tendencias de cafés certificados tanto Orgánico como Rainforest Alliance

Los tipos de café que oferta CAFÉ MANABÍ S.A. son:

- Café certificado para exportar Orgánico como Rainforest Alliance
- Y los remanentes que el largo plazo tienden a disminuir podrían clasificarse como:
  - Café certificado para el mercado local (porque no pasa control de calidad)
  - Café arábigo convencional, aquella porción del producto que no tiene certificación
- Café bola, que es café verde procesado, en mínima cantidad.

MARKETING MIX ACTUAL DE CAFÉ MANABÍ S.A.

PRECIO.- Los precios en la comercialización internacional se definen a través de la Bolsa de New York. Lo que se puede notar es que este tipo de producto no mantiene un precio estable durante todo el año, sino que por el contrario existen fluctuaciones, en donde ser competitivo es un requisito para mantenerse en este mercado.

MARKETING MIX ACTUAL DE CAFÉ MANABÍ S.A.

PLAZA.- En la estrategia de ubicación del producto que oferta CAFÉ MANABÍ S.A. podemos identificar los siguientes aspectos:

La ubicación en el mercado local a través del sector industrial ecuatoriano que demanda café ya sea para su exportación en grano o para industrializarlo y exportarlo como café soluble.

La ubicación en el mercado internacional a través de contactos a empresas importadoras europeas que tienen filiales en EEUU. (adjuntar ventas locales y externas)

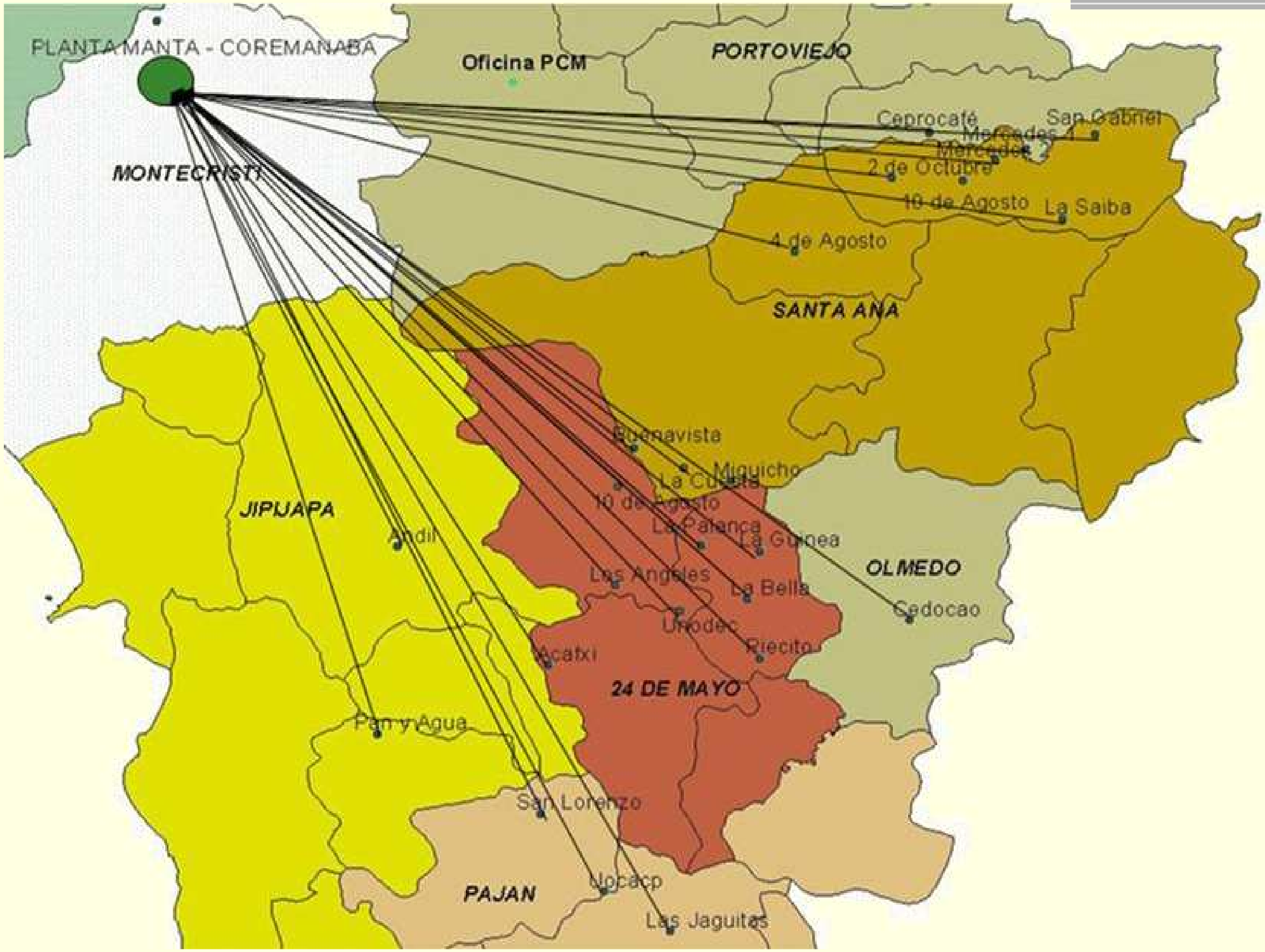
FODA DE CAFÉ MANABÍ S.A.

