

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

VI PROMOCIÓN

PLAN DE NEGOCIOS

TEMA

**CENTRO DE ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN
DE CACAO NACIONAL FINO DE AROMA-ORGÁNICO
"MATA DE CACAO"**

AUTOR

Ing. JENNY YOLANDA CORONADO DOMÍNGUEZ.

AÑO

2006



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
CENTRO DE EDUCACION CONTINUA**

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

VI PROMOCION

PLAN DE NEGOCIOS

**CENTRO DE ACOPIO Y COMERCIALIZACION DE
CACAO NACIONAL FINO DE AROMA ORGANICO
"MATA DE CACAO"**

AUTOR

ING. JENNY YOLANDA CORONADO DOMINGUEZ

2006



INDICE GENERAL

<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	<i>1</i>
<i>ANTECEDENTES</i>	<i>3</i>
<i>JUSTIFICACION</i>	<i>2</i>
<i>1. DESCRIPCION DE LA MICROEMPRESA</i>	<i>5</i>
<i>1.1. ANALISIS DEL SECTOR</i>	<i>5</i>
<i>1.2. OBJETIVOS</i>	<i>6</i>
<i>1.2.1. OBJETIVO GENERAL</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS</i>	<i>6</i>
<i>1.3. VISION</i>	<i>6</i>
<i>1.4. MISION</i>	<i>7</i>
<i>1.5. ESLOGAN</i>	<i>7</i>
<i>1.6 CONSIDERACION DE GENERO</i>	<i>7</i>
<i>1.7. PRINCIPIOS ETICOS</i>	<i>8</i>
<i>1.8. CARACTERISTICAS DEL EMPRENDEDOR DEL CENTRO DE ACOPIO</i>	<i>8</i>
<i>1.9. SITUACION ACTUAL DE LA ENTIDAD EJECUTORA</i>	<i>9</i>
<i>1.10. SITUACION ACTUAL EN LA CADENA DE COMERCIALIZACION DE LA PRODUCCION</i>	<i>10</i>
<i>2. EL PRODUCTO</i>	<i>12</i>
<i>2.1. DESCRIPCION GENERAL DEL PRODUCTO</i>	<i>12</i>
<i>2.2. VALOR DISTINTIVO DEL PRODUCTO</i>	<i>14</i>
<i>2.3. ESTACIONALIDAD DE LA PRODUCCION</i>	<i>16</i>
<i>2.4. OFERTA</i>	<i>16</i>
<i>2.5. DEMANDA</i>	<i>18</i>
<i>3. MERCADO</i>	<i>23</i>
<i>3.1. Los Clientes</i>	<i>23</i>
<i>3.2. Los Proveedores</i>	<i>20</i>
<i>3.3. La Competencia</i>	<i>21</i>
<i>3.3.1. Debilidades del producto de la competencia</i>	<i>22</i>
<i>4. PLAN DE MERCADEO</i>	<i>23</i>
<i>4.1. Estrategia de Producto</i>	<i>23</i>
<i>4.2. Estrategia de Precios</i>	<i>24</i>
<i>4.3. Estrategias de Promoción</i>	<i>25</i>
<i>4.4. Estrategia de Plaza</i>	<i>25</i>
<i>4.5. Canales de Distribución</i>	<i>26</i>
<i>4.6. Fuerza de venta y estructura</i>	<i>27</i>



4.7. <i>Suposiciones de venta</i>	27
4.8. <i>Metas base de ventas</i>	27
5. <i>POSICION ESTRATEGICA Y ANALISIS DE RIESGOS (FODA)</i>	28
<i>FORTALEZAS</i>	28
<i>OPORTUNIDADES</i>	28
<i>DEBILIDADES</i>	29
<i>AMENAZAS</i>	30
6. <i>ORGANIZACION ADMINISTRATIVA</i>	31
<i>Organigrama Funcional del Centro de Acopio</i>	31
7. <i>PLAN DE IMPLEMENTACION</i>	32
7.1. <i>IMPACTOS ESPERADOS</i>	32
7.1.1. <i>Impactos Sociales</i>	32
7.1.2. <i>Impactos Económicos</i>	32
7.1.3. <i>Impactos Ambientales</i>	32
7.2. <i>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</i>	33
7.3. <i>PLAN COMUNICACIONAL</i>	35
8. <i>PLAN FINANCIERO</i>	36
9. <i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	50
10. <i>ANEXOS</i>	52
11. <i>BIBLIOGRAFIA</i>	60



RESUMEN EJECUTIVO

Frente a nuevos retos de la globalización de las economías, se requiere adoptar cambios que permitan mejorar la calidad de vida, preservar el medio ambiente, minimizar los costos de producción y mejorar las condiciones de comercialización.

Durante la época de los años 60 y a mediados de los años 70 la base de la economía dentro de la provincia de Los Ríos constituyó la producción de cacao, la famosa *pepa de oro*, sin embargo, la susceptibilidad a enfermedades como la "escoba de bruja" y la "monilia", así como la inestabilidad en su precio originaron que los agricultores se dediquen al cultivo de otros productos.

En la parroquia Febres Cordero del cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos, uno de los grandes problemas que tienen que enfrentar los pequeños y medianos productores y productoras agrícolas es la comercialización de sus productos, los mismos que son explotados al momento de la venta sin recibir una utilidad que le permita reinvertir y mejorar su productividad, razón por lo cual, se ha elaborado el presente plan de negocios que consiste en la creación de un *Centro de Acopio y Comercialización de Cacao Nacional Fino de Aroma-Orgánico "Mata de Cacao"*, el mismo que pretende solucionar los problemas de comercialización, dando la oportunidad al productor y productora sean los proveedores directos de cacao en grano a un precio y peso justo, a las industrias de chocolatería, bombones, cocoas y otros productos terminados, como también a las empresas exportadoras de este producto, contribuyendo así a la reactivación de la economía rural de la parroquia Febres Cordero, y con ello el mejoramiento de las condiciones de vida de 21 familias



de la Asociación de Productores Agropecuarios “Seis de Febrero”, perteneciente al recinto Las Cañitas, y 150 familias participantes indirectas de esta microempresa.

Para la fase inicial se requiere la inversión inicial de \$ 90 850,13 generando una tasa interna de retorno del 66,26%, y un valor actual neto de \$ 41 783,67.

El ciclo de vida de la microempresa es de cinco años, la misma que tendrá un incremento del 5% anual en sus ventas para la sostenibilidad y sustentabilidad de la misma.

ANTECEDENTES

En la parroquia Febres Cordero, del cantón Babahoyo, existen aproximadamente 5 892 has dedicadas al cultivo de cacao nacional fino de aroma y convencional, constituyéndose en una actividad de sustento económico para los habitantes y sus familias del sector. Sin embargo, la falta de: crédito, asistencia técnica por parte de las instituciones del estado, la tecnificación y sistematización de los suelos, la inestabilidad de los precios dentro del mercado nacional y las restricciones y exigencias de los mercados internacionales, preferentemente la Comunidad Europea no han permitido la recuperación de la economía de los agricultores, los mismos que se han asociado a fin de hacerle frente a estas adversidades. A esto debemos de agregar la falta de centros de acopio y de empresas que se dediquen a la comercialización de cacao en grano de alta calidad, tanto en el mercado local como regional pagando un precio justo.

En Ecuador se ha logrado un gran avance en su industrialización y comercialización interna y externa como producto intermedio y como producto final, aumentando así la demanda de cacao de alta calidad el mismo que se ha constituido en un producto importante en la producción de chocolatería, bombones, cocoas y otros productos terminados.

Los supermercados y las tiendas de cadena se han involucrado en el comercio del chocolate orgánico, y el procesamiento por fábricas pequeñas que cuentan con las únicas marcas disponibles en el mercado.

El cultivo de este producto está dominado por los pequeños productores y productoras brindando la oportunidad para mejorar sus ingresos económicos y la calidad de vida de las familias de la parroquia Febres Cordero y sectores aledaños.

Casi el total del cacao orgánico que se vende a la Unión Europea es en grano en razón a la falta de recursos técnicos en los países productores para el procesamiento y los altos aranceles que se imponen a los productos procesados como el chocolate con el propósito de proteger los mercados de la Unión Europea.

"La transformación de cultivos tradicionales a orgánicos o biológicos no es una opción, sino una necesidad a la que Ecuador empieza a abrirle la puerta".

La ejecución de este plan de negocios permitirá a los pequeños productores vender su cacao a un precio y peso justo. La comercialización de productos agropecuarios es una de las alternativas de desarrollo socio económico organizativo que permite la generación de ingresos en la población rural de la provincia de Los Ríos, donde es necesario destacar la participación de mujeres, hombres y niños con aportes valiosos en las diversas etapas de la cadena productiva de cacao, siendo este un cultivo ancestral cuya calidad y aroma ha sido reconocida y premiada a nivel internacional.

1. DESCRIPCION DE LA MICROEMPRESA

La microempresa se denominará **Centro de Acopio y Comercialización de Cacao Nacional Fino de Aroma – Orgánico "Mata de Cacao"**, la misma que pretende apoyar especialmente a las familias que pertenecen a la Asociación de Productores Agropecuarios "Seis de Febrero", además de ser una microempresa asociativa, ofertará al mercado un producto con buen beneficio, cumpliendo con las exigencias de calidad. El producto que se comercializará será cacao nacional fino de aroma – orgánico en grano seco, inicialmente se comercializará cacao nacional y convencional. Los proveedores serán los socios y socias de la organización y, pequeños y medianos productores y productoras de la parroquia Febres Cordero y de sectores aledaños.

