



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de

INGENIERO DE EMPRESAS.

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN PRODUCTIVA Y COMERCIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA SANTA ELVIRA, PROVINCIA DE ESMERALDAS, CANTÓN QUININDE, PARROQUIA ROSA ZARATE, PERIODO 2017.

AUTOR:

EDUARDO LUIS MUÑOZ ORELLANA

RIOBAMBA- ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Eduardo Luis Muñoz Orellana, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Roberto Carlos Villacrés Arias

DIRECTOR

Ing. Jorge Luis Chafra Grada

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Eduardo Luis Muñoz Orellana, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, Enero de 2018.

Eduardo Luis Muñoz Orellana
C.C: 0803531912

DEDICATORIA

A Dios por darme fortaleza, sabiduría y guiarme por el camino del bien, y aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre, Cecilia Isabel Orellana Hidalgo y a mi padre Ramo Dolores Muñoz Rodríguez, quien con su infinito amor y ejemplo de sacrificio y superación, ha estado presente en cada momento de mi vida, apoyándome incondicionalmente y guiándome por buenos caminos

A mi hermana, Verónica Cecibel Muñoz Orellana, que mediante su ejemplo de lucha constante y perseverancia, supo aconsejarme y trasmitirme las mejores enseñanzas de vida para cumplir mis sueños y objetivos.

Todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esto. Ustedes saben quiénes son.

Eduardo Luis Muñoz Orellana

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer el presente trabajo de titulación a mi Dios, por haberme dado la fuerza necesaria para afrontar los obstáculos que se presentaron dentro de la preparatoria profesional.

Agradezco de manera especial al Ing. Roberto Carlos Villacres Arias, al Ing. Jorge Luis Chafla Granda, por su importante aporte y participación activa en el presente desarrollo de trabajo de titulación. Por la confianza depositada en mi para poder realizar el presente trabajo.

Expreso mi gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Facultad de Administración de Empresa por darme la oportunidad de estudiar y formarme como profesional, del mismo modo a cada uno de nuestros docentes académicos a quienes debemos la gran parte de sus experiencias y conocimientos

Eduardo Luis Muñoz Orellana

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Plan de negocios.....	6
2.1.2 Importancia de un plan de negocio	6
2.1.3 ¿Para qué nos sirve un plan de negocio?.....	7
2.1.4 ¿Cómo preparar un plan de negocio?.....	8
2.1.5 Aspectos que debe contemplar un plan de negocio	8
2.1.5.1 Análisis FODA	10
2.1.5.2 Ventajas competitivas	10
2.1.5.3 Estructura del sector.....	10
2.1.5.4 Análisis del mercado.....	11
2.1.5.5 Tipos de mercados	11

2.2	GESTIÓN EMPRESARIAL	12
2.2.1	Tipos de gestión	13
2.2.2	La gestión comercial en las PYMES.....	14
2.2.3	Áreas principales de intervención de la gestión empresarial	15
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		17
3.1	MODALIDAD	17
3.2	TIPO	17
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	18
3.3.1	Método	18
3.3.2	Técnica	18
3.3.3	Instrumento	18
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	19
3.4.1	Población.....	19
3.4.2	Muestra.....	19
3.5	ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	21
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		30
4.1	RESUMEN EJECUTIVO	30
4.2	DEFINICIÓN DE LA EMPRESA.....	30
4.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA	31
4.3.1	Análisis del Macroentorno	31
4.3.1.1	Político	31
4.3.1.2	Económico	32
4.3.1.3	Social	33
4.3.1.4	Tecnológico	34
4.3.1.5	Ambiental.....	34
4.3.2	Análisis del Microentorno.....	35
4.3.2.1	La competencia actual	35
4.3.2.2	Los proveedores	36
4.3.2.3	Los clientes	37
4.3.2.4	Los productos sustitutos.....	37
4.3.2.5	Nuevos competidores.....	38
4.3.3	Análisis Interno	38
4.3.4	Matriz Foda	39
4.4	PLAN ESTRATÉGICO	41

4.4.1	Misión	41
4.4.2	Visión	41
4.4.3	Matriz DOFA	41
4.4.4	Objetivos Estratégicos.....	45
4.4.5	Organigrama y Funciones	45
4.4.5.1	Organigrama	45
4.4.5.2	Descripción de Funciones	46
4.4.6	Plan Operativo.....	50
4.5	ESTUDIO DE MERCADO	53
4.5.1	Análisis de la Oferta.....	53
4.5.2	Análisis de la Demanda.....	55
4.5.3	Estrategias de Marketing.....	56
4.5.3.1	Producto	56
4.5.3.2	Precio	57
4.5.3.3	Plaza.....	57
4.5.3.4	Promoción y Publicidad.....	57
4.6	ESTUDIO TÉCNICO	57
4.6.1	Componente Productivo.....	57
4.6.1.1	Zonas Productivas.....	57
4.6.1.2	Actividades de la producción y costos.....	58
4.6.1.3	Estimación de la producción anual	63
4.6.2	Componente Post-cosecha y Comercial.....	65
4.6.2.1	Localización del centro de acopio	65
4.6.2.2	Tamaño de la infraestructura	66
4.6.2.3	Flujo del proceso de post-cosecha	68
4.6.2.4	Equipo centro de acopio	70
4.6.2.5	Mano de obra y servicios básicos	70
4.6.2.6	Capital de trabajo	71
4.6.2.7	Costos proyectados	72
4.6.2.8	Ingresos proyectados.....	73
4.7	ANÁLISIS FINANCIERO	74
4.7.1	Flujo de Caja	74
4.7.2	Índices Financieros.....	76
	CONCLUSIONES	77

RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Lugar de residencia.....	21
Tabla 2:	Tipos de productos del sector	22
Tabla 3:	Frecuencia de venta	23
Tabla 4:	Lugar de venta	24
Tabla 5:	Precio promedio.....	25
Tabla 6:	Conocen la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”	26
Tabla 7:	Vendería sus productos a la asociación de productores agrícola Santa Elvira	27
Tabla 8:	Aspectos que se consideran al momento de vender.....	28
Tabla 9:	Medio promocional.....	29
Tabla 10:	Cuadro comparativo de competidores	36
Tabla 11:	Matriz FODA.....	39
Tabla 12:	Matriz DOFA.....	42
Tabla 13:	Matriz de interacciones DOFA.....	43
Tabla 14:	Funciones Junta General.....	46
Tabla 15:	Funciones Junta Directiva.....	47
Tabla 16:	Funciones Junta de Vigilancia	48
Tabla 17:	Funciones Presidente	48
Tabla 18:	Funciones Secretario.....	49
Tabla 19:	Funciones Administrador.....	49
Tabla 20:	Plan Operativo	50
Tabla 21:	Desglose de Ventas por productos derivados de Cacao	53
Tabla 22:	Estructura de costos de producción (mantenimiento), Cacao CCN51 Finca Tradicional.....	59
Tabla 23:	Estructura de costos palma aceitera	61
Tabla 24:	Análisis de Rendimiento, Ingresos, Costos y Utilidades de los cultivos de cacao y palma aceitera	61
Tabla 25:	Estimación de producción y costos para los rubros de cacao y palma aceitera	63
Tabla 26:	Factores de ubicación y valoración.....	65
Tabla 27:	Componentes Infraestructura y terreno del Centro de Acopio	67

Tabla 28: Equipos del centro de acopio	70
Tabla 29: Mano de Obra y servicios básicos	71
Tabla 30: Capital de Trabajo.....	71
Tabla 31: Producción asociativa y costos de adquisición de materia prima.....	72
Tabla 32: Proyección de Ingresos en función de la cantidad acopiada.....	73
Tabla 33: Flujo de caja sin apoyo del estado	74
Tabla 34: Flujo de caja con apoyo del estado	75
Tabla 35: Índices Financieros	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Las 4 funciones básicas de la gestión empresarial.....	13
Gráfico 2: Lugar de residencia.....	21
Gráfico 3: Tipos de productos del sector	22
Gráfico 4: Frecuencia de venta	23
Gráfico 5: Lugar de venta	24
Gráfico 6: Precio promedio.....	25
Gráfico 7: Conocen la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”	26
Gráfico 8: Vendería sus productos a la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”	27
Gráfico 9: Aspectos que se consideran al momento de vender.....	28
Gráfico 10: Medio promocional.....	29
Gráfico 11: Organigrama	45
Gráfico 12: Destino de Exportación Cacao según Bloque Económico.....	53
Gráfico 13: Precios internacionales del Cacao en Grano 2016.....	54
Gráfico 14: Países de destino de la exportación de palma africana 2016	55
Gráfico 15: Desarrollo productivo de los rubros cacao y palma aceitera	64
Gráfico 16: Costo Unitario de los cultivos.....	64
Gráfico 17: Fachadas principal del galpón de almacenamiento del centro de acopio. .	66
Gráfico 18: Fachadas frontal y lateral del secador solar del centro de acopio.....	67
Gráfico 19: Flujograma de Post-cosecha Asociación de Productores Agrícolas “Santa Elvira”	69

RESUMEN

La Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, siendo una organización de la economía popular y solidaria localizada en el cantón Quinindé, busca mejorar las condiciones socioeconómicas de sus socios, por tal motivo se desarrolló el plan de negocios para esta asociación a través de un análisis del entorno y competencia, un estudio de mercado y un estudio financiero. Durante este proceso se identificó que existen dos potenciales rubros para la producción al interior de la asociación como son los productos cacao y palma aceitera. Se priorizó el cacao por las tendencias de consumo a nivel internacional y local, el nivel de precio para cada tonelada y quintal de almendra seca y la estructura de costos. Al analizar las condiciones productivas del cacao se tiene que al tercer año desde su establecimiento empieza la etapa productiva, obteniendo un rendimiento de 14 quintales por hectárea, por tal razón los socios al establecer un promedio de 80 ha se tendrá una producción estimada de 1120 quintales y se necesita implementar un centro de acopio para la asociación donde se genere de manera controlada y con calidad el proceso de post-cosecha. Al analizar las condiciones técnicas y financieras se obtiene que el establecimiento de un centro de acopio con recurso propio no genera el impacto financiero necesario, en función de este hecho se deberá realizar las gestiones necesarias para el apoyo gubernamental en la dotación de infraestructura, equipos y maquinarias con un valor de 52,865 dólares, con esto se pretende obtener un Valor Actual Neto de 5,546 dólares, una Tasa Interna de Retorno del 18% y una relación Beneficio Costo de 1,12.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES> <PLAN DE NEGOCIOS>

Ing. Roberto Carlos Villacrés Arias
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

A business plan for Agriculture Producer Association “*Santa Elvira*”, an organization for popular and solidarity economy, located in *Quinindé* canton has been developed to improve the socio and economic conditions of the partners. Environment and competence analysis, market study and financial study were carried out. Cocoa tree and palm oil were identified as two potential funding for the production inside the association. Cocoa tree was ranked by its international and local consumption, price per each ton and quintal of dry almond and the cost structure. By analyzing the productive conditions of cocoa, it was determined that its productive stage starts at the end of the third year with a 14-quintal production per hectare. If the partners grow an 80ha average, they can get a 1120-quintal production but they will have to implement a crop collection center for the association, so that the post-harvest processing can be carried out with control and quality. This own resources center does not generate financial impact, that is why we must manage to get infrastructure, equipment, machinery valued in \$52,862. We pretend to get a Net Added Value of \$5,546, Internal Rate of Return of 18% and a Cost-Benefit of 1.12. It is concluded that this association has links with the politics, therefore they can apply the strategic planning suggested in this investigation and monitor it.

Key words: <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <SOCIAL AND ECONOMIC CONDITIONS>, <TECHNICAL CONDITIONS>, <MICRO ENTERPRISE>, <BUSINESS PLAN>, <QUININDE (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo la realización de una Plan De Negocio Para Mejorar La Gestión Productiva Y Comercial De La Asociación De Productores Agrícola Santa Elvira, Provincia De Esmeraldas, Cantón Quininde, Parroquia Rosa Zarate, Periodo 2017, para determinar La Gestión Productiva y Comercial.

En el **CAPÍTULO I** se presenta la problemática actual de donde se deriva la formulación, justificación, y los objetivos presentados para el nuevo Plan de negocios

En el **CAPÍTULO II** se despliega el Marco Teórico, en el que menciona los Antecedentes de la Investigación, Fundamentación Teórica, Definición de Términos Básicos.

En el **CAPÍTULO III** se aprecia el Marco Metodológico, Modalidad de la investigación, Tipos de investigación, Población y Muestra, Métodos Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

En el **CAPÍTULO IV**, se desarrolla el Marco Propositivo de esta investigación la cual será una guía fundamental para la Asociación y para otras organizaciones que lo encuentren pertinente y adecuado.