AMBIENTE EXTERNO / AMBIENTE INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Ampliar cartera de clientes locales e internacionales Producto con gran aceptación en el mercado, alta demanda Proceso de certificaciones para mejorar posicionamiento del café y aumentar sus posibilidades comerciales	Alta competencia en la categoría de empresas exportadoras de café. Nuevas exigencias internacionales Precio a la baja por exceso de oferta en ciertos períodos. Bajo incentivos para mejorar la productividad de los caficultores proveedores de CAFÉ MANABÍ S.A. Problemas en el aprovisionamiento de la materia prima – proveedores (Cafetaleros asociados)
FORTALEZAS Empresa que trabaja en asociatividad con productores Ser un producto de alto consumo	IMPULSO Participación en Ferias Internacionales para dar a conocer los productos de CAFÉ MANABÍ S.A. Abrir otros mercados	ENFRENTAMIENTO Calidad de servicio respaldado por un trabajo de marketing interno y externo Darle un valor agregado Utilizar los medios comunicación para la promoción
DEBILIDADES Promoción escasa. Insuficiencia de recursos operativos. Falta de equipos en los procesos. Bajo poder de negociación	DESAFÍO Tener estabilidad en el mercado. Tener inversionistas	CAMBIO Más promoción de los productos a través del respaldo de FEDEXPORT – CORPEI Mejoras en la productividad y tecnificación en el procesamiento del producto.