1.1 ANALISIS DEL SECTOR

El Centro de Acopio se instalará en el recinto Las Cañitas de la parroquia Febres Cordero que es una de las cuatro parroquias rurales con que cuenta actualmente el cantón Babahoyo. Es la parroquia más extensa del cantón e inclusive de la provincia de Los Ríos, con una extensión de aproximadamente 404 Km². Se encuentra localizada al **Sureste** del cantón Babahoyo, cuyos límites son: hacia **el Norte**, el cantón Montalvo de la provincia de Los Ríos; hacia **el Sur**, los cantones Simón Bolívar y Bucay de la provincia del Guayas; hacia **el Oeste**, las parroquias urbanas de Babahoyo; y, hacia **el Este**, el cantón Chillanes de la provincia de Bolívar.



1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Crear un *Centro de Acopio y Comercialización de Cacao Nacional Fino de Aroma -Orgánico "Mata de Cacao"*, en la parroquia Febres Cordero.

1.2.2. OBJETIVO ESPECIFICOS

1. Orientar el posicionamiento del Centro de Acopio "Mata de Cacao" hacia la comercialización de cacao fino de aroma – orgánico y el mercado justo para mejorar los ingresos de productores y productoras.
2. Participar con el 3% de la exportación de cacao fino de aroma del Ecuador en la cosecha 2006 – 2007; para alcanzar la sostenibilidad del sistema de comercialización del Centro de Acopio "Mata de Cacao".
3. Alcanzar una rentabilidad del 14% sobre las inversiones de capital durante la cosecha 2006 – 2007.

1.3. VISION

En el año 2012 seremos la primera microempresa en el cantón Babahoyo, líder en acopio y comercialización de cacao fino de aroma orgánico, brindando un producto de alta calidad reconocido en el mercado nacional e internacional.

1.4. MISIÓN

Contribuir al desarrollo agro exportador ecuatoriano con un producto de alta calidad, apoyando al mejoramiento de la calidad de vida de la zona de Febres Cordero aplicando la conciencia ecológica.

1.5. ESLOGAN

El mejor cacao del mundo con aroma y sabor inigualables

1.6. CONSIDERACION DE GÉNERO

En la parroquia Febres Cordero y todas su comunidades los roles en la familia están definidos por las relaciones de género, Las mujeres desempeñan un rol en el hogar marcado por el machismo que las vuelve muy dependientes, sumisas y se les dificulta la iniciación de la vida como miembro de la comunidad, limitándoles el acceso, uso y control de los recursos naturales, económicos y sociales de la parroquia, sin embargo, esta inequidad no es considerada un problema en al actualidad, sino que se la entiende como propio de la cultura que tienen las personas en esta localidad.

Dada las características del escenario en el que se desarrollará el Plan de Negocios con predominio de las decisiones de los hombres, donde el trabajo de la mujer es invisibilizado y muy poco recocado. En el presente Plan de Negocios la participación de la mujer y el hombre es equitativa, teniendo acceso en todo el proceso de implementación del centro de acopio, de su sustentabilidad y sostenibilidad, logrando la participación de la mujer en un 33%.

"La igualdad de género no debe considerarse sólo como un tema de las mujeres....., es un asunto que requiere el trabajo conjunto de hombres y mujeres en la búsqueda de soluciones que sean prácticas a la vez que basadas en principios. Cada vez más, estas soluciones no serán ni aceptables ni sostenibles si la igualdad de derechos, la dignidad y el valor de hombres y mujeres no son respetados". Koichiro Matsuura

1.7. PRINCIPIOS ÉTICOS

El Código de Ética del Centro de Acopio y Comercialización de Cacao Nacional Fino de Aroma – Orgánico. "Mata De Cacao" se establecerá para llevar a cabo con éxito los objetivos propuestos, basados en la aplicación de principios éticos como **la solidaridad, honestidad y la responsabilidad**, mismos que contribuirán significativamente a reafirmar los principios éticos que deben regir en todo momento nuestra conducta en el área laboral y con la comunidad.

Incorporar estos principios nos llevará a mejorar las relaciones no solo laborales sino entre los proveedores, administradores, clientes, competencia y la comunidad en general.

1.8. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR DEL CENTRO DE ACOPIO

El emprendedor que desempeñará las funciones de administrador del Centro de Acopio "Mata de Cacao" debe reunir características que permitan la consecución de los objetivos propuestos y de lograr mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno

económico; así podemos citar las siguientes: Asumir riesgos con responsabilidad, detectar las oportunidades para comercialización del producto, tener conocimiento sobre la microempresa a crearse, fijarse metas a corto, mediano y largo plazo y cumplirlas con responsabilidad y eficiencia, optimizar el tiempo, tener habilidad para vender el producto, tener confianza en sí mismo, crear un entorno de confianza entre sus colaboradores y sus clientes , establecer expectativas, debe tener liderazgo.

1.9. SITUACION ACTUAL DE LA ENTIDAD EJECUTORA

La entidad ejecutora actualmente es una Organización Social de Base (OSb) denominado *Asociación de Productores Agropecuarios "Seis de Febrero"* inició sus actividades en Mayo del 2004, surge por la iniciativa de participar en los proyectos productivos financiados por PROLOCAL, durante este periodo la asociación logró la conformación de una estructura sociorganizativa que facilita las actividades de gestión ante entidades públicas, privadas y ONGs. La organización se benefició de la capacitación en buenas prácticas agrícolas, gestión de recursos y contabilidad básica impartida por PROLOCAL y otras instituciones.

La Asociación de Productores Agropecuarios "Seis de Febrero" se encuentra inscrita en el Ministerio de Bienestar Social con Registro Oficial No. 699 del 07 de Octubre del 2004 y tiene Registro Único de Contribuyentes. La Asociación cuenta con 18 socios y 3 socias.

A partir del año 2007 la Asociación de Productores Agropecuarios "Seis de Febrero" será la entidad ejecutora del *Centro de Acopio y Comercialización de Cacao Nacional Fino de Aroma - Orgánico*

"Mata de Cacao" , que se dedicará fundamentalmente a la compra de cacao en húmedo y seco, y venta de cacao en grano en condiciones de seco y limpio, razón por lo cual, se requiere de la implementación de este plan de negocios, lo que le permitirá alcanzar los objetivos colectivos como es de mejorar la calidad de vida de la comunidad y, el éxito y la expansión de la microempresa.

1.10. SITUACION ACTUAL EN LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

En la parroquia Febres Cordero la comercialización de los productos agrícolas y especialmente del cacao se realiza en la cabecera parroquial "Mata de Cacao" y en "Pueblo Nuevo" donde existen cuatro y tres comerciantes respectivamente, mismos que explotan a los pequeños productores en el precio y peso.

Sin duda los productores y productoras cacaoteros basan su forma de subsistencia en la economía primaria, es decir, sin agregar valor, lo que supone precios bajos, y por ende rentabilidad mínima, que no permite el incremento de la capacidad adquisitiva, y como consecuencia el bajo calidad de vida de vida de hombres y mujeres dedicados a la producción de mejor cacao del mundo.

Los comerciantes adquieren el producto seco sin realizar ningún tipo de clasificación de calidad ni variedad del cacao, posteriormente lo llevan a venderlo a las exportadoras ubicadas en Durán y Guayaquil, en la cadena de comercialización en esta zona intervienen los productores/as, los intermediarios, y las exportadoras de cacao en grano y fabricantes de chocolates,

bombones y otros productos terminados como se indica en el siguiente esquema.



Las acciones que se realizarán con el centro de acopio están dirigidas a fortalecer el sector cacaotero para que dispongan de una infraestructura en donde brinde todas las facilidades para que el productor pueda darle valor al cacao (beneficiado) y comercializarlo directamente, rompiendo la cadena de intermediarios, y en un futuro poder exportar directamente, además de incentivar el cultivo de cacao nacional fino de aroma orgánico, contribuyendo así a la conservación y cuidado de los recursos naturales.

La comercialización de cacao en el centro de acopio serán manejados directamente por los productores, además en la propuesta técnica se plantea la asistencia técnica como controles de calidad, técnicas de poscosecha (fermentación, secado), almacenamiento y mercadeo, y seguimiento al proceso operativo, gestión de ventas y co-administración de fondos de comercialización.

2. EL PRODUCTO

2.1. DESCRIPCION GENERAL DEL PRODUCTO

El cacao, componente fundamental del chocolate, es una planta originaria de América que ha sido difundida en el mundo como un cultivo utilizado para materia prima en diversos productos de la agroindustria. La producción de cacao a nivel mundial se concentra en ocho países: Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Brasil, Ecuador, Camerún, Nigeria y Malasia. Estos países abarcan el 91% del mercado mundial, los principales exportadores de este producto son los países desarrollados de Europa y Norte América que transforman el producto bruto en uno con valor agregado. La semilla de cacao se procesa en cuatro productos intermedios: licor de cacao, manteca de cacao, torta de cacao y cacao en polvo.

El cacao "Nacional " ecuatoriano, es reconocido internacionalmente por su excelente calidad y aroma floral.