Finalmente se manifiestan las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación, la bibliografía empleada como fuente de consulta y los anexos que sustentan la investigación realizada.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para plantear la problemática se ha considerado la siguiente interrogante ¿Cómo el plan de negocio para mejorar la gestión productiva y comercial de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, provincia de Esmeraldas, cantón Quininde, parroquia Rosa Zarate, ¿periodo 2017 y poder generar nuevas oportunidades de negocios?

La asociación fue constituida el 27 de mayo de 2010, y mediante resolución N° SEPS-IGJ – ISNFDNAJ-2016 el 1 de abril del 2016 actualizan los estatutos sociales de la cooperativa y asociaciones de la economía popular y solidaria, actualmente cuenta con 14 socios, se encuentra ubicada en el cantón Quininde, provincia de Esmeraldas; pudiendo ejercer su actividad comercial en cualquier parte a nivel nacional, cuya responsabilidad se limita al monto del capital aportado.

El objetivo social de la asociación es: Producción y Procesamiento de productos agrícolas tales como: cacao, maracuyá, palma aceitera, frutas tropicales, crianza de ganado, especies menores y apicultura, y actividades complementarias adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar viene inmuebles, importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objetivo social.

Proponer al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos; propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y aliadas con el medio ambiente; suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados; promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo.

El capital social está constituido por las cuotas de admisión, ordinaria y extraordinaria que tiene el carácter de no reembolsable. Actualmente la asociación cuenta con ingresos que son obtenidos del polen lo mismo que asciende a \$2698 anuales, y como ingresos adicionales que son de cuotas no reembolsables que son aportadas por los socios \$388 dólares trimestrales, por otro lado, podemos decir que a pesar de que son 14 socios solo se dedican a actividades básicas de comercialización de miel de abeja, y en temporadas de producción a otros tipos de productos agrícolas dependiendo de la fruta de temporada.

Podemos decir que la asociación no cuenta con una estructura definida de comercialización y que funcionan como centro de distribución y comercialización, por ello que a través de elaborar un plan de negocios se pretende buscar alternativas de crecimiento institución, y comercial.

Entre los principales problemas citamos:

- No buscan alternativas de negocios que ayuden a los socios
- Son proveedores de materia prima y no buscan crear alternativas de negocios
- Falta de investigación y desarrollo de nuevos productos
- Falta de cadena de distribución no son amplios y perjudican el punto de venta
- Falta de estrategias de negocios y comercialización
- Deficiente cadenas de comercialización
- Escasa o casi nula la participación en el mercado
- No aplican normas contables establecidas en el catálogo único de cuentas emitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Balarezo & Lara, 2015)
- No cuenta con personal idóneo en el área contable.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo el diseño plan de negocios para la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, provincia de Esmeraldas, cantón Quinínde, parroquia Rosa Zarate, ¿periodo 2017 ayudara en la gestión productiva y comercial?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación se realizará en el año 2017, para la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, provincia de Esmeraldas, cantón Quinínde, parroquia Rosa Zarate.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación trata sobre plan de negocio para mejorar la gestión productiva y comercial de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, Provincia de Esmeraldas, cantón Quinínde, parroquia Rosa Zarate, periodo 2017 cuyo objetivo es realizar un análisis financiero, técnica y comercial para el desarrollo e investigación de productos para la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira” que buscan nuevas alternativas de negocios con eficiencia de las actividades económicas de sus asociados.

Con la creación de este plan se pretende brindar ampliar el abanico de negocio a través de colocar productos terminados en el mercado, y de esta manera maximizar los ingresos para la asociación como lo de los productores de la zona, básicamente a través de estudio se pretende crear alternativas de negocios y por ende plazas de empleo.

Los beneficiarios directos de este plan de negocios son los socios de la asociación y los productores del cantón de Quinínde, con ello se pretende es generar rentabilidad y mejorar la calidad de vida de los asociados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, provincia de Esmeraldas, cantón Quininde, parroquia Rosa Zarate, periodo 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual del entorno en la que se desarrolla la asociación para determinar fortalezas y debilidades y través del análisis proponer las estrategias gerenciales.
- ✓ Desarrollar un análisis de la oferta y demanda del mercado, a fin establecer las estrategias comerciales para el segmento al cual van dirigido los productos de la asociación.
- ✓ Estructurar un estudio técnico que permita conocer la inversión y sus resultados a fin de generar condiciones de agroindustria en la asociación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Plan de negocios

Es un documento de análisis, realizado por el empresario, cuya finalidad es la de documentar la información más importante relacionada con la empresa y su mercado. (Castelán & Oros, 2011)

El plan de negocios sirve de herramienta para buscar nuevas alternativas de negocios, así como proveedores, financiamiento o inversionistas, pues en él se evidencia oportunidades, la rentabilidad y viabilidad del proyecto una vez puesta en marcha o a través de sus proyecciones comerciales.

Un plan de negocio desde el punto de vista empresarial, es la planeación misma, se convierte en un conjunto de sus áreas tales como administración, finanza, mercadotecnia, operaciones, entre otras. Por otra parte, ayuda a visualizar como operan las distintas áreas de la empresa de una manera conjunta, buscando alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible. (Viniegra, 2007)

2.1.2 Importancia de un plan de negocio

La importancia de un plan de negocio permite evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos para llevarlo a cabo, por otra parte, sirve para brindar información en el caso de buscar inversionistas. (Fleitman, 2000)

Desde el punto de vista la importancia del plan de negocio radica en evaluar los distintos caminos que deben seguir la empresa con el propósito de delinear los objetivos y caminos debe seguir para conseguirlos.

La importancia de los planes de negocios para la organización ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas, es decir: tener un buen precio, calidad en los productos,

entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite aportación que realiza. (Porter, 2009)

Los horizontes cada vez se abren al promover nuevas alternativas de negocios es de aquí que las empresas ven la necesidad de planear, y visualizar sus futuras proyecciones a través de tiempo, pues básicamente se fundamenta con datos históricos desde sus inicios y sus operaciones futuras el mismo que permiten visualizar el comportamiento del mercado para disminuir los riesgos.

2.1.3 ¿Para qué nos sirve un plan de negocio?

El plan de negocios es una herramienta básica para darle consistencia y dirección a la empresa, además que ayuda a enfocarla a fin de alcanzar los objetivos, asegurando los intereses de la empresa. Permite organizar los recursos y las tareas que logran la excelencia y crecimiento de la empresa.

Para ser más precisos un plan de negocios sirve para:

- Definir el producto o servicio que se pretende comercializar.
- Analizar el capital que se requiere para cada fase del proyecto
- Permite conocer la visión del proyecto de inversión.
- Especificar la estructura física y humana.
- Estudiar el mercado de interés.
- Estudiar estrategias de comercialización y los canales de distribución.
- Analizar el tiempo requerido para empezar a generar ingresos
- Analizar las formas de obtener el financiamiento más conveniente
- Buscar una asociación con inversionistas importantes
- Enfrentar los problemas que se nos pueden presentar en un futuro y de esta manera poderse adaptar con facilidad a los cambios sin que afecte demasiado.
- Para demostrar que el proyecto es viable.

2.1.4 ¿Cómo preparar un plan de negocio?

Cada negocio o empresa por pequeño que este sea necesita desarrollar un plan de negocios y aunque esto lleva su tiempo e incluso capital, vale la pena realizarlo para poder enfrentar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que se presenten en el futuro. Para hacer esto, usted deberá mirar seriamente cada elemento del plan.

Aprender a:

- Definir su mercado objetivo
- Evaluar su riesgo y recompensa
- Identificar sus competidores

Para realizar un plan de negocios es necesario darle la importancia que merece ya que de su estructura dependerá el éxito o fracaso del proyecto. La planeación, entre otras cosas, permite pensar en las oportunidades de los negocios potenciales, asimismo en las amenazas que se pudieran enfrentar, todo ello le facilita las decisiones a la empresa ya que ayuda a mitigar los riesgos a través de las acciones diseñadas y razonadas previamente en estrategias, pero fundamentadas en información verídica y confiable.

2.1.5 Aspectos que debe contemplar un plan de negocio

Para cumplir con el propósito del plan de negocio se debe considerar los siguientes aspectos:

- Empresa y su giro o actividad, sector productivo y tamaño de la empresa. %
- Tipo de bienes o servicios a producir o vender.
- MISION, VISION Y OBJETIVOS.
- Análisis FODA
- Analizar la ventaja competitiva
- Ventajas tecnológicas
- Orientación del negocio
- Descripción del producto o servicio
- Estatus del proyecto y su viabilidad
- Estrategias genéricas (reducción de costos, diferenciación)
- Análisis estructural del sector

- Las barreras de entradas a las que nos enfrentaremos
- El poder de negociación que se tendrá para con los proveedores.
- El riesgo que se corre con los productos sustitutos
- Analizar el Mercado
- Entorno de la empresa de forma interna o externa de la empresa
- Los segmentos del mercado en el que se participa
- Identificar el mercado meta
- Su competitividad esperada de la organización
- Definir el tamaño del mercado.
- Elementos de la mercadotecnia
- Definir con claridad la estrategia a utilizar.
- Describir los atributos que van a conformar el producto o servicio.
- De la misma manera establecer el precio de dicho producto o servicio.
- Desde un comienzo del proyecto la organización o persona debe de tener una expectativa de la diferenciación y posicionamiento que se espera obtener en el futuro.
- Organización y operaciones
- Las instalaciones
- La maquinaria, instrumentación, insumos y equipo adecuado
- Estructura de la organización
- El capital humano y financiero
- Descripción de las actividades a desarrollar de cada participante
- Establecimiento de las políticas dentro de la organización.
- Factores de riesgos
- Analizar todos los factores
- Económicos
- Regulatorios
- Financieros
- Tecnológicos
- VAN
- TIR
- Relación Beneficio Costo (Castelán & Oros, 2011)

2.1.5.1 Análisis FODA

Es una palabra nemotécnica que corresponde a las iniciales de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en Latinoamérica es conocido como FODA y en los países anglosajones SWOT. Es una de las principales herramientas estratégicas desde el punto de vista práctico del mundo empresarial. Pienso que es la herramienta estratégica por excelencia, ya que en mi trayectoria docente y profesional he observado que es muy utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. (Muñiz, 2010)

2.1.5.2 Ventajas competitivas

Una ventaja competitiva es una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado. Algunos aspectos en los que una empresa podría tener una ventaja competitiva son el producto, la marca, el servicio al cliente, el proceso productivo, la tecnología, el personal, la infraestructura, la ubicación, la distribución, etc.

- **Buscar un liderazgo en costos:** consiste en buscar tener los costos más bajos del mercado (por ejemplo, creando procesos más eficientes o simplificando el diseño del producto), con el fin de poder ofrecer precios más bajos que los de la competencia.
- **Buscar una diferenciación:** consiste en buscar ofrecer algo único, original y novedoso (por ejemplo, un producto con un mejor rendimiento o una mayor durabilidad que los demás), con el fin de poder diferenciarse o distinguirse de la competencia.

2.1.5.3 Estructura del sector

Las barreras a la entrada son fundamentales para evaluar el grado de competencia en un mercado ya que, en general, a menores barreras, mayor será la competencia. Hoy en día,

una parte importante de la estrategia de las empresas la constituye el análisis de cómo, ya que costo, es posible levantar barreras en sus mercados, lo que representa un brusco giro respecto del tratamiento tradicional de estas barreras (basado en que las barreras estaban dadas por factores exógenos a las empresas, como las características tecnológicas del proceso productivo). Las barreras a la entrada se clasifican en legales, naturales y estratégicas, estas últimas definidas como aquellas que son levantadas por las propias empresas establecidas en un mercado. Las barreras estratégicas son actualmente las más importantes en muchas industrias, en las cuales las prácticas comerciales y las políticas de inversión de las empresas establecidas han estado dirigidas, principalmente, a su construcción y reforzamiento. Ejemplos de barreras estratégicas a la entrada son la inversión en capacidad; la proliferación de productos, marcas o formatos; la inversión en investigación y desarrollo; la innovación de productos; la publicidad, y los costos de cambio que desincentivan el movimiento de los consumidores de una empresa a otra. Las decisiones de capacidad, proliferación de productos y los costos de cambio, por ser elementos particularmente importantes y diferenciadores de la estrategia. (Tarziján & Paredes, 2006).

2.1.5.4 Análisis del mercado

El mercado es el entorno donde se encuentran el producto o servicio y el consumidor. Es el conjunto de individuos y organizaciones de todo tipo que tienen, o pueden tener, una influencia en el consumo o utilización del producto en un determinado territorio geográfico. Para el experto en marketing es fundamental conocerlo, ya que cuanto más sepa del mismo mejor podrá anticiparse a satisfacer las necesidades que van surgiendo. El estudio de la población, su distribución por edades, características regionales, estilos familiares, ingresos, el grado de competencia, los productos sustitutivos, son muchas de las variables que deben tenerse en cuenta antes de llevar a cabo cualquier estrategia de posicionamiento o de lanzamiento del producto o servicio.