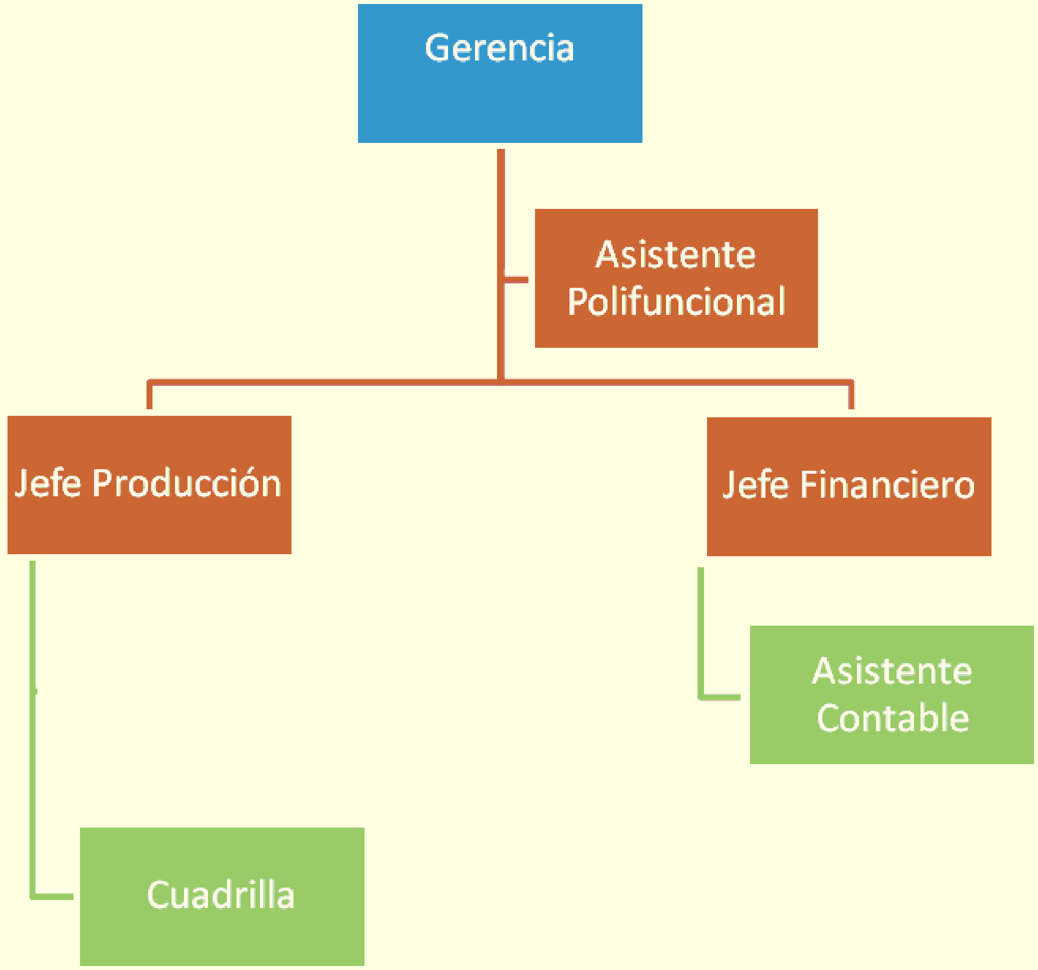
PRESUPUESTO DE VENTAS

AÑOS	0	1	2	3	4	5
BENEFICIO EN PLANTA	**2.008**	**2.009**	**2.010**	**2.011**	**2.012**	**2.013**
PRODUCTOS A EXPENDER						
Café Convencional qq exportable	5.637,85	7.931,50	7.214,06	6.176,19	3.846,92	3.520,70
Café convencional qq mercado local	1.409,46	1.982,88	1.803,52	1.544,05	961,73	880,18
Café Certificado qq exportable	696,81	2.032,45	5.109,96	8.020,47	12.262,06	14.962,98
Café Certificado no apto para exportar (20%)	174,20	446,15	901,76	1.415,38	2.163,89	2.640,53
Café corriente natural mercado local	364,75	570,86	692,30	790,27	886,01	1.013,60
Café flote mercado local	61,67	96,51	117,04	133,61	149,79	171,36
Total qq	**8.344,73**	**13.060,34**	**15.838,64**	**18.079,95**	**20.270,41**	**23.189,35**
Elaboración: El Consultor						

UBICACIÓN DE CAB´S



ORGANIGRAMA CAFÉ MANABÍ



ANÁLISIS DE RIESGO

SISTEMATIZACIÓN DE TALLER RIESGO CAFÉ MANABÍ					
FACTORES CONDICIONANTES	PESO ESPECIFICO EN %	BAJO RIESGO (ENRE 2 Y 4)	RIESGO MEDIO (ENTRE 5 Y 7)	RIESGO ALTO (ENTRE 8 Y 10)	PUNTOS DEL FACTOR
MERCADO	**45%**				
POTENCIA	5%		6		0,3
COMPETENCIA	10%			9	0,9
CUOTA DE MERCADO	5%			8	0,4
DIFERENCIACION DE PRODUCTO	10%			8	0,8
BARRERAS DE ENTRADA	10%			8	0,8
CONDICIONES	5%		7		0,35
VENTAS	**35%**				
DISTRIBUCIÓN	5%		7		0,35
RED	10%		6		0,6
MARGENES	20%		5		1
SUMINISTROS	**20%**			10	2
				SUMA	**7,5**
ELABORACIÓN: EI AUTOR					
CAFÉ MANABÍ ENFRENTA UN RIESGO MEDIO ALTO					

PLAN DE INVERSIONES

INVERSIÓN FIJA Y CAPITAL DE OPERACIÓN

ITEM	VALOR	%
INVERSIÓN FIJA	52.634,00	12,19%
CAPITAL DE OPERACIÓN	379.013,72	87,81%
COSTO FIDECOMICIO	3.500,00	0,81%
INVERSION TOTAL INICIAL	431.647,72	100,00%