En el mercado mundial del cacao se distingue entre : **granos ordinarios** ("**bulk beans**" o basic beans") utilizados para la fabricación de chocolates comunes, y los **finos o de aroma** ("**flavour beans**") reconocidos por sus marcadas características de aroma y color sumamente apreciadas en la preparación de chocolates finos, revestimientos y coberturas.



El cacao (*Theobroma cacao* L.) se clasifica en 4 grandes grupos : **Criollo**, **Nacional**, **Trinitario** y **Forastero**. En general, se considera a los tres primeros grupos como cacaos finos o de aroma. El cacao tradicional

ecuatoriano pertenece al grupo del cacao Nacional y se caracteriza por un cotiledón castaño claro y un fuerte y agradable perfume floral conocido como aroma "arriba" (es originario de la franja boscosa occidental de los Andes, la región de "arriba").

El cacao orgánico y el fino de aroma constituyen dos nichos de mercado a los que los productores primarios de la materia prima pueden acceder a través de las redes de organizaciones del llamado "*Comercio Justo*" o *Fair Trade*, que representan a las crecientes corrientes de consumidores principalmente europeos que desean establecer un intercambio justo con los pequeños agricultores de los países subdesarrollados que se comprometan a producir en forma sustentable, con calidad y organizados en cooperativas que se caractericen por una gestión democrática y transparente de sus procesos productivos.



En ambos casos e incluso para el cacao convencional el Comercio Justo premia el esfuerzo de los pequeños productores y productoras con primas o sobrepuestos muy significativos. Por ejemplo, Ecuador recibe US\$300 por cada quintal de cacao fino de aroma que exporta a los países consumidores. El precio empezó a subir desde diciembre del 2005 cuando se pagó US\$150 el quintal. Según la tendencia actual, Holanda, Italia, Estados Unidos, Venezuela, Chile, Colombia y Argentina vuelven a sentirse atraídos por el aroma del cacao fino del Ecuador.

2.2. VALOR DISTINTIVO DEL PRODUCTO

El producto será ofrecido con un proceso garantizado de producción que comprende de manera general tres grandes etapas llanadas:

1) "Prácticas Agrícolas", que comprende las actividades de establecimiento, mantenimiento, recuperación y rehabilitación;

2) El "Beneficio", en el cultivo de cacao el beneficio constituye parte fundamental y decisiva para obtener buena calidad del grano, y permitir su correcta comercialización en el mercado nacional e internacional. El precio del producto y la rentabilidad del cultivo se incrementan con un buen beneficio, labor que representa entre el 15 y el 20% de los costos directos de producción. Con un beneficio adecuado se desarrolla en la almendra los principios fundamentales del sabor, aroma y calidad inconfundibles del cacao, lo que determina en gran medida su condición de finos y aromáticos, es decir la calidad del producto final, estas etapas son de suma importancia para garantizar el producto y ofrecer a nuestros potenciales compradores que constituyen la tercera etapa de producción que es **la "Industrialización"**.

Con el cumplimiento de estas actividades se logrará el valor agregado del cacao orgánico, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes de esta localidad. Además, permitirá formar una asociación de pequeños productores para ser exportadores directos, y lograr la certificación según las normas de calidad: **"Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176"**, la misma que establece la clasificación y los requisitos de calidad que debe cumplir el cacao en grano beneficiado (grano entero, fermentado, seco y limpio) y los criterios que deben aplicarse para su



clasificación, esta norma se aplica al cacao beneficiado, destinado para fines de comercialización; **“Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 173”** para la determinación de la humedad; **Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 177”** para el muestreo; y la obtención del sello verde de acuerdo a las normas ambientales: **Normas ISO 14000** que tiene como objetivo la mejora de las prestaciones medioambientales. Estas normas, al igual que las normas ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad se basan en el principio de la mejora continua. Además permite fortalecer la calidad del producto, procurar la seguridad del consumidor y brindar la confianza sobre la producción del cultivo con apego a las normas.

Es importante recalcar que las características del *Cacao Nacional Fino de Aroma* son únicas en el Mundo por su sabor floral conocido como *Arriba*. Lastimosamente, a pesar de tener estas cualidades especiales que le proporcionaba a Ecuador una fama de sabor inimitable, se ha descuidado las labores de beneficiado poscosecha que resultaran en perjudicar esta calidad.

La calidad final del cacao para la comercialización, depende directamente de una adecuada fermentación y secado de la almendra. Mediante este proceso se limpia la semilla, muere el embrión y se alcanza el aroma y sabor, así como la buena presentación de las almendras. Además, se prepara el grano para que pueda ser almacenado por un determinado tiempo sin riesgo de contaminación de insectos y mohos.

La fermentación del cacao se realizará en cajones madera con perforaciones en el fondo para el escurrimiento de los jugos. Los

cajones serán a desnivel (tipo escalera), lo que facilita el proceso de volteo y la pasada de la almendra de un cajón a otro, cada veinticuatro horas. El grano adecuadamente fermentado se identifica por un color café y con incrustaciones o estrías pronunciadas. Terminado el proceso de fermentación, continúa de inmediato el secado, el mismo que se realizará en esterillas de bambú corredizas, materiales que no le transmiten a la masa de almendras sabor u olores extraños.

2.3 ESTACIONALIDAD DE LA PRODUCCION

La producción de cacao en la parroquia Febres Cordero es considerado como uno de los mejores cultivos de la zona su producción es permanente durante todo el año, el tiempo de la cosecha varia dependiendo del clima y la variedad de cacao, presentándose la temporada alta de cosecha en los meses de: junio-agosto; julio-octubre y septiembre y noviembre.

En los meses de enero y febrero se presenta un rebrote en las plantas, alcanzando un 35% de los volúmenes alcanzados en la temporada alta.

En la parroquia Febres Cordero, cuando las plantas entran en producción, el cacao se cosecha en un intervalo de ocho a quince días, las épocas de mayor producción es en verano a partir del mes de mayo hasta el mes de diciembre, en la época de invierno se cosecha cada mes porque la producción es baja.

2.4. OFERTA

La superficie cultivada actualmente en el Ecuador se estima en aproximadamente 362.120 hectáreas, con una producción anual de

95 000 TM y un rendimiento de 0.27 TM/ha, lo que significa 5,40 quintales por hectárea al año. Vale la pena resaltar que existen plantaciones modernas, donde los agricultores obtienen rendimientos muy superiores al antes señalado, con variedades como la CCN-51 que fluctúan entre 1,5 a 3 toneladas/hectárea y cuya superficie sobrepasan las 15 000 hectáreas.

La demanda de cacao tanto en el mercado interno como externo, está suministrada principalmente por la provincia de Los Ríos, le sigue la provincia del Guayas y Manabí, y en pequeños porcentaje otras provincias como se muestra en el siguiente cuadro.

Participación por Provincia	
Provincia	Cacao
Los Ríos	28,0%
Guayas	22,0%
Manabí	18,0%
Esmeraldas	7,5%
El Oro	5,0%
Bolívar	4,4%
Cotopaxi	4,0%
Pichincha	3,6%
Resto de provincias	7,5%
Total	100%

Fuente: www.sica.gov.ec/agronegocios

Durante la década de los noventa, el mercado mundial del cacao orgánico se expandió a una tasa de crecimiento anual entre 15 y 30%, especialmente en Europa, Estados Unidos y porcentajes un poco menores para Japón. Durante los últimos tres años se ha incrementado entre 10 a 15%.

El cálculo de la producción de cacao orgánico es muy variable y van desde el 1% hasta el 8% de la producción mundial, este último



estimado por la Organización Internacional del Cacao –ICCO-. Esto significa que la producción para el 2001 osciló entre 30 mil y 245 mil toneladas, según los últimos datos de producción mundial de cacao. La dificultad de estimar la producción de cacao orgánico se debe a que muchos de los cultivos considerados como orgánicos no están certificados por el sistema de producción.

Los principales productores de cacao orgánico son los países de América Latina, en especial, los países centroamericanos donde este cultivo ha tenido una gran promoción en zonas de bosque húmedo tropical. La producción de América Latina puede estar alrededor de 15 000 toneladas.

La mayoría de los proyectos de comunidades campesinas que producen cacao orgánico en América Latina están enviando el producto a los mercados de Europa y Estados Unidos con gran éxito, convirtiéndose en una fuente importante de los ingresos para estas comunidades que protegen los bosques.

2.5. DEMANDA

Durante la década de los noventa, el mercado mundial del cacao orgánico se expandió a una tasa de crecimiento anual entre 15 y 30%, especialmente en Europa, Estados Unidos y porcentajes un poco menores para Japón. Durante los últimos tres años se ha incrementado entre 10 a 15%.

Las ventas estimadas de cacao orgánico en Estados Unidos están cercanas a US \$32 millones de dólares y en Japón se estiman en US \$8 millones de dólares. Se estima que las ventas de chocolate

orgánico estarían cercanas al 1% del mercado de chocolate convencional.

Los principales países que demandan cacao orgánico son: Europa con el 64.3%, especialmente Alemania Francia, Reino Unido y Suiza, y Estados Unidos con el 26.35%, Japón participa con el 3.6%. En Europa se destacan Alemania y Suiza como los principales importadores de cacao orgánico. Las importaciones provienen principalmente de Republica Dominicana, Brasil, Bolivia y Ecuador y son utilizadas casi en su totalidad para la elaboración chocolate, postres y mantequillas.