2.1.5.5 Tipos de mercados

- **Mercados de consumo:** son aquellos mercados en los que se realizan transacciones de bienes y servicios que son adquiridos por las unidades finales de consumo. Estos mercados pueden dividirse en tres tipos principales. Mercados de productos de

consumo inmediato: son aquellos en los que los productos adquiridos por los compradores individuales o familiares se realizan con gran frecuencia, siendo generalmente consumidos al poco tiempo de su adquisición (pescado, fruta, carne, etc.).

- **Mercados de productos de consumo duradero:** son aquellos en los que los productos adquiridos por los compradores individuales o familiares son utilizados a lo largo de diferentes periodos de tiempo hasta que pierden su utilidad o quedan anticuados (televisores, lavadoras, etc.).
- **Mercados de servicios:** aquellos mercados en los que los compradores individuales o familiares adquieren bienes intangibles para su satisfacción presente o futura (lavandería, enseñanza, peluquerías, etc.).
- **Mercados industriales:** son aquellos mercados en los que se realizan transacciones de bienes y servicios empleados en la obtención de diferentes productos que son objeto de transacción posterior o que se adquieren para obtener un beneficio mediante su posterior reventa. En ellos hay tres tipos de compradores: industriales (empresas de automóviles), institucionales (hospitales), intermediarios (mayoristas). (Quintana, 2000).

2.2 GESTIÓN EMPRESARIAL

El concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo, la gestión empresarial tiene como objetivo revisar y explorar las bases teóricas para su comprensión, aplicación y desarrollo de nuevas propuesta para el sostenimiento y perduración de nuevos entornos en el mundo de los negocios, aplicando y adoptado nuevas filosofía de gestión, dando lugar a unos avances extraordinarios en materia de planificación, organización, dirección y control. (Hernández, 2011)

El hablar de la gestión empresarial es relacionar el uso de las tecnologías, procesos, herramientas necesarias para el crecimiento empresarial, explanación, en pocas palabras es la adoptar nuevas filosofías de gestión basadas en las 4 funciones empresariales

Gráfico 1 Las 4 funciones básicas de la gestión empresarial



Fuente: (Robbins & DeCenzo, 2002)

Planear: Proceso el cual se debe incluir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades

Organizar: En este se debe determinar cuáles son las tareas que se deben realizar a cabo, como se realizaran, quienes las ejecutaran, como estarán agrupadas, quien depende de quién, y donde se tomaran las decisiones.

Dirigir: En este acápite se incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presente.

Controlar: es el proceso de vigilar el desempeño, compararlo con las metas y corregir todas las desviaciones sustantivas. (Robbins & DeCenzo, 2002)

Con la aplicación de las funciones básicas administrativas, lo que se busca es organizar la empresa y establecer estrategias globales que le permitan integrar, coordinar y dirigir y controlar las actividades, procesos para el buen funcionamiento de la misma.

2.2.1 Tipos de gestión

- **Gestión Productiva:** El control de la gestión productiva es uno de los aspectos más importantes para que cualquier empresa asegure el uso eficiente de sus recursos en el cumplimiento de sus objetivos. Aún más, en un medio competitivo de una

economía de mercado abierta, el control es un factor de sobrevivencia que deben considerar todas las empresas. (Contardo & Bustos)

- **Gestión Comercial:** La gestión comercial es la base de toda empresa cuyas actividades se encuentran relacionadas al marketing, la compra, venta y la producción de diferentes productos.

En estos casos será la gestión comercial quien se encargará de todas las estrategias que se deben aplicar para que la empresa en cuestión tenga cierto nivel de éxito en el ámbito competitivo en el que se mueve. Quizás en este sentido, la gestión comercial sea una de las herramientas más agresivas que se puedan encontrar en el mercado empresarial ya que debemos tener en cuenta que en la actualidad, la competencia entre empresas que comercializan diferentes tipos de productos suele ser bastante dura.

Por ello es importante que la gestión comercial que se lleve a cabo dentro de las mismas sea desarrollada con eficiencia, eficacia y sobre todo con visión e inteligencia.

2.2.2 La gestión comercial en las PYMES

Si bien las herramientas organizacionales correspondientes a las empresas de todo tipo, suelen ser relacionadas directamente con las entidades empresariales de renombre, es preciso que tengamos muy en cuenta que, en el caso de la gestión comercial, no puede ser omitida en ningún tipo de negocio.

La gestión comercial es aplicable para entidades tales como pequeños emprendimientos, PyMES, negocios y empresas multinacionales, ya que como bien hemos dejado en claro, representa una herramienta fundamental para el logro de los objetivos impuestos al inicio de cada empresa, pero así como las grandes empresas cuentan con la posibilidad de poseer de su lado profesionales capacitados para esta área de desarrollo, las PyMES deben aplicar la gestión comercial de la mejor manera que puedan si es que no cuentan con el dinero necesario para realizar la inversión correspondiente a la gestión comercial.

Es importante pues permite a las empresas obtener el conocimiento de la empresa tanto desde una perspectiva interna como externa, como funciona, que actividades realiza, a

quien vende, quien compra, con el fin de buscar nuevas alternativas de negocios, es decir; conociendo todo el contexto empresarial, convertir una idea en una nueva oportunidad de negocios.

2.2.3 Áreas principales de intervención de la gestión empresarial

Entre las principales áreas en las cuales debe considerarse para una gestión empresarial eficiente señalamos los siguientes puntos:

a) Administración

- Estructura Organizacional
- Planeación Estratégica
- Toma de Decisiones
- Políticas y Procedimientos

b) Mercado

- Comportamiento de las Ventas
- Clientes
- Competencia
- Estrategia de Mercado

c) Finanzas

- Contabilidad
- Rentabilidad
- Liquidez
- Generación de recursos
- Planeación Financiera

d) Producción

- Costos
- Inventarios
- Distribución de Planta
- Maquinaria y Equipo
- Sistemas de Producción
- Tecnología
- Calidad

- Problemas principales en el proceso de producción:

e) **Recursos humanos**

- Reclutamiento y Selección
- Capacitación
- Permanencia
- Situación laboral (Trujillo, 2012)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD

De campo: La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (Palella & Martins, 2012)

Es la investigación aplicada porque se utilizará en el lugar de los hechos, es decir se realizará en el cantón Quininde, la información obtenida servirá para interpretar y solucionar en un momento determinado.

3.2 TIPO

Aplicada: Porque orienta a la resolución de problemas transformando la teoría en algo práctico que permita transformar una o más variables (Hernandez Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

Es utilizar los conocimientos obtenidos en las investigaciones en la práctica, ya que se realizará la encuesta a las personas del cantón Quininde.

Documental: Ya que se recopila información de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, misma que servirá de base para conocer la realidad de la asociación a través del diagnóstico de la misma.

La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos escritos u orales uno de los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia. (Palella & Martins, 2012)

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Método

Cuantitativa. - Se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto esta en el campo de estudio

Esta modalidad de investigación será medible ya que se aplicarán de un cuestionario y entrevista, mismo que obtendremos datos que serán analizados y tabulados estadísticamente la cual servirán para la realización del estudio de mercado.

3.3.2 Técnica

Para llevar a cabo este estudio se sustentó la recolección de información a través de las siguientes fuentes de información, las cuales fueron:

- Censo Poblacional y Vivienda del 2010 (CPV2010)
- Encuesta
- Entrevista

3.3.3 Instrumento

Cuestionario: Es un instrumento que sirve para recopilar información la cual se aplicara a la unidad de análisis objeto de estudio, para ello se formularán preguntas diseñadas básicamente para obtener información relevante que servirán para la investigación.

Guía de Entrevista: Es un instrumento de recolección de datos que básicamente consiste en reunir el punto de vista personal de los integrantes del objeto de estudio de la investigación acerca de un tema a estudiarse mediante la comunicación verbal personalizada entre el entrevistado y el investigador.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Para la población objeto de estudio se considera los productores del cantón Quininde mismos que ascienden a 9.352 agricultores del cantón Quininde (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

3.4.2 Muestra

Partiendo de esta segmentación se determina que nuestra población de estudio se tomara el 26% de la población según grupo ocupacionales agricultor son en obteniendo 2397 agricultores de la parroquia Rosa Zarate según datos obtenidos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

Muestreo que consiste en seleccionó bajo un mecanismo simple las unidades de análisis o sujetos que conformaran la muestra.

$$\frac{Nx(PxQ)}{[(N - 1)\left(\frac{E}{K}\right)^2] + PxQ}$$

Dónde:

N= Universo

n= Muestra

K= Constante de corrección de error es de 2

P= Probabilidad de ocurrencia equivale 0,5

Q= No probabilidad ocurrencia equivale 0,5

E= margen de error 5%

$$\begin{aligned} &= \frac{2397 \times (0.5 \times 0.5)}{[(2397 - 1)\left(\frac{0.05}{2}\right)^2] + 0.5 \times 0.5} \\ n &= \frac{2397 \times 0.25}{(2397 - 1)(0.000625) + 0.25} \\ n &= \frac{599.25}{1.7475} \\ n &= 343 \text{ encuestas} \end{aligned}$$

Al conocer el número de encuestas se realizará un ajuste utilizando la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{N}}$$

$$n = \frac{343}{1 + \frac{343-1}{343}}$$

$$n = 172 \text{ encuestas}$$

3.5 ANÁLISIS Y RESULTADOS

Lugar de residencia

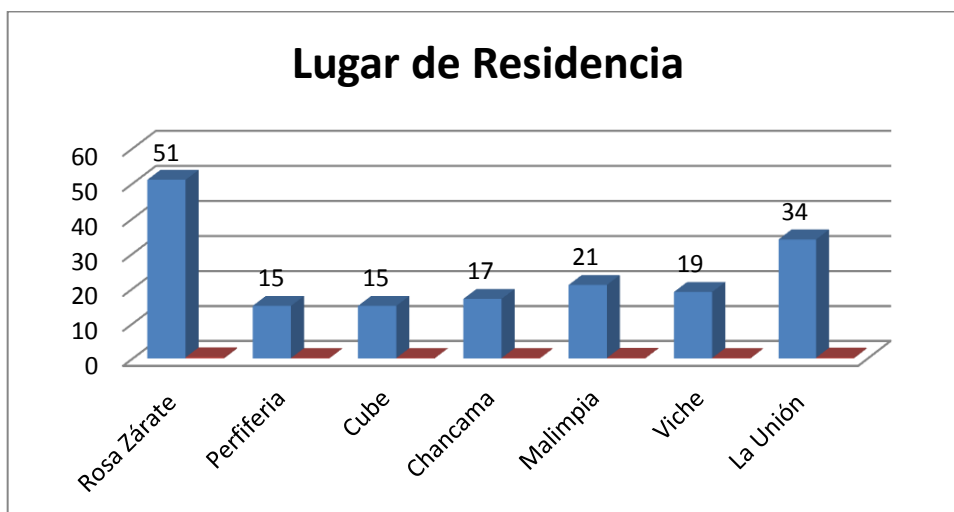
Tabla 1: Lugar de residencia

Variables	Cantidad	Porcentaje
Rosa Zárate	51	30%
Periferia	15	9%
Cube	15	9%
Chancama	17	10%
Malimpia	21	12%
Viche	19	11%
La Unión	34	20%
Total	172	100%

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Gráfico 2: Lugar de residencia



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Análisis

Del total encuestado el 30% pertenece a Rosa Zárate, el 20% de La Unión, y el 12% a Malimpia, y el resto es menor a 10%.

Interpretación

Se evidencia que con la aplicación de la encuesta se pudo determinar que la mayor población encuestada es de la parroquia Rosa Zárate, que a pesar de sus fincas están ubicadas en otras localidades residen en el centro de la ciudad.