Elaboración: El Autor

PLAN DE INVERSIONES

INVERSIONES FIJAS

EQUIPOS DE OFICINA	DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
Computadora		5	$590,00	$2.950,00
Impresora	LASER SANSUNG ML 2610	1	$100,00	$100,00
TOTAL				$3.050,00
MUEBLES DE OFICINA Y DECORACIÓN	DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
Escritorio	Tipo oficina módulo	5	$150,00	$750,00
Silla para escritorio	Rodante	5	$26,80	$134,00
TOTAL				$884,00
VEHÍCULO	DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
Vehículos	CAMIONETA DOBLE CABINA	2	$24.350,00	$48.700,00
TOTAL				$48.700,00
TOTAL INVERSIONES FIJAS				$52.634,00

Elaboración: El Autor

COSTOS DE PRODUCCIÓN

Luego del análisis económico financiero y técnico se ha establecido los siguientes costos eficientes para la operación de la empresa: Costos de compra y acopio de producto, costos de beneficio, costos de ventas y gastos generales.

Se ha establecido que los costos promedio para una campaña de 50.000qq, como la que se prevé para el año actual 2009 debería estar en promedio cerca de $17 el quintal de café cereza, asegurando al menos $15,5 por quintal al productor en ingresos brutos.

COSTOS DE PRODUCCIÓN

PLAN DE COMPRAS POR TIPO año 2009

Años	2009	
Tipo de café	Base	
Café Cereza	50.500,00	100%
Café Convencional	44.945,00	89%
Café Certificado	5.555,00	11%

Elaboración: El Autor

COSTOS DE PRODUCCIÓN

COSTO BENEFICIO DE CAFÉ EN PLANTA

BENEFICIO EN PLANTA	**AÑOS**
Años	**2.009**
CRECIMIENTO DE LAS COMPRAS	1,13
Café Cereza qq	50.500,00
Café Convencional qq	44.945,00
Café Certificado qq	5.555,00
% Convencional	89,00%
% Certificado	11,00%
RELACIÓN RENDIMIENTO A BENEFICIO	6,05
CAFÉ DORADO	8.344,73
% LAVADO PILADO BRUTO	94,89%
% CORRIENTE NATURAL	4,37%
% CAFÉ FLOTE	0,74%
RENDIMIENTO EN PLANTA	
qq LAVADO PILADO BRUTO	7.918,32
qq CORRIENTE NATURAL	364,75
qq CAFÉ FLOTE	61,67
	8.344,73
PRODUCTOS A EXPENDER	
Café Convencional qq exportable	5.637,85
Café Convencional mercado local	1.409,46
Café Certificado qq exportable	696,81
Café Certificado no apto para exportar (20%)	174,20
Café corriente natural mercado local	364,75
Café flote mercado local	61,67
COSTES	
COSTO UNITARIO POR BENEFICIO QQ	4,00
COSTES TOTALES BENEFICIO PLANTA	33.378,94
COSTOS FIJOS GLOBALES	
GASTOS MATERIALES Y SUMINISTROS	6.925,83
PERSONAL DE PLANTA Y OTROS	5.000,00
TOTAL DE COSTOS DIRECTOS DE BENEFICIO	**45.304,77**
COSTO MEDIO DE QUINTAL DORADO BENEFICIADO	5,43

Elaboración: El Autor

GASTOS GENERALES

GASTOS ADMINISTRATIVOS	
	AÑOS
	0
	2008
SUELDOS Y SALARIOS	21,792.60
SUMINISTROS DE OFICINA	500.00
SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN	200.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	2,000.00
SERVICIO DE INTERNET	8.00
ALQUILER DE OFICINA	140.00
SERVICIOS BÁSICOS	400.00
PACIFITEL	180.00
CORREPONDENCIA	160.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	**25,380.60**