En otros países de la Comunidad Europea, se tienen expectativas de un crecimiento del mercado de orgánicos, en por lo menos un 20% anual promedio, especialmente en Francia. En Suecia los productos a base de cacao tienen un mercado relativamente grande, el país también es un exportador importante de barras del chocolate y otros productos elaborados de cacao. Sin embargo, debido a los suministros inadecuados de cacao orgánico, se venden sólo unos chocolates orgánicos importados y productos de cacao en polvo en el mercado interno.

El cacao orgánico presenta una demanda mundial dinámica durante los últimos cinco años y casi la totalidad de la producción es comercializada en mercados internacionales por el bajo consumo de productos orgánicos que se presentan en los países donde se producen.

3. MERCADO

3.1. Los Clientes

Los clientes iniciales de la empresa serán del Mercado Nacional, ya que, los volúmenes de comercialización no serían suficientes para asegurar la oferta del producto al Mercado Internacional.

Dentro de los clientes se ha identificado a las empresas exportadoras de cacao en grano como: Maquita Cushunchic – MCCH, Asociación Nacional de Exportadores de Cacao – ANECACAO, Exportadora Ashley Delgado, y las industrias nacionales de chocolates y bombones como: El Salinerito, Cofina y los pequeños productores de chocolates artesanales.

Estos clientes se encuentran ubicados en la provincia del Guayas en los cantones de Guayaquil y Durán.

Al implantarse el presente Plan de Negocios, no tendrá las condiciones necesarias para realizar directamente las exportaciones, razón por lo cual, ingresará al sistema nacional de comercialización de materias primas en condición de proveedor.

El centro de acopio procurará alcanzar las condiciones óptimas de volumen, calidad e infraestructura comercial, lo que le permitirá realizar exportaciones directas.

3.2. Los proveedores

Los principales proveedores de cacao nacional fino de aroma para el centro se acopio los 18 socios y 3 socias de la Asociación de Productores Agropecuarios “Seis de Febrero”, quienes son los



beneficiarios directos del presente plan de negocios, los mismos que cuentan con un área de producción estimada de 55 has con un rendimiento de 2 756 quintales al año de cacao nacional fino de aroma en grano seco.

Además de los socios la organización el centro de acopio se proveerá de productores y productoras de la zona de influencia que cumplan con los requisitos de calidad del producto, que se estima en 230 has con un rendimiento de 11 678 quintales al año, generando ventas totales anuales de 14 434 quintales.

3.3. La Competencia

Los competidores del Centro de Acopio y Comercialización de Cacao Nacional Fino de Aroma – Orgánico “Mata de Cacao” son los comerciantes e intermediarios que durante años han venido comercializando productos agrícolas en la zona, especialmente el cacao, pagando precio irrisorios, explotando a los productores y productoras, no hacen una clasificación de las variedades de cacao, más bien han promovido la costumbre de entregar el producto de cualquier forma, ya que pagan el mismo precio por un producto mezclado o con impurezas, así también aseguran el producto en la cosecha anticipando prestamos de dinero sin intereses, entre otras prácticas negativas.

La competencia consiste en captar la mayor cantidad posible de cacao nacional fino de aroma, enfrentando a los comerciantes e intermediarios que han acostumbrado a los productores y productoras comprar cacao sin una mínima exigencia de calidad.



3.3.1. Debilidades del producto de la competencia

- Deficiente sistema de control de calidad
- Presencia de impurezas en el producto
- Sistema de poscosecha sin planificación
- Ausencia de sistemas de selección de producto (el producto se mezcla)
- Presencia de hongos en el producto
- Falta de transparencia en el sistema de comercialización
- Proceso de certificación orgánica detenido
- Limitaciones de acceso a capitales para mejorar sistema de comercialización
- Ausencia de políticas de ventas y su supervisión.
- Limitaciones de acceso a financiamiento
- Ausencia de entidades de apoyo técnico productivo, administrativo y financiero.

4. PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo y estrategia de ventas comercial que se define para el presente plan de negocios deberá basarse en cuatro aspectos fundamentales:

- 1) El producto
- 2) El precio,
- 3) La promoción y
- 4) La distribución.

4.1. Estrategia de Producto

El cacao comercializado en el centro de acopio, marcará la diferencia porque ofertará al mercado un producto de alta calidad, con una buena presentación en sacos de 100 libras de peso y el servicio de entrega del producto será rápido y cumplido.

El sistema de comercialización del Centro de Acopio parte de la realidad de las condiciones de ser una materia prima sin proceso final, es decir las ventas se realizará al granel sin mayor detalle de perchaje.

En el mercado del cacao a granel no se requiere de esfuerzos dirigidos al consumidor final sino al exportador y a la industria de productos derivados de cacao, razón por lo cual, el valor distintivo del producto en el Centro de Acopio para el posicionamiento en el mercado destacará las siguientes características.

- 1) Aroma fuerte y concentrado
- 2) Calidad de la almendra
- 3) Tamaño de la almendra

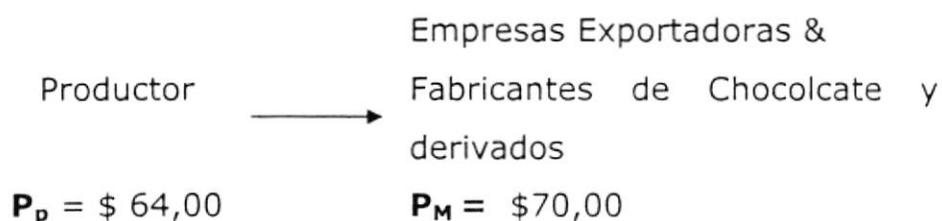
- 4) Ausencia de impurezas
- 5) Buen nivel de rendimiento

4.2. Estrategias de Precios

Se fijará un precio preferencial al productor/ara en función de la calidad del producto que oferten, y por las libre competencia basados en bolsa de valores de Nueva Cork, que es un mecanismo mundial de prestigio utilizado en el comercio exterior. Los precios son generalmente iguales, pero la ventaja radica en la calidad de cacao que se ofrecerá en el centro de acopio, el cual es libre de químicos y reproduce asociativamente, contando con un sistema de trazabilidad que responde a las necesidades y regulaciones del comercio exterior.

El precio promedio del quintal de cacao que los comerciantes (competencia) pagan a los productores y productoras es de US\$57,00 dólares.

Los márgenes de precios promedios para la comercialización del producto serán los siguientes:



Los precios anteriores son estimados, en base a entrevistas realizadas a los productores/as, al mayorista y planta industrial recibidos actualmente para el cacao tradicional que se comercializará en la fase inicial del Plan de Negocios.

4.3. Estrategias de Promoción

La mezcla promocional que desarrollará el Centro de Acopio para dar a conocer el producto en la parte inicial del plan de negocios será la siguiente:

Rumor: En primer lugar la empresa utilizará el rumor como un medio para dar a conocer el producto (cacao nacional fino de aroma - orgánico) ya que es importante contar con buenas referencias y comentarios entre los clientes que ayuden a promocionar la calidad, atributos y beneficios del producto lo cual permitirá cumplir con el objetivo de alcanzar un volumen significativo de las ventas así como también una razonable posición en el mercado.

Además el sistema de comercialización del Centro de Acopio ha previsto la difusión de su producto a través del uso de medios de comunicación como:

- 1) Internet
- 2) Participación en ferias de alimentos y exposiciones
- 3) fichas y plegable informativo
- 4) Eventos de capacitación del producto
- 5) Guía de observación a la microempresa
- 6) Red de contactos.

4.4. Estrategia de Plaza

Para lograr un mercado seguro, una demanda local suficiente y una buena aceptación en el mercado de cacao en grano e industrial (chocolates y bombones), el centro de acopio mantendrá una imagen de calidad en el mercado, es decir, comercializará un

producto en condiciones óptimas, aplicando las normas de calidad para la comercialización interna y externa, asegurando la inversión de nuestros clientes.