1. Tipo de productos de siembran

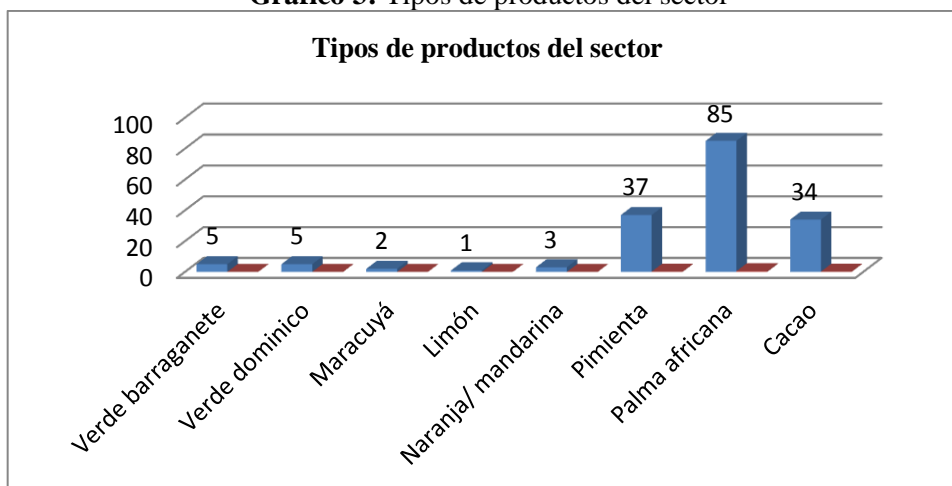
Tabla 2: Tipos de productos del sector

VARIABLES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Verde barraganete	5	3%
Verde dominico	5	3%
Maracuyá	2	1%
Limón	1	1%
Naranja/ mandarina	3	2%
Pimienta	37	22%
Palma africana	85	49%
Cacao	34	20%
TOTAL	172	100%

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Gráfico 3: Tipos de productos del sector



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Análisis

El 49% de la población de Quininde siembre palma africana, el 22% pimienta siendo este un boom, y el 20% cacao y el resto con porcentajes menores siembran productos de ciclo corto o por temporada.

Interpretación

El sector de Quininde su mayor producción es la palma áfrica, seguida de pimienta, pues los agricultores de la zona direccionan sus esfuerzos por los productos de mayor rentabilidad económicas, esta última es un producto que recién entra la zona y la que mayor aceptabilidad tiene por los precios mismo de ventas.

2. Frecuencia con que vende sus productos en el mercado local

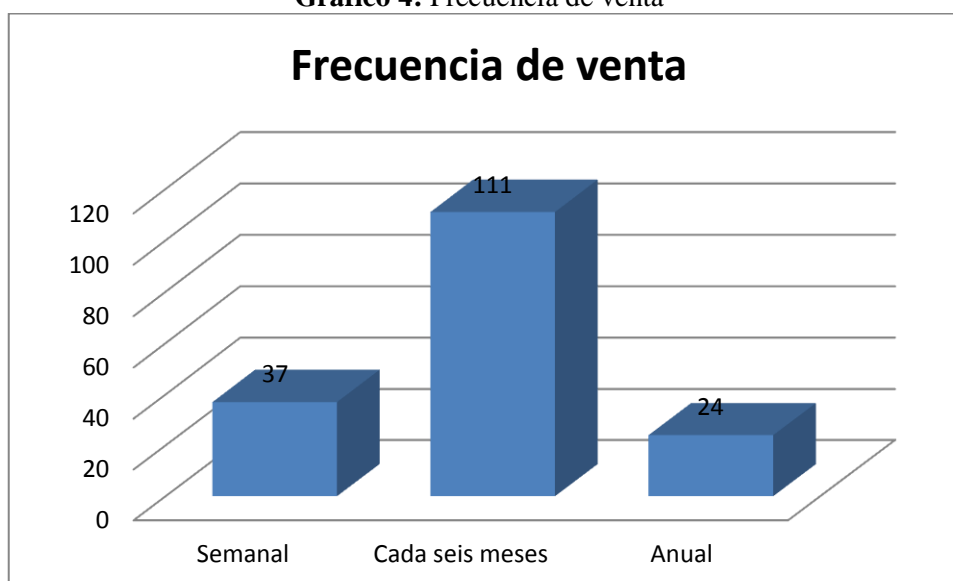
Tabla 3: Frecuencia de venta

VARIABLES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Semanal	37	22%
Cada seis meses	111	65%
Anual	24	14%
TOTAL	172	100%

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Gráfico 4: Frecuencia de venta



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Análisis

El 65% de los productores comercializan sus producciones cada seis meses, y 22% cosechan y venden manera semanal.

Interpretación

Para consideran que la frecuencia de ventas de los productos los agricultores lo realizan cada seis meses dependiendo del tipo de producción, pero que sus sustento diaria se basa en la venta semanas de sus productos de ciclo corto.

La rentabilidad de los agricultores esta direccionada a la venta de palma africana siendo esta la de mayor porcentaje de producción de la zona y principal en materia prima para la industria procesadora de aceite.

3. Lugar donde vender sus productos

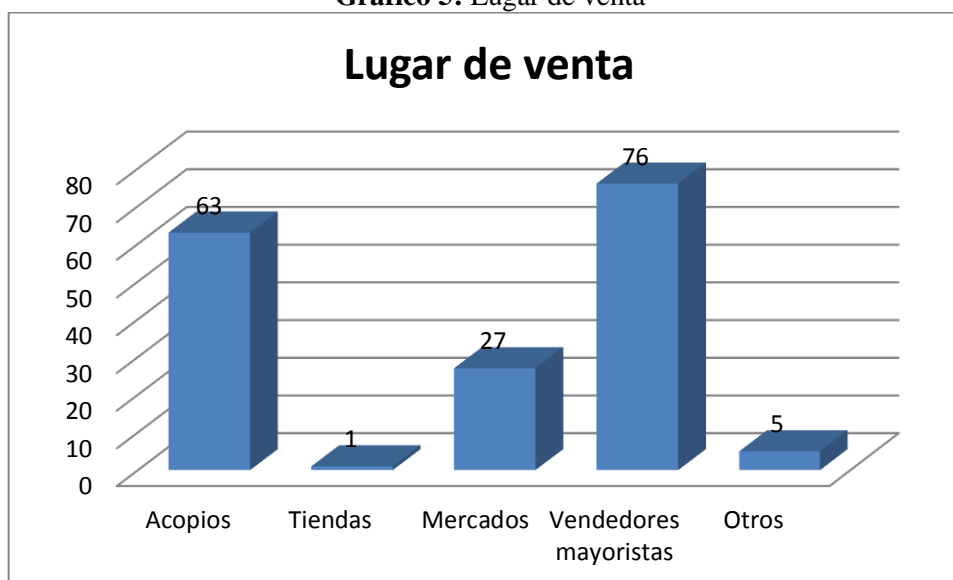
Tabla 4: Lugar de venta

VARIABLES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Acopios	63	37%
Tiendas	1	1%
Mercados	27	16%
Vendedores mayoristas	76	44%
Otros	5	3%
Total	172	100%

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Gráfico 5: Lugar de venta



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Análisis

El 44% de los agricultores vende sus productos a los vendedores mayoristas, el 37% a los centros de acopio, y tan solo el 36% de los mercados.

Interpretación

Los productos del campo son vendidos a compradores mayorista, este canal de venta es el más directo por ser quienes compran los productos en el lugar de producción, pero cabe resaltar que esto no ofrecen precios menores al del mercado, otro canal de venta que tiene los productores es el centro de acopio, que de una u otra manera regulan el precio en el mercado.

4. Cual es precio promedio de los siguientes productos

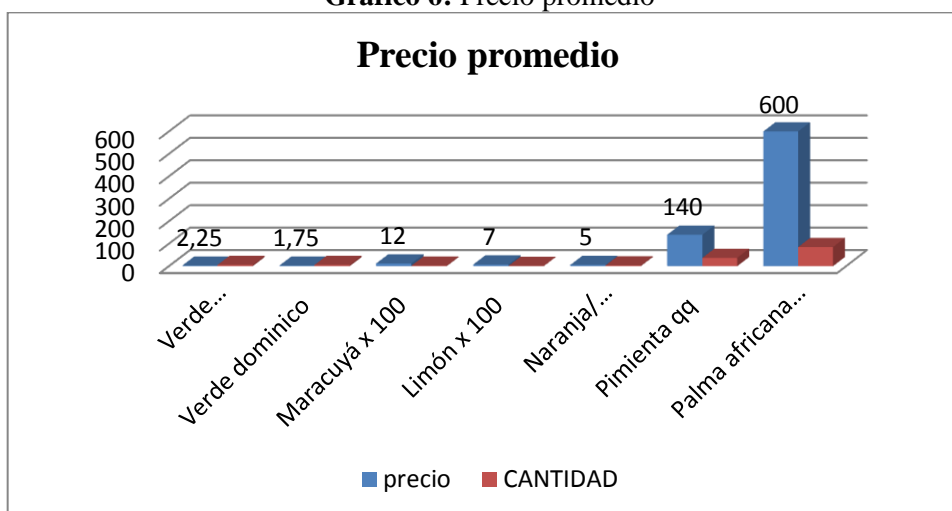
Tabla 5 Precio promedio

VARIABLES	PRECIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Verde barraganete	2,25	5	3%
Verde dominico	1,75	5	3%
Maracuyá x 100	12	2	1%
Limón x 100	7	1	1%
Naranja/ mandarina x 100	5	3	2%
Pimienta qq	140	37	22%
Palma africana ton	600	85	49%
Cacao	89	34	20%
TOTAL		172	100%

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Gráfico 6: Precio promedio



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Análisis

El 49% de los precios es de \$600 la tonelada, siendo este el de mayor rentabilidad, el 22% la pimienta con \$140 y finalmente el 20% el cacao con \$89

Interpretación

El sector de Quininde es considerado óptimo para este cultivo por sus beneficios agroclimático, esta actividad es la más rentable por la que la zona, seguida de la pimienta que está en auge en el sector por su rentabilidad.

5. Han escuchado de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”

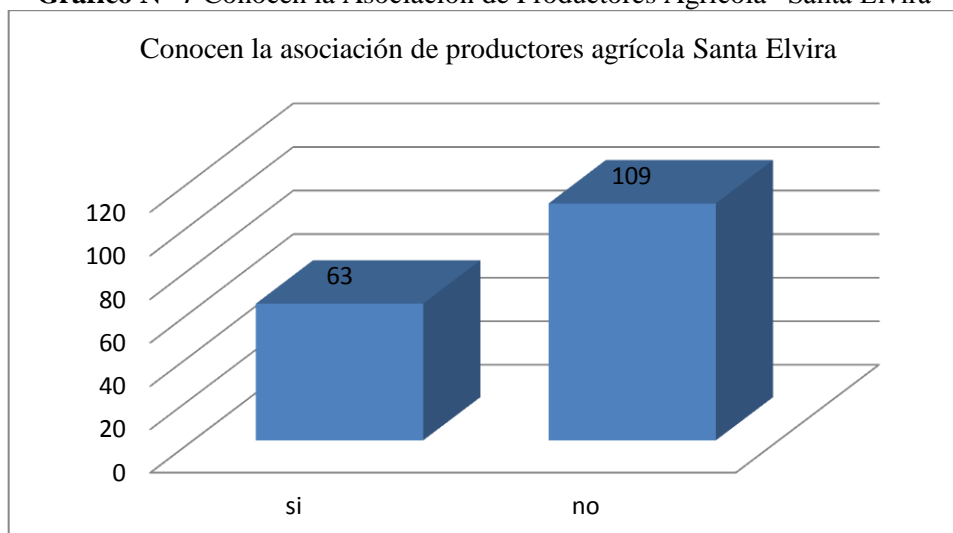
Tabla 6: Conocen la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”

VARIABLES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	63	37%
No	109	63%
TOTAL	172	100%

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Gráfico N° 7 Conocen la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Análisis

El 63% de la población de la Quininde específicamente Rosa Zarate no conocen a esta asociación, y tan solo el 37% la conocen.

Interpretación

El desconocimiento de la asociación se debe por la falta de comunicación en el sector, pues las actividades comerciales a la que se dedican la asociación son de manera independiente y lo realizan como centro de acopio, es decir compra y venta de productos de la zona.

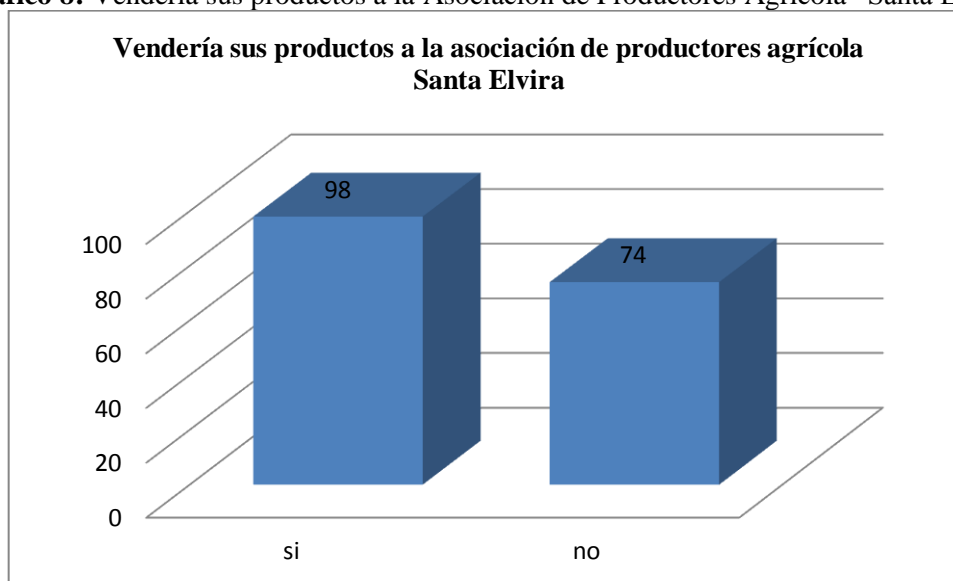
6. ¿Estarían dispuestos a vender sus productos a la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira” a un precio justo?