GASTOS GENERALES	
	AÑOS
	0
	2008
ASAMBLEA GENERAL	100.00
COMBUSTIBLE PARA CAMIONETAS DE OFICINA	1,500.00
MANTENIMIENTO CAMIONETAS	600.00
MOVILIZACIÓN Y TRANSPORTE	800.00
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE OFICINA	500.00
MANTENIMIENTO EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	250.00
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	40.00
SEGUROS Y REASEGUROS	800.00
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS	50.00
MATERIALES DE LABORATORIO	600.00
PATENTES	100.00
TOTAL GASTOS GENERALES	**5,340.00**

DEPRECIACIONES	
	AÑOS
	0
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIÓN	2008
DEPRECIACIONES	2,764.55
DEPRECIACIONES NUEVAS INVERSIONES	10,933.47
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	**13,698.02**

GASTOS DE VENTAS	
	AÑOS
	0
	2008
ENVIO MUESTRAS	1,000.00
PUBLICIDAD	2,000.00
GASTOS DE EXPORTACIÓN	11,937.91
TOTAL GASTOS DE VENTAS	**14,937.91**

GASTOS FINANCIEROS	
	AÑOS
	0
	2008
INTERESES FINANCIEROS	0.00
ESTADO DE CUENTAS	30.00
SOLICITUD CHEQUERA	200.00
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	**230.00**

COSTOS DE VENTAS

COSTOS DE VENTAS

PERIODO/AÑO	0
	2.009
COSTOS DIRECTOS DE VENTAS	
COSTO POR TRANSPORTE A CLIENTES	5.495,06
CORECAF SERV GREMIALES 1%	7.999,71
CORPEI 1,5 X 1000	1.031,95
ANECAFÉ 0,08 CTVS X QQ	5,07
COFENAC	8.651,63
COSTO UNITARIOS SACOS DE YUTE EXPORTABLE	2,00
COSTOS TOTALES SACOS DE YUTE	12.669,32
COSTO UNITARIOS SACOS DE YUTE NACIONAL	1,00
COSTOS TOTALES SACOS DE YUTE	2.010,08
TOTAL	37.862,80

Elaboración El Autor

PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2009

INGRESO EN DINERO INGRESO MÍNIMO	980.916,56
COMPRA MÍNIMA CEREZA	48.720,25
VENTA MÍNIMA QQ CAFÈ	8.050,64

Elaboración: El Autor

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Detalle	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos	**1.013.796,79**	**1.745.127,95**	**2.316.220,81**	**2.765.142,15**	**3.214.141,08**	**3.628.104,52**
Costos Directos	**914.138,06**	**1.492.460,98**	**1.873.639,97**	**2.154.662,06**	**2.461.297,73**	**2.683.883,56**
Compra de producto	830.970,50	1.361.383,15	1.711.955,36	1.968.344,71	2.250.179,84	2.444.034,16
Costo de producción (beneficio)	45.304,77	68.886,08	82.964,43	94.855,87	107.001,45	122.846,11
Costo de Ventas	37.862,80	62.191,75	78.720,18	91.461,48	104.116,44	117.003,29
MARGEN OPERACIONAL	**99.658,72**	**252.666,97**	**442.580,84**	**610.480,09**	**752.843,34**	**944.220,97**
%	9,83%	14,48%	19,11%	22,08%	23,42%	26,03%
GASTOS	**61.086,53**	**99.306,81**	**108.868,02**	**115.364,56**	**123.728,15**	**121.465,50**
Gastos Administrativos	25.380,60	52.344,76	54.064,14	55.379,51	57.195,95	59.074,64
Gastos Generales	5.340,00	6.177,00	6.425,85	6.687,14	6.961,50	7.249,57
Gastos de Ventas	14.937,91	23.845,53	31.426,43	37.350,31	43.609,78	49.083,19
Gastos Financieros	230,00	241,50	253,58	266,25	279,57	293,54
Costo anual fidecomicio	1.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Depreciaciones y amortizaciones	13.698,02	13.698,02	13.698,02	12.681,35	12.681,35	2.764,55
UTILIDAD OPERACIONAL	**38.572,19**	**153.360,15**	**333.712,82**	**495.115,53**	**629.115,20**	**822.755,47**
15% Participación trabajadores	5.785,83	23.004,02	50.056,92	74.267,33	94.367,28	123.413,32
25% Impuesto a la Renta	9.643,05	38.340,04	83.428,21	123.778,88	157.278,80	205.688,87
Utilidad Neta Contable	**23.143,31**	**92.016,09**	**200.227,69**	**297.069,32**	**377.469,12**	**493.653,28**
Utilidad Inicial	0	23.143,31	115.159,41	315.387,10	612.456,42	989.925,53
Utilidad Acumulada	23.143,31	115.159,41	315.387,10	612.456,42	989.925,53	1.483.578,81