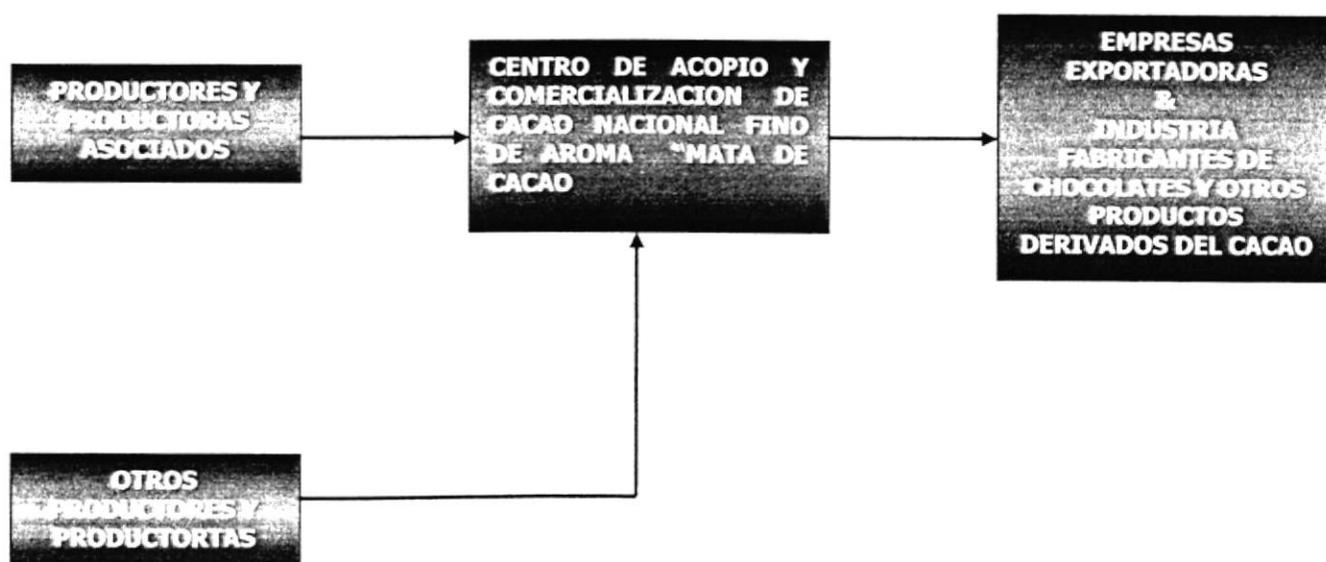
No se puede aplicar la estrategia comercial sin mejorar *-en paralelo-* la cadena productiva, y por ende el fortalecimiento constante y sostenido de las organizaciones y de los productores y productoras de la zona de influencia del plan de negocios.

4.5. Canales de distribución

Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que les satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello, se deben escoger rutas mediante las cuales se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor, de la manera más eficiente posible.

Los canales de distribución que el centro de acopio utilizará para entregar el producto a los clientes serán los siguientes:

CANALES DE DISTRIBUCIÓN



4.6. Fuerza de venta y estructura

La venta se realizará en forma directa a los representantes de las empresas exportadoras, de las industrias fabricantes de chocolates y bombones, puesto que ellos son nuestros potenciales clientes. Para tal efecto se encargará el Administrador del Centro de Acopio, el mismo que deberá realizar la gestión de las ventas desde la detección de nichos de mercado, establecer los contactos potenciales, hacer las ventas requeridas y asegurar la cobranza de las mismas.

4.7. Suposiciones de venta

Las metas de ventas de cacao nacional fino de aroma en grano seco propuesta para el Administrador de la microempresa se determina en base a la disposición de materia prima de los proveedores asociados (2 756 qq) al entidad ejecutora y otros productores y productoras (11 678 qq). Logrando un venta anual de 14 434 qq

4.8. Metas base de Ventas

Las ventas mensuales se realizarán de acuerdo a la producción y estacionalidad del cultivo, la misma que se estima entre un rango de 404 a 1 800 quintales sea temporada baja o alta respectivamente.

5. POSICION ESTRATEGICA Y ANALISIS DE RIESGOS

Análisis Foda del Producto a ofrecer en el Centro De Acopio (Cacao Nacional Fino de Aroma Orgánico)

FORTALEZAS

- 1) Excelente calidad (aroma y sabor).
- 2) Producto de exportación tradicional.
- 3) Aceptados en los mercados Europeo, Japonés y Norteamericano.
- 4) Producto cultivado sin químicos y en forma silvestre.
- 5) Por ser un producto orgánico ayuda al conservación del ambiente.
- 6) A diferencia del cacao tradicional ofrece un valor agregado al cacao.
- 7) Por su calidad compite con mejores precios en los mercados nacionales e internacionales.
- 8) Mejor imagen de marketing.
- 9) Por ser un cultivo ancestral, existe facilidad para la aplicación de normas de calidad y de certificación.
- 10) Interés de los productores por asociarse
- 11) Presencia de productores de cacao tradicional y orgánico

OPORTUNIDADES

- 1) La presencia de PROLOCAL, con el cofinanciamiento de proyectos productivos
- 2) El Tratado de Libre Comercio, ya que permitirá una mayor competitividad del producto a nivel internacional
- 3) Nicho de mercado a nivel nacional e internacional

- 4) Apoyo de ONGs en asesoría técnica, capacitación y financiamiento de la producción.
- 5) Sembrar una mayor superficie de cacao.
- 6) Mejorar los ingresos de las familias del área de influencia al obtener un mejor precio de su producto.
- 7) Las condiciones de vida de los pequeños productores de cacao orgánico mejorarían
- 8) Mejorar las plantaciones para que la producción de cacao orgánico aumente
- 9) La adopción de formas de vida más sanas y el cambio de hábito en las personas
- 10) Conseguir certificación orgánica de las fincas y de esta manera garantizar el producto
- 11) Integrar al trabajo de las fincas a hombre y mujeres evitando así la migración y el aumento de los cordones de miseria en las ciudades receptoras.

DEBILIDADES

- 1) Desconocimiento de las ventajas de este producto
- 2) Escasos recursos económicos en la cadena de producción
- 3) La aplicación de inadecuadas prácticas agrícolas
- 4) Semilla o plantas no certificadas
- 5) Desconocimiento de técnicas de poscosecha
- 6) Cacaotales viejos limitan la producción
- 7) Alta dispersión de los productores
- 8) Carencia de infraestructura para el fácil transporte del producto hacia el centro de acopio
- 9) Poca capacidad de gestión de los productores de cacao

- 10) Volumen de producción aún es limitado por desconocimiento de las ventajas del cacao orgánico

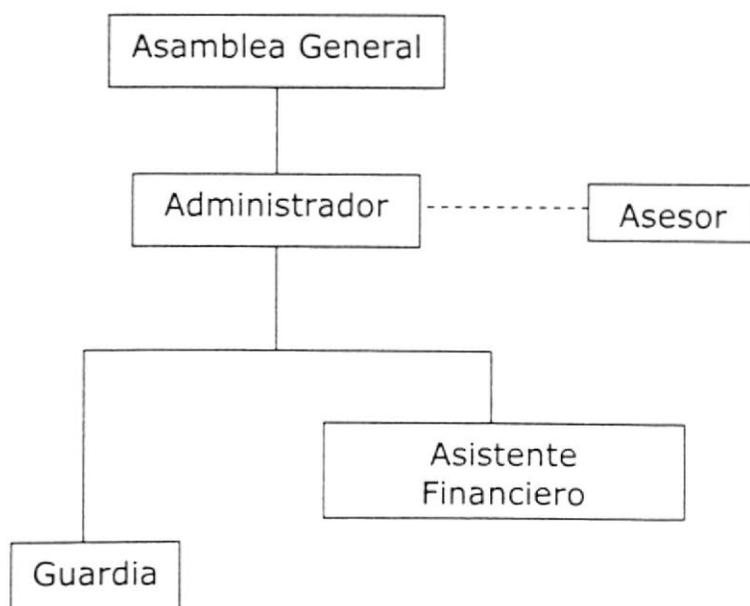
AMENAZAS

- 1) Políticas internas y externas de comercialización.
- 2) Competencia desleal de los intermediarios.
- 3) Barreras de entrada del producto a la Comunidad Europea y EE.UU. Japón, Chile y Colombia.
- 4) Factores climáticos adversos.
- 5) Presencia de plagas y enfermedades.
- 6) Realidad política y social (riesgo país)
- 7) Carencia de mano de obra y abandono o venta de las tierras por la migración tanto a ciudades de nuestro país como al exterior.
- 8) Presencia de comerciantes informales que no exigen la aplicación de normas de calidad.
- 9) Abandono de las tierras
- 10) Que el Banco Mundial y el la Comunidad Económica Europea restrinjan los fondos a PROLOCAL

6. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El objetivo de la empresa en el área organizacional es establecer una adecuada distribución de responsabilidades y actividades, de modo tal que se facilite el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos propuestos. En el Centro de Acopio los principales ejecutivos serán: El *Administrador*; que se hará cargo de la administración, el control y desarrollo del centro de acopio y de las ventas del producto. El *Asistente Financiero*; que se encargará de las operaciones financieras, llevar la contabilidad y proporcionar informes financieros. Se ha previsto la contratación eventual de un *Asesor* que brindará apoyo en la capacitación y certificación del producto. En tal sentido se ha elaborado un Organigrama Funcional que permita la sostenibilidad del centro de acopio, considerando necesidades básicas y la optimización de los recursos. En necesario indicar que al contratar al personal se considere a la mujer en igualdad de condiciones con respecto a candidatos hombres. De la misma forma, se ha elaborado las funciones y responsabilidades a desempeñar por cada uno de los cargos (Anexo 1).

Organigrama Funcional del Centro de Acopio



7. PLAN DE IMPLEMENTACION

7.1. IMPACTOS ESPERADOS

7.1.1. Impactos Sociales

El enfoque participativo en los procesos de capacitación en técnicas agro-ecológicas, socio-organizativo y la comercialización agrícola organizada y directa, así como la inclusión de los productores y productoras dentro del centro de acopio beneficia a los pobladores rurales porque se convierte en una alternativa de generación de ingresos y promueve el desarrollo personal y de la comunidad en general, mejorando la calidad de vida y convirtiéndolos en artífices de su propio desarrollo.

7.1.2. Impactos Económicos

La producción y comercialización de cacao nacional fino de aroma orgánico de calidad se considera como una alternativa concreta de acceso a mejores precios, en beneficio directo de los productores y productoras ya que el producto obtiene valor agregado en las fincas, canales de comercialización más directos y el sobreprecio por producto orgánico.