Tabla 7: Vendería sus productos a la asociación de productores agrícola Santa Elvira

VARIABLES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	98	57%
No	74	43%
Total	172	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Eduardo Muñoz

Gráfico 8: Vendería sus productos a la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Eduardo Muñoz

Análisis

El 57% los agricultores estarían dispuestos a venderle a la asociación, mientras que el 43% no venderían sus productos.

Interpretación

Se pudo analizar que los agricultores estarían dispuestos a vender sus productos a la asociación, pero deberían pagar a un precio justo, ya que comenta que en ocasiones los compradores pagan precios injustos, y que sería una ventaja para que el precio se pueda estabilizar en el mercado.

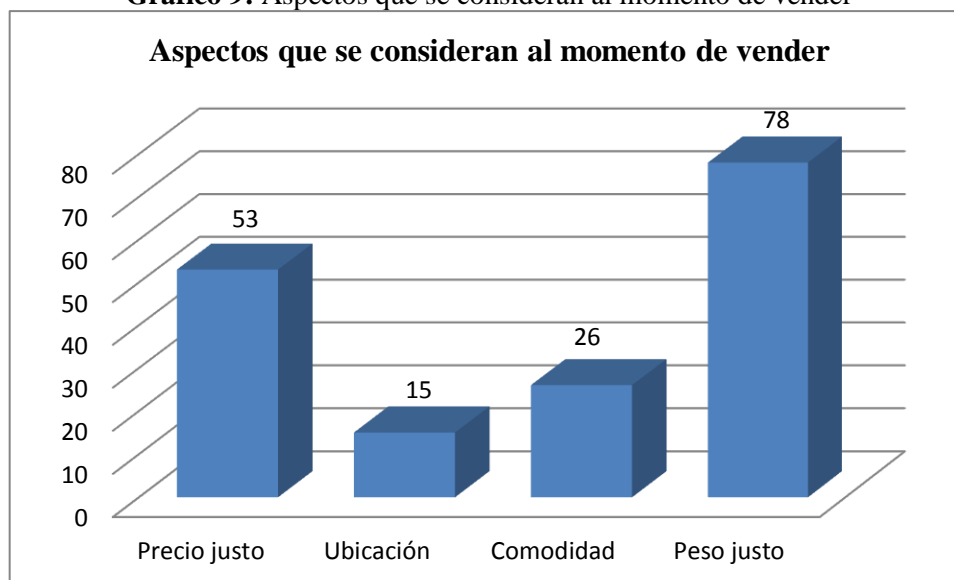
7. ¿Qué aspectos considera cuando acude a un centro de acopio?

Tabla 8: Aspectos que se consideran al momento de vender

VARIABLES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Precio justo	53	31%
Ubicación	15	9%
Comodidad	26	15%
Peso justo	78	45%
TOTAL	172	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Eduardo Muñoz

Gráfico 9: Aspectos que se consideran al momento de vender



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Eduardo Muñoz

Análisis

El 45% acentúan el peso justo, el 31% al precio justo y 15% comodidad al momento de venta.

Interpretación

Se pudo palpar que los agricultores consideran que el peso y un precio justo son los dos aspectos que consideran al momento de la venta, considerándose que son el motor de la economía sostenible.

8. ¿Cuál sería el mejor medio para conocerse la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”? Marque una sola opción

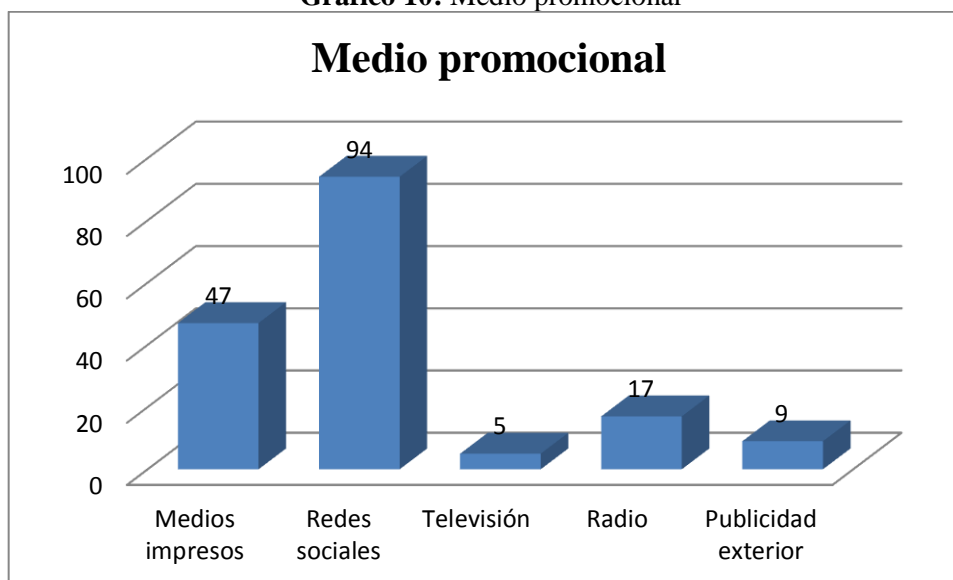
Tabla 9: Medio promocional

VARIABLES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Medios impresos	47	27%
Redes sociales	94	55%
Televisión	5	3%
Radio	17	10%
Publicidad exterior	9	5%
TOTAL	172	100%

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Gráfico 10: Medio promocional



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Análisis

El 55% consideran que las redes sociales son las mejores formas de darse a conocer, 27% medios impresos.

Interpretación

Los medios de comunicación por el auge tecnológico y por ser el medio de comunicación más rápido, la de mayor difusión son las redes sociales por costo y forma de comunicación masiva.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, siendo una organización de la economía popular y solidaria localizada en el cantón Quinindé, busca mejorar las condiciones socioeconómicas de sus socios, por tal motivo se desarrolló el plan de negocios para esta asociación a través de un análisis del entorno y competencia, un estudio de mercado y un estudio financiero. Durante este proceso se identificó que existen dos potenciales rubros para la producción al interior de la asociación como son los productos cacao y palma aceitera. Se priorizó el cacao por las tendencias de consumo a nivel internacional y local, el nivel de precio para cada tonelada y quintal de almendra seca y la estructura de costos.

Al analizar las condiciones productivas del cacao se tiene que al tercer año desde su establecimiento empieza la etapa productiva, obteniendo un rendimiento de 14 quintales por hectárea, por tal razón los socios al establecer un promedio de 80 ha se tendrá una producción estimada de 1120 quintales y se necesita implementar un centro de acopio para la asociación donde se genere de manera controlada y con calidad el proceso de post-cosecha.

Al analizar las condiciones técnicas y financieras se obtiene que el establecimiento de un centro de acopio con recurso propio no genera el impacto financiero necesario, en función de este hecho se deberá realizar las gestiones necesarias para el apoyo gubernamental en la dotación de infraestructura, equipos y maquinarias con un valor de 52,865 dólares, con esto se pretende obtener un Valor Actual Neto de 5,546 dólares, una Tasa Interna de Retorno del 18% y una relación Beneficio Costo de 1,12.

4.2 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

La Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, es una organización social constituida bajo la normativa de la Economía Popular y Solidaria, tiene su personería jurídica y estatutos obtenidos en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y

Pesca en el año 2010, según el Acuerdo Ministerial No.005 emitido por el Dr. Ramón L. Espinel.

Las actividades esenciales de los socios de la asociación son: la producción y el procesamiento de los productos agrícolas tales como: cacao, maracuyá, palma aceitera, frutas tropicales, crianza de ganado, especies menores y apicultura, según lo establece la Resolución No. SEPS-ROEPS-2016-6675 emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

De manera complementaria, cuenta con la certificación y permisos correspondientes de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), para desarrollar actividades agroindustriales de la producción agropecuaria mencionada con anterioridad, siendo el procesamiento del polen uno de los productos iniciales de la cadena de valor que ha generado la asociación para lo cual cuenta con la Notificación Sanitaria 802959-ALN2014 emitida por el Ministerio de Salud Pública.

En total son 22 socios con los que cuenta la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, se tiene una directiva legalmente reconocida, encabezada por el Sr. Luis Joselito Orellana Hidalgo presidente de la asociación.

4.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA

4.3.1 Análisis del Macroentorno

El análisis del macroentorno se desarrollará en función de variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ambientales, orientado para identificar posibles oportunidades y amenazas hacia los productos agropecuarios que posee la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, siendo el cacao el principal producto y de manera adicional la palma aceitera que según la Tabla 2, es uno de los productos que más siembran los productores de la asociación.

4.3.1.1 Político

Durante el año 2017, la dinámica comercial ha tenido trastornos de consideración por el ámbito político, representado de manera principal por las elecciones de Presidente y

Asambleístas, generando dentro de los sectores económicos un fenómeno especulativo sobre el futuro a corto plazo que deberán afrontar los negocios es sus diferentes escalas.

La gestión política en los diez años previos, se caracterizó por la consolidación social y el concepto del predominio del hombre sobre el capital, orientando las políticas públicas hacia el beneficio de la colectividad, por tal razón se fomentó el Marco Legal priorizado y enfocado sobre los dictámenes de la Constitución y las políticas del Buen Vivir.

En el entorno agropecuario la política pública agrícola y pecuaria se ha transformado, de un sistema en el cual el estado participaba activamente en el desarrollo de oportunidades para los pequeños y medianos agricultores, a un sistema donde la participación estatal está regida a la capacitación y control de la actividad, siendo este el producto del escaso presupuesto estatal para fomento del agro.

Como respuesta a la gestión integradora de la Constitución se han creado campos sociales que benefician el laborar colectivo, como son los beneficios a los actores de la Economía Popular y Solidaria que fomenta en si la creación de oportunidades y emprendimientos que generen igual al momento de la distribución del capital, norma que además se complementa con la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado, misma que brinda apertura para la comercialización en plazas diversificadas y de mayor impacto para los emprendimiento o productos de los actores sociales que posean condiciones inferiores a las grandes cadenas comerciales.

4.3.1.2 Económico

Entorno a las variables macroeconómicas, el Ecuador presentó un incremento en el segundo trimestre del año 2017, en lo que se refiere al PIB Real, esta tendencia se observa con el incremento del PIB Nacional en 1.9% de manera trimestral y con referente al año de un 3.3%. Paralela a la tendencia señalada el PIB del sector agropecuario durante el segundo trimestre del 2017 presentó un aumento del 0.9% en función del trimestre previo, sin embargo, si analizamos el desarrollo de las actividades agropecuarias con las del 2016 se tiene un descenso de 0.8% en el PIB anual agropecuario. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2017).

El Índice de Precios del Consumidor (IPC) a nivel nacional para el mes de septiembre se posicionó en 105.26, valor que representa un descenso de la inflación mensual del 0.15% factor determinado por los productos que conforman la división de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas obteniendo una variación negativa del -0.70%.

En cuanto al desarrollo de la estadística del Índice de Precios del Productor, se debe manifestar acorde los datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería que se tiene una tendencia a la baja para el mes de septiembre, principalmente por la caída en los precios de maíz duro seco y el arroz fenómeno generado por la época de cosecha de estos granos.

A nivel nacional según el análisis desarrollado a marzo del 2017, la tasa de desempleo fue del 4.4%, porcentaje que representa una reducción superior en un punto porcentual en función del 2016, en cuanto a los datos de desempleo en el sector rural se tiene un 2.0% misma que no presenta variaciones en comparación con el año anterior. Con estos datos podemos concluir que el nivel de ocupación dentro de las zonas rurales es intenso, por otro lado, se debe considerar la gran desagregación de las labores, que de manera tradicional en los productores agropecuarios no consideran un valor monetario para las jornadas laborales propias.