FLUJO DE CAJA FINANCIADO POR ACCIONISTAS

Detalle	Año 0	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inversión							
Maquinarias y equipos	52.634,00						
Capital de Operación	379.013,72						
	431.647,72						
(I) Ingresos		1.013.796,79	1.745.127,95	2.316.220,81	2.765.142,15	3.214.141,08	3.628.104,52
(II) Egresos		975.224,60	1.591.767,79	1.982.507,99	2.270.026,62	2.585.025,88	2.805.349,06
Utilidad antes de particip. e imptos.		**38.572,19**	**153.360,15**	**333.712,82**	**495.115,53**	**629.115,20**	**822.755,47**
15% Participación trabajadores		5.785,83	23.004,02	50.056,92	74.267,33	94.367,28	123.413,32
25% Impuesto a la Renta		9.643,05	38.340,04	83.428,21	123.778,88	157.278,80	205.688,87
Utilidad Neta		**23.143,31**	**92.016,09**	**200.227,69**	**297.069,32**	**377.469,12**	**493.653,28**
(+) Depreciaciones		13.698,02	13.698,02	13.698,02	12.681,35	12.681,35	2.764,55
(+) Valor Residual							3.921,30
(+) Capital de trabajo							379.013,72
FLUJO NETO DE EFECTIVO	**-431.647,72**	**36.841,33**	**105.714,11**	**213.925,71**	**309.750,67**	**390.150,47**	**879.352,85**
Saldo Inicial		0,00	36.841,33	142.555,44	356.481,15	666.231,82	1.056.382,28
Saldo Final		36.841,33	142.555,44	356.481,15	666.231,82	1.056.382,28	1.935.735,13
RECUPERACIÓN DEL CAPITAL INVERTIDO	-431.647,72	-394.806,39	-252.250,95	**104.230,20**			

COSTE DE OPORTUNIDAD DEL DINERO

DETERMINACION DE Ke Y DE WACC

Razon de la Deuda/Capital de Industria de Procesamiento Café	22,39%
β Industria Industria de Procesamiento Café	0,72
tax rate EEUU	19,60%
β de empresa no apalancado= β ind. Telec./{1+(Deuda/Capital)* (1-tEEUU)}	
β de empresa no apalancado	0,61
Beta ajustada	
Razon de la Deuda/Capital	0,76
β de empresa no apalancado	0,61
t ecuador	0,3625
Bcapital= B empresa no apalancada*(1+(Deuda/Capital)*(1-tEcuador))	
β de capital de CAFÉ MANABÍ	0,68
Costo de Capital Ke = rf +β[E(Rm) - rf]+ l(Riesgo País) &	
Tasa libre de riesgo rf(bonos tesoro americanos) =	5,60%
B (riesgo del negocio) =	0,68
Rm (Return on equity) =	7,62%
Risk Country Ecuador	5,47%
Ke	12,45%
Coste de la deuda (Kd)	12,58%
Costo de capital promedio ponderado (WACC)	
WACC = (% de deuda)(costo deuda)(1-t) + (%patrimonio)(costo patrimonio)	
WACC =	11,11%

Elaboración: El Autor en base a estudio
& Damodaran, estimación del costo de capital de una empresa en países emergentes
Rentabilidad Treasury Bonds a 5 años
β Apalancada según estructura de capital de CAFÉ MANABÍ S.A.
Rentabilidad Promedio anual de SP500, tomado de Yahoo finance
Tomado de www.bce.fin.ec
Tasa promedio activa referencial en dólares de nuestro país dada por el Bco. Central