7.1.3. Impactos Ambientales

La producción de cacao nacional y ecológico se lleva a cabo bajo sistemas agroforestales de cultivo que son una estrategia de producción agrícola fundamentada en el aprovechamiento diversificado de los recursos naturales. Este tipo de prácticas utiliza la sombra de varias especies arbóreas permitiendo la diversificación de la producción en maderas, frutas, y fibras entre

otros, al igual que suministra hábitat y alimento para la fauna, conserva la flora nativa y evita la erosión de los suelos. Este tipo de producción permite la incorporación simultánea de cultivos de ciclo corto como el plátano y la yuca para obtención de sombra temporal y los maderables de ciclo largo, como sombra permanente que mejora sustancialmente el desempeño de los cacaotales, en términos productivos y económicos. Adicionalmente, los productores son esencialmente campesinos y pequeños productores, asociados en cooperativas o asociaciones de producción.

Estas dos características, los beneficios ambientales y el tipo de productores ha hecho que muchas organizaciones no gubernamentales ambientalistas o de comercio justo de países desarrollados estén aportando recursos financieros y técnicos para promover este tipo de cultivos el fortalecimiento de estas organizaciones o bien están siendo apoyadas con recursos estatales bajo los programas de protección del medio ambiente o de Desarrollo Alternativo. Estos proyectos incluyen capacitación a los productores en temas de agricultura orgánica, comercialización y apoyo en la gestión y administración de las cooperativas.

7.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Las actividades a desarrollarse en el centro de acopio se ha clasificado en los siguientes componentes:

Componente 1: *Construcción de obras civiles:* oficina, tendales, bodega, fermentadores, guardianía.



Componente 2: *Compra de maquinarias y equipos de oficina:*

Contacto y cotización con proveedores, compra de maquinaria y equipos, transporte de equipos, instalación de equipos

Componente 3: *Contratación de persona.-* administrador y asistente financiero

Componente 4: *Capacitación socio-organizativa a productores y productoras:*

Modulo 1.- Comercialización

Modulo 2.- Buenas Prácticas Agrícolas

Modulo 3.- Conservación de Recursos Naturales

Modulo 4.- Fortalecimiento socio organizativo

Modula 5.- Gestión financiera y contabilidad

Componente 5: *Compra de cacao a socio/as, productores/a:* contacto con productores/as de cacao, compra clasificación, fermentación, secado, ensacado y almacenamiento del producto.

Componente 6: *Comercialización del cacao.-* contacto con socios y clientes potenciales, envío de muestras, cierre de ventas y despacho del producto. (Anexo 2)



7.3. PLAN COMUNICACIONAL

La creación del Centro de Acopio implica la ejecución de un proyecto de comunicación para tener conocimiento del mismo a fin de establecer estrategias y métodos de comunicación adecuados que favorezcan las relaciones interpersonales entre los colaboradores, clientes, proveedores y el entorno natural en que se desenvuelven; creando espacios de cohesión, participación y expresión de los actores internos y externos de la empresa y de la comunidad, sean los generadores y protagonistas del desarrollo y mejoramiento de su calidad de vida, promoviendo la convivencia pacífica a través de los derechos humanos y los valores como la tolerancia y el respeto.

Las actividades planteadas en el plan comunicacional permiten alcanzar los objetivos propuestos y la integración de los actores internos y externos en busca de mejores niveles de vida para la comunidad y la conservación y preservación de los recursos naturales (Anexo 3).



8. PLAN FINANCIERO

El plan financiero del "Centro de Acopio y Comercialización de Cacao Nacional Fino de Aroma -Orgánico", determina la inversión inicial para la implementación del mismo, cédula de personal, cedula de costos y gastos, cedula de depreciación, ingresos, flujo de efectivo, punto de equilibrio e índices financieros (VAN, TIR, IR, PRC).

En la inversión inicial se ha determinado la cantidad de \$90 850,13 para el primer mes de implementación de la microempresa causando una tasa interna de retorno de 66,26%, y un valor actual neto de \$ 41 783,67 como se muestran en los siguientes cuadros de cálculos.

INVERSION INICIAL

Descripción	Cant.	Precio Unitario	Precio Total	Duración en años	Proveedor
Inmuebles					
Terreno (1/2 Ha)	500	2,50	1.250,00	20	Local
Obras civiles	104	60,00	6.240,00	20	Local
Tendal	9	90,00	810,00	2	Local
Fermentadores (cajones)	12	30,00	360,00	2	Local
Total Inmuebles			8.660,00		
Maquinaria y equipos					
Balanza con plataforma	1	400,00	400,00	10	Guayaquil
Medidor de humedad	1	70,00	70,00	3	Guayaquil
Total maquinarias			470,00		
Muebles y enseres de oficina					
Escritorios ejecutivo sencillo	1	150,00	150,00	10	Local
Sillón semi-ejecutivo	1	85,00	85,00	10	Local
Silla giratoria	1	75,00	75,00	10	Local
Archivador	1	120,00	120,00	10	Local
Sillas plásticas	6	8,00	48,00	3	Local
Total muebles y enseres			478,00		
Equipos de oficina					
Computadora	1	800,00	800,00	3	Local
Impresora	1	85,00	85,00	3	Local
Calculadora	1	15,00	15,00	3	Local
Total equipos de oficina			900,00		
TOTAL INVERSION			\$ 10.508,00		

GASTOS PREOPERATIVOS

Descripción	Cantidades	Valor	Precio Total	Duración años	Proveedor / Institución
Gastos de constitución					
Inscripción Superintendencia de Compañías	1	150,00	150,00	5	Trámites (Guayaquil)
Afiliación Cámara de la Pequeña Industria	1	40,00	40,00	5	Trámites (Babahoyo)
Inscripción al registro mercantil	1	40,00	40,00	5	Trámites (Guayaquil)
Número patronal del IESS	1	30,00	30,00	5	Trámites (Babahoyo)
Impuesto de funcionamiento, bomberos, municipio	1	50,00	50,00	5	Municipio de Babahoyo / Bomberos Babahoyo
Total gastos constitucion			310,00		
Estudios					
Estudio de mercado de cacao	1	2 500,00	2 500,00	5	
Total estudios			2.500,00		
Total inversiones constitución e intangibles			\$ 2.810,00		

CAPITAL DE TRABAJO

Descripción	Cantidades	Precio Total
Gastos de Ventas	mensual	55,00
Costos de comercialización	mensual	76.332,83
Gastos Administrativos	mensual	1.144,30
Total capital operativo		\$ 77.532,13

TOTAL DE INVERSION MENSUAL

Descripción	Cantidad	Costo
Inversión Inicial	mensual	10.508,00
Gastos Preoperativos	mensual	2 810,00
Capital de Trabajo	mensual	77 532,13
Total de inversión mensual inicial		\$ 90.850,13

COSTOS OBRAS CIVILES

Descripción	Cantidad m²	Precio unitario (\$)	Precio Total (\$)
Oficina	12	60,00	720,00
Galpón de recepción y pesado	30	60,00	1.800,00
Bodega	56	60,00	3.360,00
Guardianía	6	60,00	360,00
Total obras civiles	104	\$ 60,00	\$ 6.240,00

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS CON SALVAMENTO

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	VIDA UTIL	TASA DE DEPRECIACION	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR DE SALVAMENTO
INMUEBLES								
Terreno	500	2,50	1.250,00	20,00	0,00	0,00	0,00	2.013,00
Obras civiles	104	60,00	6.240,00	20,00	0,05	267,60	1.338,00	4.902,00
Tendal	9	90,00	810,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fermentadores	12	30,00	360,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
						267,60	1.338,00	6.915,00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS								
Balanza con plataforma	1	450,00	450,00	10,00	0,10	40,50	202,50	247,50
Medidor de humedad	1	70,00	70,00	3,00	0,33	21,00	63,00	7,00
						61,50	265,50	254,50
MUEBLES Y ENSERES								
Escritorio ejecutivo sencillo	1	150,00	150,00	10,00	0,10	13,50	67,50	82,50
Sillón semi-ejecutivo	1	85,00	85,00	10,00	0,10	7,60	38,00	47,00
Silla giratoria	1	75,00	75,00	10,00	0,10	6,70	33,50	41,50
Archivador	1	120,00	120,00	10,00	0,10	10,80	54,00	66,00
Sillas plásticas	6	8,00	48,00	3,00	0,33	14,33	43,00	5,00
						52,93	236,00	242,00
EQUIPOS DE OFICINA								
Computadora	1	800,00	800,00	3,00	0,33	240,00	720,00	80,00
Impresora	1	85,00	85,00	3,00	0,33	25,33	76,00	9,00
Calculadora	1	15,00	15,00	3,00	0,33	4,33	13,00	2,00
						269,67	809,00	91,00
TOTAL						651,70	2.648,50	7.502,50

COSTOS VARIABLES

COSTOS ANUALES DE COMERCIALIZACIÓN

Descripción	Costo diario/unitario	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Costo de producto	64,00	14281	76.165,33	913.984,00
*Saco de yute	0,60	1000	50,00	600,00
Piola	36,00	5	15,00	180,00
Agujetas	5,00	6	2,50	30,00
**Transporte	25,00	48	100,00	1.200,00
TOTAL			\$ 76.332,83	\$ 915.994,00

* Los sacos son reutilizables, el comprador envia de vuelta los sacos. Estos pueden duran 3 años.