4.3.1.3 Social

Analizando la distribución social en cuanto a los grandes grupos de edades que posee el Instituto Nacional de Estadística y Censos, se puede concluir que Quindí posee una población con una alta vocación hacia las actividades agropecuarias con un 48.8% que se dedica a esta rama de actividad, además señalar que las personas aptas para el trabajo agropecuario comprendido entre los 15 a 64 años representan del cantón un 57.6%. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017)

En cuanto a la educación el cantón posee un índice alto de analfabetismo siendo del 11.23%, comparado con el porcentaje de Esmeraldas y de la Región Costa que representan un 9.75% y 6.68% respectivamente. La Población Económicamente Activa (PEA) de esta localidad es de 46622 personas. De forma adicional se tiene un porcentaje considerable de pobreza por necesidad básicas insatisfechas que bordea el 40.6%

superior al indicador provincial y nacional. (Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador, 2017)

A nivel mundial existe un movimiento de pensamiento, a fin de dar prioridad para los productos que sean saludables con resultados verificables, enfocada esta tendencia en los grupos de personas de la tercera edad, en los países nórdicos y de un estrato medio a alto en su condición económica.

4.3.1.4 Tecnológico

Para el procesamiento de los productos existe un gran número de métodos productivos, además de maquinaria cada vez más especializada, para poder brindar resultados de aprovechamiento óptimos y generar productos estandarizados, de la condicionante tecnológica se han aprovechado países como Suiza, que han brindado a través de su tecnología un valor agregado superior en productos elaborados de cacao.

El desarrollo tecnológico si bien se considera el predominio del uso en los países europeos y de norte América, se debe hacer énfasis que la mayor parte de maquilas tecnológicas se desarrollan en países asiáticos como China, Japón, India y Corea del Sur; con este hecho la situación de **Ecuador en cuanto a lo tecnológico se ha orientado con los vínculos a los países anteriormente descritos, prueba de eso los programas y proyectos desarrollados por las Agencias de Cooperación y Desarrollo como son KOICA y JICA.**

En el ámbito nacional, por la actualización y fortalecimiento del Instituto Ecuatoriano de Normalización, todos los procesos de creación de valor deben poseer procesos estándares, por tal razón el uso tecnológico en métricas y diseños se acentúa.

4.3.1.5 Ambiental

En la perspectiva ambiental, todas las estrategias productivas y en las diferentes escalas se están enfocando en las políticas de producción limpia, con bajo impacto para el medio ambiente y el control del uso de recursos sean sólidos, hídricos o eólicos; motivado al consumidor final a discriminar los productos de alto impacto, efecto creciente en mercados especializados de consumidores con alto poder adquisitivo.

Los efectos en la naturaleza son palpables y visibles durante esta generación y la tendencia de producción en Ecuador no es una excepción e incluso se norma en los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, específicamente en el objetivo 7. Por tal motivo los procesos de industrialización se deberán concebir desde el enfoque de mercado y normativo, para no generar contrastes sociales o de disminución de la imagen por el impacto ambiental generado en los procesos productivos. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

4.3.2 Análisis del Microentorno

Las condiciones establecidas dentro del microentorno se analizarán en función de las 5 fuerzas establecidas por Michael Porter, considerando a la competencia actual, los proveedores, los clientes, los productos sustitutos y los nuevos competidores, estos factores expuestos serán de gran uso para identificar oportunidades y amenazas para las relaciones comerciales de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”.

4.3.2.1 La competencia actual

A nivel nacional, a raíz de la concepción de la normativa y beneficios de la Economía Popular y Solidaria, se han creado emprendimientos en todo el territorio para tomar como su principal valor agregado el vínculo asociativo y la creación de comercialización con un enfoque de comercio justo.

Los principales competidores de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, son KALLARI Chocolates un grupo de productores y microprocesadores de la provincia de Napo, que su asociación la integra 850 miembros, la esencia de esta asociación es la producción de cacao orgánico y además le brinda el enfoque de agroturismo. La Asociación de Productores de Cacao “San Carlos” de la provincia de Orellana, ubicado en el cantón Joya de los Sachas que tiene en su totalidad cerca de 500 socios y se dedican a la producción de cacao fino de aroma orgánico con las variedades tradicionales de la zona, no desarrollan procesamiento solo labores de post-cosecha.

Tabla 10: Cuadro comparativo de competidores

Entidad	Producción	Número de Socios	Producto
KALLARI	Productores asociados Napo	850	Chocolate en barra para exportación
Productores de Cacao “San Carlos”	Productores asociados Joya de los Sachas	500	Cacao en grano almendra seca para exportación
PACARI	No produce, comprar cacao en grano seco a asociaciones de productores	No tiene	Cacao en barra con mezcla de productos tradicionales de Ecuador.

Fuente: Plan Estratégico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Además, dentro de las marcas que se encuentran posicionadas en el mercado nacional, están las iniciativas o empresas de origen familiar como son los chocolates PACARI, que aglomera a una serie de asociaciones productoras de cacao a nivel nacional, su principal valor agregado es la innovación, responsabilidad social, sostenibilidad y comercio directo con los agricultores. (PACARI, 2015)

En torno a los productos derivados de la palma aceitera, existe un gran número de microempresas en la provincia de Esmeraldas y de manera intensa en el cantón Quinindé, que tiene consolidada la producción, el procesamiento y la comercialización, sin necesidad de la asociatividad, estos enfoques les han permitido el desarrollo individual orientando la mayor parte de su producción al consumo dentro de las actividades productivas de la avicultura y porcicultura.

4.3.2.2 Los proveedores

La Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, tiene como sus principales proveedores a sus socios de materias primas como cacao y palma aceitera, con los cuales se tienen acuerdos para el pago bajo políticas internas de la asociación que este caso es un canal directo, debido a que la asociación no cobra por el proceso comercial.

No se tiene consolidado un proceso de agroindustria en la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, por tal razón la mayor parte de su comercialización se desarrolla en producto fresco y no se incurre en la negociación o servicio de ningún otro proveedor.

Como se muestra en la Tabla N° 7, existe un gran interés por parte de los productores aledaños por vender sus productos a la asociación, con un 57% de aceptación.

4.3.2.3 Los clientes

Debido a la poca iniciativa de la agro industrialización de los bienes primarios producidos por la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, se tiene como clientes según detalla la Tabla N° 5, el 44% de los clientes son compradores mayoristas, seguido de centros de acopio locales que ofrecen mejores condiciones comerciales que la asociación con un 37% y en un 16% una participación disminuida de los Mercados, siendo los comerciantes minoristas los que canalizan el proceso comercial, la principal limitante de estos clientes es la alta volatilidad de los precios, debido a las condiciones de oferta y demanda.

4.3.2.4 Los productos sustitutos

Según el registro legal de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, se tiene una gama de productos agropecuarios, pero en esta propuesta de Plan de Negocios, se está priorizando los rubros de cacao y palma aceitera.

En cuanto al cacao y sus derivados no existen productos sustitutos, para brindar las mismas características, por tal razón la industria ecuatoriana se ha enfocado en la producción de manteca de cacao, crema de cacao, cacao en polvo y chocolates terminados.

Por el contrario, la palma aceitera, siendo sus principales productos el aceite de consumo humano y los aceites (grasas) para la elaboración de balanceados para consumo de especies avícolas y porcinas principalmente, si presenta sustitutos en los aceites de consumo humano, de los cuales se tiene el aceite de maíz, de soya y girasol.

4.3.2.5 Nuevos competidores

En los rubros analizados y en función de las tendencias actuales de mercado existe la posibilidad del ingreso de empresas tanto individuales como asociativas, que están interesados en la producción de cacao y aceite de palma, por tal razón el planteamiento adecuado de un plan de negocios y sus componentes serán de gran utilidad para obtener el éxito en la gestión de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”.

Los potenciales nuevos competidores, tratan de ingresar según lo visualizado en el medio con productos que integran dentro de su composiciones, elementos tradicionales de la cultura ecuatoriana, con un énfasis en el producción sostenible y amigable con el medio ambiente, con un diseño tradicional en empaques y anhelan tener un vínculo directo con cadenas comerciales establecidas de manera tradicional en el Ecuador, además consideran alternativas en los ingresos para fomentar la participación de los socios con actividades agroturísticas.

4.3.3 Análisis Interno

Desde su formación la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, se ha fortalecido en la formalización de la organización siendo reconocida por los actores políticos y sociales en los distintos niveles, es decir que se tiene un vínculo con el Ejecutivo para afianzar y apoyarse de las estrategias de desarrollo propuestas por Ministerio y Agencia Técnicas Nacionales.

Un aspecto que no se ha fortalecido es la imagen de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, por tal razón y en análisis de la Tabla N° 6, la muestra considerada dentro del estudio carece de conocimiento sobre la existe de esta asociación en un 63%, por tal motivo la incorporación de nuevos socios o de una mejora en la oferta productiva se ha limitado, debido a la poca gestión desarrollada en el ámbito social y de promoción de la organización social.

Como un aspecto de la mayor parte de productores del cantón Quinindé, la producción primaria es una de sus fortalezas por la vocación generacional heredada, pero este ámbito se ha degenerado por los procesos comerciales, mismos que no satisfacen las

necesidades de los actores sociales y productores, debido a la alta dilución o pérdida del valor por los procesos de intermediación.

Como respuesta a la limitada diversificación en la comercialización han existido iniciativas en torno a la agroindustria de los productos locales, pero los rubros de cacao y palma aceitera de forma tradicional se depende de intermediarios, por tal razón es una debilidad que poseen los productores y la asociación, factor ligado directamente a la falta de conocimiento sobre los procesos de conservación de alimentos y la gestión de la agroindustria.

4.3.4 Matriz Foda

Tabla 11: Matriz FODA

MATRIZ FODA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA “SANTA ELVIRA”	
Fortaleza	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • F1. El cantón Quinindé se poseen condiciones agroclimáticas apropiadas para las actividades agropecuarias. • F2. La Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira” está debidamente legalizada. • F3. Los socios poseen experiencia sobre la producción y manejo de los rubros de cacao y palma aceitera. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1. Débil posicionamiento en la localidad de la asociación, • D2. No se ha desarrollado la incorporación de nuevos socios a la asociación. • D3. No se dispone de un adecuado sistema de comercialización y se tiene una gran cadena de intermediación. • D4. No se tiene conocimiento sobre procesos de conservación de alimentos o de agroindustria en general. • D5. No existe iniciativas para la estandarización de los productos de la asociación. • D6. No se dispone del área adecuada por productor para generar una oferta productiva constante. D7. No existe una adecuada imagen de la Asociación de Productores Agrícola

	“Santa Elvira” y la mayor parte de la población no la conoce.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • O1. Se dispone de un Marco Legal que genera condiciones favorables para los emprendimientos de las MyPYMES y asociaciones como son la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado. • O2. Existen Programas y Proyectos a nivel nacional para fomento de las actividades agroindustriales y de carácter asociativo, por entidades como son el Ministerio de Agricultura y Pesca y el Ministerio de Industrias y Productividad. • O3. Debido al incremento población existe mayor demanda de alimentos. • O4. Debido a las tendencias de consumo de la población existe un segmento de mercado que busca productos certificados saludables y amigables con el medio ambiente. • O5. Existen empresas asociativas y privadas que están posicionadas en el mercado y que pueden ser clientes potenciales de los productos de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”. • O6. F4. Se tiene un buen vinculo local con las autoridades políticas. • 	<ul style="list-style-type: none"> • A1. Existe una reducción considerable en el presupuesto estatal, causando impacto en los proyectos públicos. • A2. Existe una alta variabilidad en los precios locales de los productos agropecuarios. • A3. Existe una gran cantidad de mano de obra en el cantón Quinindé, pero se tiene un alto grado de analfabetismo. • A4. En la localidad existe una alta degradación de las condiciones de suelo e hídricas, que a mediano plazo afectarían las actividades agropecuarias. • A5. Existen competidores potenciales de carácter asociativo que pueden ingresar en los rubros de cacao y palma de aceite. • A6. Inestabilidad política y social.

Fuente: Análisis de Entorno y Competencia
Elaborado por: Eduardo Muñoz

4.4 PLAN ESTRATÉGICO

4.4.1 Misión

Somos una asociación de productores que se dedica a la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios para el consumo nacional, generando a través de prácticas amigables con el medio ambiente productos saludables y con altos estándares de calidad y mediante las políticas de comercio justo mejorar las condiciones de vida de nuestros socios.

4.4.2 Visión

La Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, en el largo plazo será un modelo de gestión socio-empresarial exitoso, basando su accionar en las políticas de comercio justo mediante formalizar alianzas estratégicas comerciales y así conseguir las condiciones del buen vivir de sus socios, manteniendo de manera íntegra los valores de salubridad y sostenibilidad en los bienes producidos.

4.4.3 Matriz DOFA

A través del análisis entre las interacciones de los componentes internos y externos de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, se consolidó los objetivos estratégicos que se deberán conseguir a fin de posicionar la asociación dentro de los procesos productivos, de transformación y la comercialización de los bienes priorizados.