VAN & TIR

TIR Y VAN DEL PROYECTO

VALOR ACTUAL NETO	680.850
TASA INTERNA DE RETORNO	39,72%
Ke	12,45%
WACC	11,11%
GROWTH	5,00%
REL B/C	1,17

Elaboración: El Autor

CAPITAL DE TRABAJO ANUAL POR DEFICIT ACUMULADO MÁXIMO

DETERMINACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO POR DEFICIT ACUMULADO MÁXIMO												
ITEM	**ENE**	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**
PRODUCCIÓN				3,01%	7,52%	28,49%	40,37%	20,21%	0,40%			
GASTOS DE COMPRAS				25.016,02	62.528,72	236.740,47	335.503,41	167.898,98	3.282,89			
GASTOS BENEFICIO				1.363,88	3.409,09	12.907,16	18.291,75	9.153,90	178,98			
GASTOS DE VENTAS				1.139,84	2.849,09	10.786,97	15.287,06	7.650,24	149,58			
GASTOS GENERALES							9.931,09	9.931,09	9.931,09	9.931,09	9.931,09	9.931,09
NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO	0,00	0,00	0,00	27.519,78	68.786,97	260.434,90	379.013,72	194.634,42	13.542,55	9.931,09	9.931,09	9.931,09
CAPITAL MÍNIMO AÑO 2008	**379.013,72**											

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

VARIABLES	CAMBIO	VAN	TIR	MAX
ACTUAL		643.489	38,20%	
PRECIO DE VENTA	10%	1.002.505	51,70%	12,00%
PRECIO DE VENTA	-10%	81.205	16,06%	
COSTO DE CEREZA Y ACOPIO	10%	187.584	20,03%	15,29%
COSTO DE CEREZA Y ACOPIO	-10%	896.125	50,76%	
COSTO BENEFICIO	10%	524.583	34,10%	313,72%
COSTO DE BENEFICIO	-10%	559.127	35,59%	

Elaboración: El Autor

OTROS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR POR CAFÉ MANABÍ

RESUMEN PRODUCCIÓN MANABITA

PRODUCTO	HECTAREAS	%	TONELADAS	%
CACAO	101.000,50	25,8%	17.537,52	2,6%
CAFÉ	99.567,43	25,4%	6.412,53	1,0%
MAIZ DURO SECO	60.801,92	15,5%	82.647,33	12,3%
PLATANO	38.792,98	9,9%	168.901,50	25,1%
BANANO	23.936,27	6,1%	93.939,61	14,0%
ARROZ	14.593,43	3,7%	21.633,88	3,2%
MANDARINA	8.728,50	2,2%	37.189,20	5,5%

Elaboración: El Autor

CANTONES POTENCIALES PARA COMERCIALIZACIÓN DE ARROZ

Cantón	HECTAREAS SEMBRADAS	%	TONELADAS PRODUCIDAS	%	sacos 100 lbs	OBJETIVO
PAJAN	1.972,67	14%	2.413,14	18%	10.968,80	219,38
SANTA ANA	1.649,18	11%	1.828,32	14%	8.310,55	166,21
ROCAFUERTE	1.264,44	9%	3.847,24	29%	17.487,43	349,75
OLMEDO	1.020,90	7%	2.642,57	20%	12.011,69	240,23
24 DE MAYO	849,58	6%	1.268,36	10%	5.765,27	115,31
PORTOVIEJO	627,74	4%	1.085,75	8%	4.935,23	98,70
Total	14.593,43	100%	13.085,38	100%	59.478,98	1.189,58

Elaboración: El Autor

OTROS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR POR CAFÉ MANABÍ

CANTONES POTENCIALES PARA COMERCIALIZACIÓN DE MAIZ

CANTÓN	HECTAREAS SEMBRADAS	%	TONELADAS PRODUCIDAS	%	QQ	OBJETIVO
PORTOVIEJO	8.453	19%	11.488	18%	52.220,23	522,20
JIPIJAPA	7.974	18%	11.456	18%	52.072,27	520,72
TOSAGUA	7.204	16%	12.207	19%	55.487,73	554,88
SUCRE	6.266	14%	7.617	12%	34.621,52	346,22
ROCAFUERTE	4.494	10%	7.521	12%	34.186,78	341,87
PAJAN	3.631	8%	5.504	9%	25.019,05	250,19
SANTA ANA	2.814	6%	3.991	6%	18.139,80	181,40
JUNIN	1.893	4%	3.944	6%	17.928,12	179,28
MONTECRISTI	1.839	4%	528	1%	2.399,02	23,99
Total	44.568	100%	64.256	100%	292.075	2.920,75

Elaboración: El Autor

FINANCIAMIENTO

APORTE DE CAPITALISTAS

Se ha confirmado el aporte de 148.208,00.