** Apoyo a la compra del producto, se realizan 4 recorridos al mes en vehiculo de un socio estratégico

RESUMEN COSTOS VARIABLES

Descripción	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Costos de comercialización	12	76.332,83	915.994,00
Total Costos Variables		\$ 76.332,83	\$ 915.994,00

COSTOS FIJOS

SERVICIOS BASICOS ADMINISTRATIVOS

Descripción	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Electricidad	global	15	180,00
Agua	global	5	60,00
Telecomunicaciones y correos	global	10	120,00
Total Servicios básicos		30,00	360,00

MATERIALES DE OFICINA

Descripción	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Papelería	global	30,00	360,00
Materiales de aseo	global	10,00	120,00
Otros gastos	global	15,00	180,00
Total Gastos administrativos		55,00	660,00

COSTOS MANTENIMIENTO

Descripción	Costo diario	Costo mensual	Costo anual
Pintura y materiales	global	6	72
Limpieza de maquinarias	global	5	60
Reparaciones de maquinaria y equipo de oficina	global	15	180
Reparación de obras civiles	global	20	240
Total costo mantenimiento		46,00	552,00

GASTOS DE VENTAS

Descripción	Unidad	Mensual	Anual
Telecomunicaciones y correos	global	15,00	180,00
Folletería y papelería, facturas	global	20,00	240,00
Otros gastos de ventas, transporte, etc.	global	20,00	240,00
Plan de comunicación	global	188,30	2.259,60
TOTAL		\$ 243,30	\$ 2.919,60

RESUMEN COSTOS FIJOS

Descripción	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Sueldos y salarios	12	770,00	9.240,00
Servicios básicos administrativos	12	30,00	360,00
Materiales de oficina	12	55,00	660,00
Costos de mantenimiento	12	46,00	552,00
Gastos de venta	12	243,30	2.919,60
Plan de comunicación	12	188,30	2.259,60
Total Costos fijos		\$ 1.144,30	\$ 13.731,60

INGRESOS Y EGRESOS PROYECTADOS PARA UN AÑO Y CINCO AÑOS

PROYECCION DE VENTAS AÑO 1

MES	Cantidad (qq)	Precio de Venta (\$)	Ingreso Total (\$)
Enero	450	68,80	30.960,00
Febrero	450	69,50	31.275,00
Marzo	1100	71,00	78.100,00
Abril	1200	71,50	85.800,00
Mayo	1000	71,80	71.800,00
Junio	640	72,80	46.592,00
Julio	1400	71,50	100.100,00
Agosto	1500	67,80	101.700,00
Septiembre	1800	67,50	121.500,00
Octubre	1800	68,80	123.840,00
Noviembre	1700	68,50	116.450,00
Diciembre	1394	70,50	98.277,00
TOTAL	14434	\$ 70,00	\$ 1.010.380,00

PROYECCION DE VENTAS PARA 5 AÑOS

AÑO	Cantidad (qq)	Precio de Venta (\$)	Ingreso Total (\$)
1	14.434	70,00	1.010.380,00
2	15.156	70,00	1.060.920,00
3	15.914	70,00	1.113.980,00
4	16.710	70,00	1.169.700,00
5	17.546	70,00	1.228.220,00
TOTAL	79.760	70,00	5.583.200,00

EGRESOS PROYECTADOS PARA 5 AÑOS

Años	*Costos Fijos	**Volúmenes (qq)	**Costos Variables	Costos Totales
1	13.732	14.434	915.994	929.726
2	14.281	15.156	961.794	976.075
3	14.852	15.914	1.009.883	1.024.735
4	15.446	16.710	1.060.378	1.075.824
5	16.064	17.546	1.113.396	1.129.460
TOTAL	\$ 74.375	79.760	\$ 5.061.445	\$ 5.135.820

*Incremento del 4% por la inflación

**Volúmenes (qq) de venta y costos variables se estima un incremento del 5%

CALCULO DEL VAN

AÑO (FIN)	CAPITAL	INGRESO BRUTO	COSTOS DE OPERACIÓN	FLUJO ANTES DE IMPUESTOS	INTERESES	AMORT.	DEPREC.	BASE IMPONIBLE	IMPUESTOS	FLUJO DESP. DE IMPUT.	READICIÓN DEPREC.	FLUJO NETO DE FONDOS	F.V.A. (40%)	FCD	F.V.A. (70%)	FCD
0	-90.850,13			-90.850,13						-90.850,13		-90.850,13	1,0000	-90.850,13	1,0000	-90.850,13
1		1.010.380,00	929.725,60	80.654,40		571,00	651,70	79.431,70	19.857,93	59.573,78	651,70	60.225,48	0,7143	43.019,06	0,5882	35.426,75
2		1.060.920,00	976.074,56	84.845,44		571,00	651,70	83.622,74	20.905,68	62.717,05	651,70	63.368,75	0,5102	32.330,74	0,3460	21.926,90
3		1.113.980,00	1.024.735,48	89.244,52		571,00	651,70	88.021,82	22.005,45	66.016,36	651,70	66.668,06	0,3644	24.293,84	0,2035	13.569,73
4		1.169.700,00	1.075.823,74	93.876,26		571,00	346,70	92.958,56	23.239,64	69.718,92	346,70	70.065,62	0,2603	18.238,08	0,1197	8.388,98
5	7.502,50	1.228.220,00	1.129.460,46	106.262,04		571,00	346,70	105.344,34	26.336,08	79.008,25	346,70	79.354,95	0,1859	14.752,09	0,0704	5.588,94
		5.583.200,00	5.135.819,85	364.032,52		2.855,00	2.648,50	449.379,15	112.344,79	246.184,23	2.648,50	248.832,73		41.783,67	0,0878	-5.948,83

VAN= 41.783,67

TIR = 66.26%

PUNTO DE EQUILIBRIO

Ingresos	1.010.380,00
Costos Fijos	13.731,60
costos variables	915.994,00
Catidad de quintales	14.434,00
Flujo de Caja	80.654,00
Costo Total	929.725,60

Ingresos - Costos Variables -Costos Fijos = Utilidad

$$70x - 63,46x - 13.7731,60 = 0$$

$$X = 2100 \text{ qq}$$

Para tener el punto de equilibrio se necesita comercializar 2100 qq de cacao

INDICE DE RENTABILIDAD

		AÑOS				
		1	2	3	4	5
Flujo de Caja		60.225,48	63.368,75	66.668,06	70.065,62	79.354,95
Valor presente de los ingresos	297.967,43	52.829,36	55.586,62	58.480,76	61.461,07	69.609,61
Valor de los egresos	90.850,13					
INDICE DE RENTABILIDAD		3,28				

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En la parroquia de Febres Cordero y los sectores aledaños dispone de suelos óptimos para la producción del cacao nacional fino de aroma, por lo cual existe un gran número de productores y productoras que garantizará el abastecimiento al centro de acopio para cumplir con la demanda del producto en el momento preciso.
- Existe un incremento anual en la demanda insatisfecha del cacao nacional fino de aroma orgánico, lo cual obliga al productor/ara producir en mayor volumen para satisfacer a éste mercado.
- Gracias a los atributos climáticos y ubicación geográfica del recito Las Cañitas en la parroquia Febres Cordero en la provincia de los Ríos, se escogió como la ubicación adecuada para implementar el centro de acopio ya que se encuentra a menor distancia de las empresas exportadoras y de las industrias de fabricación de chocolates y derivados.
- El volumen total que comercializará anualmente el centro de acopio será de 14 434 quintales, que multiplicado por el precio determinado de \$ 70,00 se obtiene un ingreso de \$ 1.010.380,00.
- La rentabilidad del proyecto se ve reflejado en el Valor actual neto (VAN), el cual es de \$ 41 783,67, la tasa interna de retorno (TIR) es de 66,26%, mayor a la tasa de interés que un inversionista podría pagar sin perder dinero, con Índice de Rentabilidad (IR) de 3,28 y Periodo de Recuperación de Capital

(PRC) de 1 año 6 meses; determinando viable el presente plan de negocios

- El incremento del 5% en los volúmenes de venta, también está considerado en los costos variables, sin verse afectada la rentabilidad.

Recomendaciones

- Invertir en el proyecto puesto que se ha demostrado su viabilidad financiera.
- Ofertar un producto de calidad, a precios competitivos, que satisfagan las necesidades y expectativas del consumidor, garantizando su inversión y por ende fomentando al consumo de productos orgánicos y la conservación y preservación de los recursos naturales.
- Invertir mayores recursos financieros en el agro por cuanto se conoce que la riqueza y fertilidad de las tierras no sólo del litoral sino a nivel país son adecuadas para la producción agrícola.
- Asignar los recursos necesarios en la producción de cacao orgánico, de tal manera que se coadyuve a la optimización y disminución de costos operacionales en el plan de negocios.
- Establecer alianzas entre los diferentes oferentes del producto con la finalidad de equiparar los precios en el mercado y cubrir la demanda insatisfecha del producto.
- Incluir equitativamente la participación de la mujer en todo el cadena de comercialización del producto, dándole la oportunidad de tomar decisiones y sea parte activa del desarrollo y éxito del Plan de Negocios.