Tabla 12: Matriz DOFA

MATRIZ DOFA Asociación de Productores Agrícolas “Santa Elvira”		
	Fortaleza	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • F2. La Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira” está debidamente legalizada. • F3. Los socios poseen experiencia sobre la producción y manejo de los rubros de cacao y palma aceitera. • F4. Se tiene un buen vinculo local son las autoridades políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • D2. No se ha desarrollado la incorporación de nuevos socios a la asociación. • D3. No se dispone de un adecuado sistema de comercialización y se tiene una gran cadena de intermediación. • D4. No se tiene conocimiento sobre procesos de conservación de alimentos o de agroindustria en general
<ul style="list-style-type: none"> • O1. Se dispone de un Marco Legal que genera condiciones favorables para los emprendimientos de las MyPYMES y asociaciones como son la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado. • O2. Existen Programas y Proyectos a nivel nacional para fomento de las actividades agroindustriales y de carácter asociativo, por entidades como son el Ministerio de Agricultura y Pesca y el Ministerio de Industrias y Productividad. • O3. Debido al incremento población existe mayor demanda de alimentos. • O4. Debido a las tendencias de consumo de la población existe un segmento de mercado que busca productos certificados 	<p>Análisis FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • F3O4.- Se desarrollará un plan de producción orgánica • F4O2.- Gestionar un plan de capacitación integral de los rubros cacao y palma aceitera. • F2O5.- Formalizar un plan de desarrollo de productos 	<p>Análisis DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • D3O1.- Aperturar la comercialización con cadenas de supermercados, favoreciéndose de las leyes de Control y Poder de Mercado. • D4O2.- Gestionar infraestructura para los procesos agroindustriales de los productos de la asociación. • D2O3.- Incrementar nuevos socios y mejorar la imagen de la asociación

<p>saludables y amigables con el medio ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O5. Existen empresas asociativas y privadas que están posicionadas en el mercado y que pueden ser clientes potenciales de los productos de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”. 		
	Fortaleza	Debilidades
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • F3. Los socios poseen experiencia sobre la producción y manejo de los rubros de cacao y palma aceitera. • F4. Se tiene un buen vinculo local son las autoridades políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • D3. No se dispone de un adecuado sistema de comercialización y se tiene una gran cadena de intermediación. • D6. No se dispone del área adecuada por productor para generar una oferta productiva constante.
<ul style="list-style-type: none"> • A3. Existe una gran cantidad de mano de obra en el cantón Quinindé, pero se tiene un alto grado de analfabetismo. • A4. En la localidad existe una alta degradación de las condiciones de suelo e hídricas, que a mediano plazo afectarían las actividades agropecuarias. • A5. Existen competidores potenciales de carácter asociativo que pueden ingresar en los rubros de cacao y palma de aceite. 	<p>Análisis FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • F3A3.- Programa de capacitación continua para las actividades de producción e industrialización. • F4A4.- Desarrollar con los actores políticos un plan de manejo ambiental en las zonas productivas de la asociación. 	<p>Análisis DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • D3A5.- Se desarrolla un programa de incentivos para la producción orgánica y mejorar las plazas de comercialización. • D6A4.- Se planteará en conjunto con los gobiernos descentralizados provinciales y parroquiales un programa de recuperación de la flora y fauna.

Tabla 13: Matriz de interacciones DOFA

Interacciones	
Análisis FO	<ul style="list-style-type: none"> • F3O4.- Se desarrollará un plan de producción orgánica • F4O2.- Gestionar un plan de capacitación integral de los rubros cacao y palma aceitera.

	<ul style="list-style-type: none"> • F2O5.- Formalizar un plan de desarrollo de productos
Análisis DO	<ul style="list-style-type: none"> • D3O1.- Apertura la comercialización con cadenas de supermercados, favoreciéndose de las leyes de Control y Poder de Mercado. • D4O2.- Gestionar infraestructura para los procesos agroindustriales de los productos de la asociación. • D2O3.- Incrementar nuevos socios y mejorar la imagen de la asociación
Análisis FA	<ul style="list-style-type: none"> • F3A3.- Programa de capacitación continua para las actividades de producción e industrialización. • F4A4.- Desarrollar con los actores políticos un plan de manejo ambiental en las zonas productivas de la asociación.
Análisis DA	<ul style="list-style-type: none"> • D3A5.- Se desarrolla un programa de incentivos para la producción orgánica y mejorar las plazas de comercialización. • D6A4.- Se planteará en conjunto con los gobiernos descentralizados provinciales y parroquiales un programa de recuperación de la flora y fauna.

Fuente: Plan Estratégico

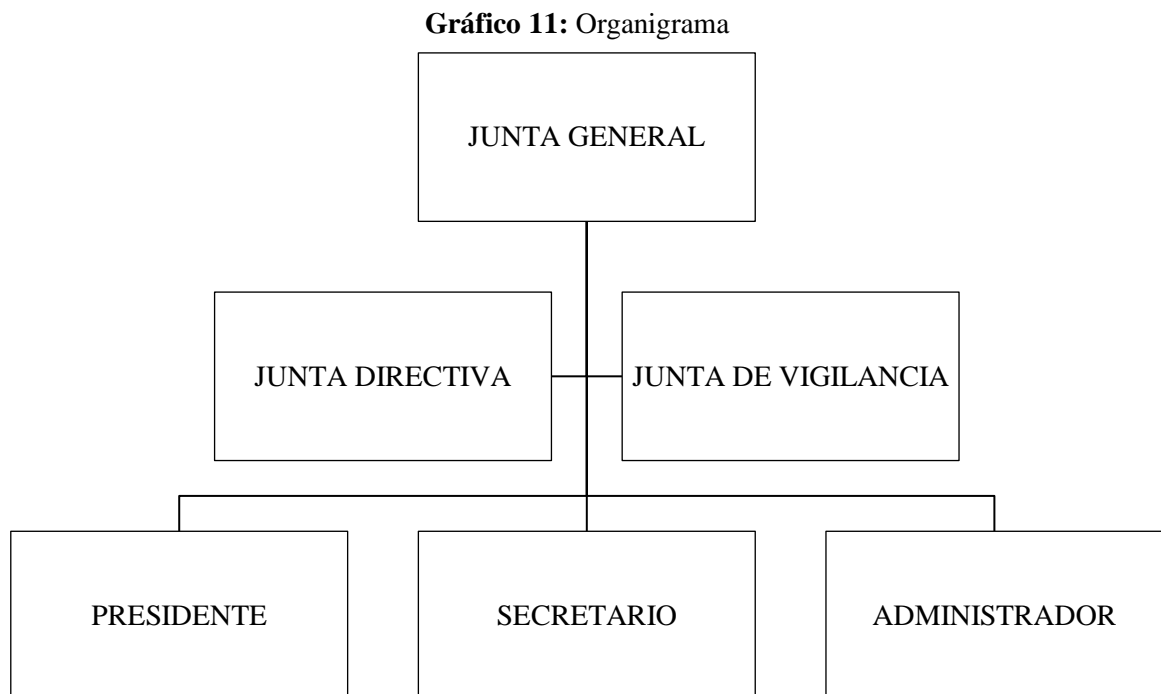
Elaborado por: Eduardo Muñoz

4.4.4 Objetivos Estratégicos

- Promover la certificación de producción orgánica de los productos de los socios.
- Mejorar las capacidades productivas de los socios.
- Diversificar los productos ofertados por la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”.
- Mejorar los canales de comercialización.
- Crear infraestructura productiva para la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”.
- Fortalecer la gestión asociativa.
- Crear innovación de procesos y capacidad agroindustrial
- Disminuir los procesos de deterioro ambiental
- Mejorar las condiciones socioeconómicas de los socios.

4.4.5 Organigrama y Funciones

4.4.5.1 Organigrama



**Fuente: Estatutos Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”
Elaborado por: Eduardo Muñoz**

4.4.5.2 Descripción de Funciones

Tabla 14: Funciones Junta General

Nominación	JUNTA GENERAL
Atribuciones y Deberes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones. (Balarezo & Lara, 2015) 2. Elegir y remover a los miembros de la Junta Directiva, de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes. 3. Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán carácter de no reembolsables. 4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la junta directiva. 5. Aprobar o rechazar los estados financieros y balance social de la asociación. 6. Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador. 7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la asociación, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el reglamento interno. (Balarezo & Lara, 2015) 8. Aprobar el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva. 9. Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la asociación en junta general extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.

Fuente: Plan Estratégico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Tabla 15: Funciones Junta Directiva

Nominación	JUNTA DIRECTIVA
Atribuciones y Deberes	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="659 286 1394 371">1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la asociación.<li data-bbox="659 394 1394 479">2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados.<li data-bbox="659 501 1394 651">3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual.<li data-bbox="659 674 1394 824">4. Sancionar a los asociados de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el reglamento interno.<li data-bbox="659 846 1394 1037">5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la asociación, con sus respectivos presupuestos. (Balarezo & Lara, 2015)<li data-bbox="659 1059 1394 1207">6. Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores.<li data-bbox="659 1229 1394 1379">7. Elaborar el proyecto de reformas al estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General

Fuente: Plan Estratégico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Tabla 16: Funciones Junta de Vigilancia

Nominación	JUNTA DE VIGILANCIA
Atribuciones y Deberes	<ol style="list-style-type: none">1. Coordinar y supervisar la gestión administrativa de la asociación2. Supervisar los gastos económicos que realice la asociación3. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada.4. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el administrador.5. Presentar su informe anual de labores a la Junta General.

Fuente: Plan Estratégico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Tabla 17: Funciones Presidente

Nominación	PRESIDENTE
Atribuciones y Deberes	<ol style="list-style-type: none">1. Convocar y presidir las Juntas Generales y sesiones de la Junta Directiva.2. Firmar, conjuntamente con el secretario, la documentación de la asociación y las actas de las sesiones.3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la asociación.4. Cumplir y hacer cumplir el estatuto, reglamento interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva

Fuente: Plan Estratégico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Tabla 18: Funciones Secretario

Nominación	SECRETARIO
Atribuciones y Deberes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por contenido y conservación. 2. Firmar, conjuntamente con el presidente, la documentación de la asociación y las actas de las sesiones 3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente. (Balarezo & Lara, 2015) 4. Cumplir con las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la asociación. 5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo. 6. Entregar a los asociados, previa autorización del presidente, la información que esté a su cargo.

Fuente: Plan Estratégico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Tabla N° 19 Funciones Administrador

Nominación	ADMINISTRADOR
Atribuciones y Deberes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar legalmente a la asociación. 2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Junta General y Directiva 3. Administrar la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados. 4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General. 5. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y balances semestrales para conocimiento de la Junta Directiva, previo a la aprobación de la Junta General

Fuente: Plan Estratégico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

4.4.6 Plan Operativo

Tabla 20: Plan Operativo

Objetivos	Actividades	Metas	Responsables	Indicadores
1. Promover la certificación de producción orgánica de los productos de los socios.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un listado de productores que deseen participar con la producción orgánica • Desarrollar un sistema interno de control para la producción orgánica • Gestionar el asesoramiento con el MAG y la Bio Control Systems (BCS Oko Garantie). 	Certificar al 50% de socios productores en cacao orgánico hasta el 2020.	Presidente de la Asociación Técnico agropecuario del MAG	<p>= Productores con producción orgánica de la asociación / Productores de la asociación</p> <p>=50%</p>
2. Mejorar las capacidades productivas de los socios	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un programa de capacitaciones con ayuda del cuerpo técnico del MAG. 	Brindar 2 capacitaciones sobre producción y manejo agrícola en los rubros de cacao y palma aceitera hasta finales del 2018.	Presidente de la Asociación Técnico agropecuario del MAG	<p>= # capacitaciones brindadas / # capacitaciones planificadas</p> <p>= 100%</p>
3. Diversificar los productos ofertados por la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”.	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar un estudio de mercado para conocer las tendencias de los consumidores finales • Participar en ferias agro productivas que fomentan entidades como el MAG, IEPS y Gobierno Autónomo Provincial de la Provincia de Esmeraldas. 	Disponer de un estudio de mercado hasta finales del 2018. Participar en 5 ferias agro productivas hasta finales del 2019.	Administrador de la Asociación	<p>= 1 estudio de mercado</p> <p>= # de ferias participadas / # ferias planificadas</p> <p>=100%</p>