CAPITALIZACIÓN VÍA BOLSA DE VALORES

Aunque con pocas experiencias en el Ecuador, se ha levantado en el pasado proyectos vía capital abierto en la bolsa de valores de Quito y Guayaquil. Proyectos como Palmexport de palma africana, Meriza de teca y bambú y Rosas Mailmason de rosas exportables, fueron llevados a la realidad mediante este sistema. Básicamente se ha utilizado para proyectos corporativos de promotores privados quienes a la mano de un estructurador financiero, estructurador legal, una calificadora de riesgo y una casa de valores realizan la emisión que se difunde mediante un prospecto.

CAPITALIZACION VÍA APORTE DE SOCIOS

CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN GENERAL

La implementación del Proyecto es factible desde el punto de vista técnico, administrativo, comercial y finalmente económico. El conjunto de acciones que se recomiendan en este plan que contempla las inversiones descritas dan como un resultado un valor actual neto de 680.8506 y una tasa interna de retorno sobre las inversiones del 39,72%, con una recuperación del capital en un periodo de entre 3 y 4 años.

CONCLUSIONES

Los problemas globales que se presentan en la comercialización por parte de las asociaciones son principalmente tres: costos administrativos muy elevados, baja fidelidad por parte de las asociaciones de productores y precios poco competitivos hacia el productor debido a una inadecuada asignación y costeo en el proceso de compra, acopio y beneficio del café. Sin embargo es destacable los esfuerzos por diferenciar producto, obtener certificaciones, para mejorar precios, además de las malas prácticas comerciales y desleales que enfrenta por parte de competencia desleal.

CONCLUSIONES

A pesar de los buenos resultados son evidentes, todavía los niveles de productividad, labores agrícolas, cosecha, despulpado y acarreo del café son deficientes y esto causa traslados de esta ineficiencia en pérdidas tanto a los productores como a Las asociaciones. Es indispensable en el mediano y largo plazo fomentar las mejoras en infraestructura para los productores asociados, por ejemplo hay déficit de tendales y esto causa que el producto llegue de manera heterogénea al beneficio causando pérdidas de eficiencia y de rentabilidad. Es importante apoyos de instituciones como CORECAF, Cofenac, magap, etc.

CONCLUSIONES

Los niveles de producción actuales y los previstos dentro del horizonte de evaluación de este Proyecto no justifican el que se compre instalaciones, por ejemplo la planta Lodana o una flota de camiones para transporte del producto, es más eficiente tercerizar dichos procesos.

RECOMENDACIONES

El financiamiento para este Proyecto puede tener tres vías, la primera la capitalización por parte de los accionistas, segundo la capitalización vía aumento de capital en pequeños paquetes accionarios por parte de los productores y tercero una emisión de capital colocada vía mercado de valores. La primera opción es la más simple y fácil de realizar.

La segunda únicamente serviría como un instrumento de acercamiento y de integración de los procesos de CAFÉ MANABÍ S.A. con los productores contribuyendo a mejorar la fidelidad, sin embargo es muy difícil que ellos puedan cubrir las necesidades financieras de este plan. La tercera opción tiene la ventaja de, en términos de costos financieros, es barata, cuando se requiere de volúmenes grandes de dinero a largo plazo, sin embargo dependería de las decisiones estratégicas del directorio el definir que porcentaje del paquete accionario están dispuestos a aperturar a terceros extraños y habría que sondear cual es la percepción de riesgo implícito que tiene CAFÉ MANABÍ S.A. para el mercado bursátil.

RECOMENDACIONES

Es importante explorar la posibilidad de que CAFÉ MANABÍ S.A. integre otros productos a sus actividades. Se recomienda revisar el caso del maíz y el arroz, debido a que, entre otros factores, son productos que se encuentran dentro de los cantones donde opera CAFÉ MANABÍ S.A., los socios proveedores de café también los producen, tienen un margen bruto inclusive mayor que el café, pueden tener hasta 3 cosechas en le año y sus procesos de acopio, beneficio y comercialización pueden adaptarse a la operación de CAFÉ MANABÍ S.A.