10. ANEXOS

ANEXO # 1

DESCRIPCION DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

➤ ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS /AS

- Dar lineamientos, coordinar, tomar decisiones, evaluar internamente los informes presentados por el administrador.
- Conformar y poner en funcionamiento el Centro de Acopio y Comercialización de cacao.
- Hacer cumplir los estatutos y reglamentos internos
- Evaluar el desempeño del personal de la microempresa
- Aprobar los balances anuales presentados por administración.

➤ ADMINISTRADOR

- Dirigir la microempresa
- Reportar al Directorio y a la Entidad Ejecutora (Asamblea General)
- Controlar el buen funcionamiento de la microempresa.
- Planificar, programar y controlar las actividades de la microempresa.
- Hacer cumplir los objetivos trazados.
- Identificar a los potenciales compradores.
- Manejar las relaciones comerciales (clientes y proveedores) y bancarias.
- Mantener la interrelación personal en la microempresa
- Establecer sistemas y canales de comercialización del producto
- Elaborar el manual de comercialización.
- Controlar la calidad del producto.

- Comprar el producto in situ .
- Supervisar las actividades del Asistente Financiero y el guardia.
- Apoyar en la selección y contratación del personal de la microempresa
- Presentar informes técnicos y financieros a la asamblea general
- Capacitar al productor, conjuntamente con el asesor.
- Establecer los programas de recepción de productos
- Llevar los registros de entrada y salida del producto.
- Receptar las compras de la microempresa.
- Mantener el producto en lugar seco y ventilado, para mantener la calidad del mismo.
- Elaborar la hoja de ruta del producto.

➤ **ASESOR**

- Trabajar conjuntamente con el administrador de la microempresa en capacitación y asesoramiento en el éxito de la microempresa.
- Asesorar los procesos de certificación y calidad del producto.
- Verificar el cumplimiento de normas de calidad en las plantaciones
- Capacitar al personal de la microempresa y productores/ as en calidad del producto

➤ **ASISTENTE FINANCIERO**

- Reportar al Administrador.
- Responsable conjuntamente con el administrador de la microempresa del manejo financiero
- Llevar el registro de compra y venta del producto.

- Elaborar el rol de pago del personal.
- Asentar en el libro las ventas del producto.
- Realizar las facturas de venta.
- Registrar las transacciones de ingresos y egresos
- Retener y pagar los impuestos de ley.
- Efectuar las transacciones bancarias.
- Control de inventario del producto
- Entrega de informes, balances de situación, estado de pérdidas y ganancias.

➤ **GUARDIA**

- Reportar al Asistente Financiero
- Control de visitas, ingreso y egreso de productos
- Mantener la seguridad de la empresa

ANEXO # 3

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DEL PLAN COMUNICACIONAL

Actividades	Objetivos	Tiempo (meses)												Responsables	Recursos			
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		Humanos	Materiales		
1.1. Realizar talleres sobre la situación actual de la comunidad con la participación activa y positiva de los actores internos y externos.	Impulsar un enfoque crítico de la realidad de la comunidad mediante el diálogo, para elevar su autoestima y las relaciones interpersonales	x			x			x					x			Administrador, Asistente financiero	Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarra líquida - Marcadores permanentes - Marcadores tiza líquida - Papel periódico - Cinta masking - Dinámicas
1.2. Establecer estrategias de comunicación comunitaria, logotipos, trípticos; difundiendo los objetivos y ámbito de acción de la empresa, mediante la participación de todos los colaboradores de la empresa y de la comunidad.	Instituir códigos y estrategias de comunicación entre los colaboradores de la empresa y la comunidad.		x			x			x					x		Asamblea General, Administrador, Asistente financiero	Gerente, Asistente financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Cartelera - Marcadores - Papel periódico - Guías
1.3. Efectuar talleres de capacitación a hombres y mujeres de la comunidad y de la empresa que tengan inclinación con la comunicación.	Mejorar las relaciones interpersonales y públicas entre los colaboradores de la empresa y la comunidad.	x				x							x			Administrador, Asistente financiero	Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Marcadores permanentes - Marcadores tiza líquida - Papel periódico - Cinta masking - Dinámicas
2.1. Difundir por medio de murales, hojas volantes, boletines, los valores éticos y morales, dentro y fuera del recinto Mata de Cacao y de la empresa.	Divulgar, rescatar y hacer conocer los valores éticos y morales entre los colaboradores de la empresa y en el recinto Las Cañitas.	x		x		x		x		x			x			Asamblea General, Comunidad Las Cañitas.	Gerente, Integrantes de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Marcadores permanentes - Papel periódico - Periódicos - Revistas - Tachuelas

PRESUPUESTO

Actividades	Materiales	Unidad de medida	Cantidad	Valor		
				Unitario	Total	
1.1. Realizar talleres sobre la situación actual de la comunidad con la participación activa y positiva de los actores internos y externos.	- Pizarra líquida	Unidad	1	60,00	60,00	
	- Marcadores permanentes	Caja	3	4,00	12,00	
	- Marcadores tiza líquida	Unidad	8	0,50	4,00	
	- Papel periódico	Pliego	80	0,10	8,00	
	- Cinta masking	Unidad	4	0,40	1,60	
	- Refrigerio	Unidad	160	1,00	160,00	
1.2. Establecer estrategias de comunicación comunitaria, logotipos, trípticos, difundiendo los objetivos y ámbito de acción de la empresa, mediante la participación de todos los colaboradores de la empresa y de la comunidad.	- Cartelera	Unidad	4	20,00	80,00	
	- Marcadores permanentes	Caja	4	4,00	16,00	
	- Papel periódico	Pliego	20	0,10	2,00	
	- Guías	Unidad	4	40,00	160,00	
1.3. Efectuar talleres de capacitación a hombres y mujeres de la comunidad y de la empresa que tengan inclinación con la comunicación.	- Marcadores permanentes	Caja	3	4,00	12,00	
	- Marcadores tiza líquida	Unidad	8	0,50	4,00	
	- Papel periódico	Pliego	80	0,10	8,00	
	- Cinta masking	Unidad	4	0,40	1,60	
	- Refrigerios	Unidad	160	1,00	160,00	
2.1. Difundir por medio de murales, hojas volantes, boletines, los valores éticos y morales, dentro y fuera del recinto Mata de Cacao y de la empresa.	- Marcadores permanentes	Caja	12	4,00	48,00	
	- Papel periódico	Pliego	50	0,10	5,00	
	- Periódicos	Unidad	12	0,30	3,60	
	- Revistas	Unidad	12	1,00	12,00	
	- Tachuelas	Caja	3	0,80	2,40	
	- Alfileres	Caja	3	0,50	1,50	
	- Hojas de Papel Bond A-4	Resma	3	3,00	9,00	
	- Cinta masking	Unidad	3	0,40	1,20	
	- Impresión de hojas	Unidad	10	0,25	2,50	
	- Copias de volantes, boletines	Unidad	1000	0,02	20,00	
	- Goma	Unidad	4	0,30	1,20	
	2.2. Realizar talleres de capacitación sobre la importancia de conservación y preservación de los recursos naturales y de cultivos orgánicos.	- Marcadores permanentes	Caja	3	4,00	12,00
- Marcadores tiza líquida		Unidad	8	0,50	4,00	
- Papel periódico		Pliego	80	0,10	8,00	
- Cinta masking		Unidad	4	0,40	1,60	
- Refrigerios		Unidad	160	1,00	160,00	
2.3. Realizar encuentros deportivos y actividades sociales, culturales, artísticas, científicas y de salud, integrando a toda la comunidad del recinto Mata de Cacao y de la empresa.	- Marcadores permanentes	Caja	8	4,00	3,20	
	- Marcadores tiza líquida	Caja	12	0,50	6,00	
	- Papel periódico	Pliego	80	0,10	8,00	
	- Tachuelas	Caja	3	0,80	2,40	
	- Alfileres	Caja	3	0,50	1,50	
	- Cinta masking	Unidad	3	0,40	1,20	
	- Megáfono	Alquiler (día)	2	20,00	40,00	
	- Disco móvil	Alquiler (día)	2	100,00	200,00	
	- Refrigerios	Unidad	1000	1,00	1000,00	
	- Periódicos	Unidad	20	0,30	6,00	
	- Revistas	Unidad	20	1,00	20,00	
				TOTAL	2.269,50	

11. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACO), Ecuador,
- Boletines Mensuales de Anecacao.
- Informes Mensuales del Banco Central del Ecuador.
- Investigación personal *in situ*
- Proyecto SICA-BIRF/MAG-Ecuador. Internacional Cocoa Organization: PROLOCAL, Plan de Desarrollo Local de la Parroquia Febres Cordero, 2004
- Aspectos Técnicos sobre Cuarenta y Cinco Cultivos Agrícolas de Costa Rica.
- Diario el Universo, sección El País pág. 7A, del 13 de mayo/2006
- SIIISE 4.0
- INFOPLAN
- www.Unocace.com
- www.Cocoaecuador.com
- www.desarrolloalternativo.gov.com
- www.fao.org
- www.corpei.org
- www.bancaynegocios.com/index.asp
- www.organicosbioecuador.net/cacao_archivos/demanda+oferta-cacao
- www.sica.gov.ec/agronegocios
- www.bce.fin.ec
- www.icco.org