4. Mejorar los canales de comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar reuniones con los representantes de productos comerciales en el rubro de cacao y palma aceitera • A través de la Superintendencia de Control y Poder de Mercado obtener un espacio dentro de las cadenas de supermercados nacionales. 	Ingresar los productos de la asociación a una cadena de supermercados hasta el 2020	Presidente de la Asociación Administrador de la Asociación Personal de Superintendencia de Control y Poder de Mercado PROECUADOR	= 1 producto en supermercados
5. Crear infraestructura productiva para la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y construir las plantas de procesamiento y postcosecha para los rubros de cacao y palma aceitera 	Hasta finales del 2018, establecer 2 plantas básicas de procesamiento.	Presidente de la Asociación Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas	= 2 plantas básicas construidas
6. Fortalecer la gestión asociativa	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar jornadas de sociabilización sobre los beneficios de la Economía Popular y Solidaria y los beneficios de la labor colectiva 	Hasta finales del 2018, se incrementará el número de socios en un 50%.	Presidente de la Asociación	
7. Crear innovación de procesos y capacidad agroindustrial	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar los procesos agroindustriales para los productos a base de cacao o palma aceitera. • Gestionar el apoyo técnico del Ministerio de Industrias y Productividad. 	Estructurar 3 conceptos de productos procesados, semiprocados o de consumo fresco hasta finales del 2018.	Presidente de la Asociación Administrador de la Asociación Técnicos del Ministerio de Industria y Productividad.	= 3 productos

8. Disminuir los procesos de deterioro ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar campañas de producción limpia y manejo eficiente de los recursos naturales. • Gestionar apoyo del MAG y MAE. 	Diseñar un manual de producción limpia y amigable con el ambiente hasta el 2019	Presidente de la Asociación Técnicos del MAG Técnicos del MAE	= 1 manual de producción limpia y amigable
9. Mejorar las condiciones socioeconómicas de los socios.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas de comercio justo. • Realizar alianzas estratégicas. 	Incrementar los ingresos de los socios hasta en un 30% hasta el 2020	Presidente de la Asociación Administrador de la Asociación	= Ingreso de los socios producción orgánica / Ingreso socios asociación

Fuente: Plan Estratégico

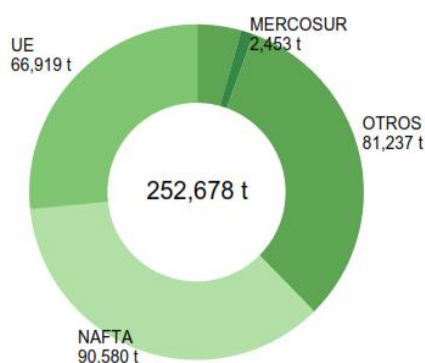
Elaborado por: Eduardo Muñoz

4.5 ESTUDIO DE MERCADO

4.5.1 Análisis de la Oferta

En cuanto a la oferta hacia el entorno internacional, se tiene que Ecuador durante el 2016 exportó 252,678 toneladas de cacao, obteniendo un ingreso por ventas de 749'681,462 dólares, acorde la Gráfica N° 12, los países dentro del bloque económico del NAFTA consumieron durante este periodo 90,580 toneladas, alrededor de un 36% de la cantidad exportada y en segundo lugar la Unión Europea con 66,919 toneladas.

Gráfico 12: Destino de Exportación Cacao según Bloque Económico



Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería (2017)
Elaborado por: Eduardo Muñoz

Acorde la Tabla 21, del total de ingresos por venta aproximadamente el 83% se lo exporta como cacao en grano, y en una mínima participación como licor de cacao y manteca de cacao.

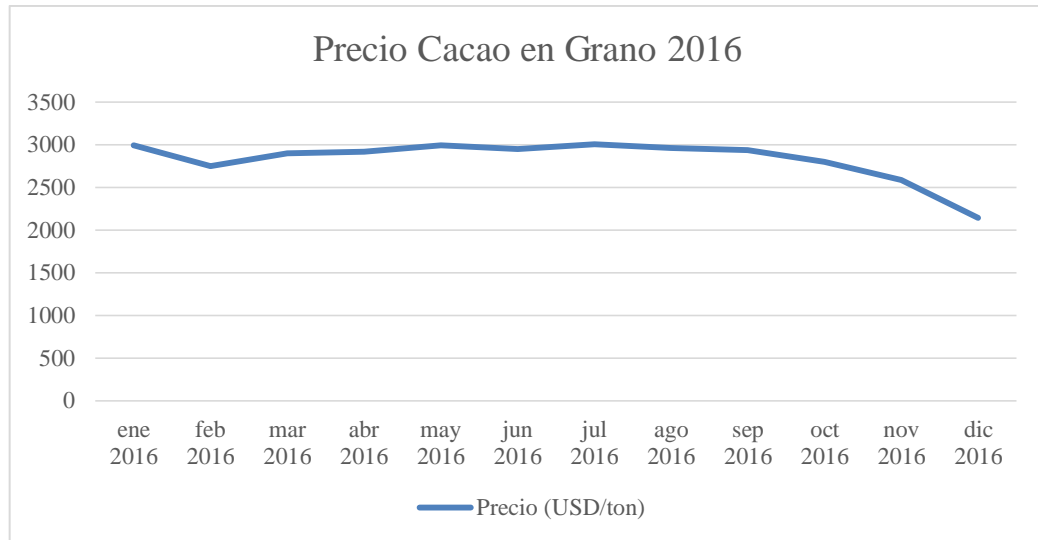
Tabla 21: Desglose de Ventas por productos derivados de Cacao

Presentación	Valor
Cacao en Grano	\$ 621.965.187,00
Cacao en Polvo	\$ 13.439.608,00
Chocolate	\$ 23.812.812,00
Grasa y Aceite de Cacao	\$ 395.226,00
Licor de Cacao	\$ 45.165.079,00
Manteca de Cacao	\$ 41.454.953,00
Pasta de Cacao	\$ 3.448.597,00

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería (2017)
Elaborado por: Eduardo Muñoz

Los principales destinos de exportación del cacao nacional son Estados Unidos, Holanda y Malasia, obteniendo un precio promedio de venta de la tonelada de \$ 2828 durante el 2016, mencionando que al final del periodo anual se tuvo un descenso en el precio como se puede observar en la Gráfica N° 13.

Gráfico 13: Precios internacionales del Cacao en Grano 2016.



Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería (2017)

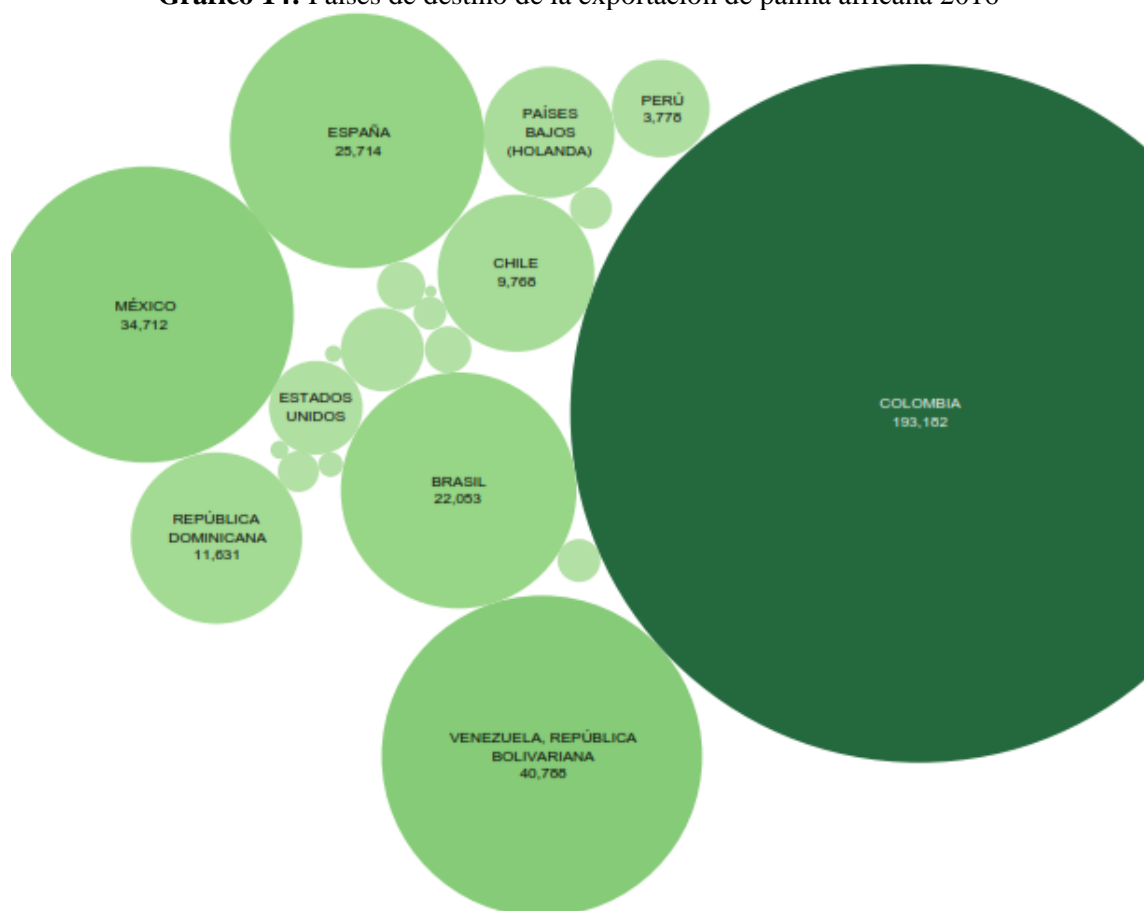
Elaborado por: Eduardo Muñoz

En cuanto a la oferta nacional durante el 2016, se tiene una superficie cosechada de 454 miles de hectáreas y una producción total de 293,487 toneladas de las cuales apenas 40,809 toneladas están disponibles para el mercado nacional, durante este periodo existió un precio promedio a nivel nacional de \$ 105 por el quintal de cacao en su forma de comercialización en almendra seca. (ESPAC, 2016)

En cuanto a la palma africana o palma aceitera, se tiene 254 miles de hectáreas cosechadas y una producción estimada de 2'779,796 toneladas, para el periodo productivo del 2016, las principales zonas productoras están localizadas en las provincias de Esmeraldas y Santo Domingo.

Durante este periodo, el Ecuador exportó 359,529 toneladas, generando un ingreso total de los 287'051,660 dólares, siendo Colombia el principal destino de la producción ecuatoriana con 193,182 toneladas en el 2016 acorde se puede observar en la Grafico N° 14, además se debe mencionar que como segundo país de destino se encuentra Venezuela con 40,788 toneladas.

Gráfico 14: Países de destino de la exportación de palma africana 2016



Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería (2017)
Elaborado por: Eduardo Muñoz

A nivel nacional se dispone de 2'420,267 toneladas de palma africana, siendo su principal presentación para la comercialización el aceite de palma en bruto. En el mercado internacional durante el 2016 la tonelada de palma africana en la presentación de aceite de palma en bruto tuvo un valor de \$700, mientras que a nivel nacional se obtuvo un precio de \$114.80 por la tonelada de palma africana sin procesamiento.

4.5.2 Análisis de la Demanda

En cuanto al consumo de cacao y sus derivados en especial por los actores industriales de la Unión Europea se estimó que la demanda en toneladas métricas para el 2016, fue de 1'344,092 toneladas. (European Cocoa Association, 2017)

Según la estimaciones desarrolladas por la Organización Internacional del Cacao, para el 2014, a nivel mundial dentro de la Industria Confitera se posee un consumo de 4.2

millones de toneladas, de las cuales los principales países exportadores se encuentra Costa de Marfil en primer lugar con un promedio exportado durante este periodo de 1.73 millones toneladas, mientras que el segundo lugar está ocupado por Ghana, que aporta a la exportación mundial de cacao con 920 mil toneladas; Ecuador está situado en sexto lugar entre los principales exportadores de cacao. (United Cacao, 2015)

En el entorno nacional la principal demandante de cacao en una forma inicial es la empresa transnacional Nestlé, seguida de pequeñas transformadoras de este rubro dedicados a la rama de confitería, elaborados de repostería y finalmente productos tradicionales como el chocolate amargo.

En cuanto a la palma aceitera se tiene un consumo local, durante el 2016, de 215,230 toneladas en forma de aceite de palma en bruto, esta materia prima se la transforma a aceites de consumo humano y en gran parte se desarrolla aceites (grasa) para la elaboración de alimentos balanceados, específicamente para las especies avícolas y porcinas. (FEDAPAL, 2017)

El desarrollo del rubro avícola y porcícola se vincula directamente al desarrollo de la industria de la palma aceitera, debido a la dotación de grasa vegetal necesaria para los procesos metabólicos de estas dos especies, dentro de este rubro los principales demandantes de este producto son empresas como PRONACA, Avícola Anhalzer, Avícola San Isidro, Avícola Hernández, empresas dedicadas a las ramas productivas de aves de engorde y postura.

4.5.3 Estrategias de Marketing

4.5.3.1 Producto

La asociación a través de su proceso de post-cosecha, se elaborará y ofrecerá cacao en grano almendra seca, misma que se comercializará en sacos de yute en una presentación de 100 libras, el cacao será fino de aroma de origen orgánico.

4.5.3.2 Precio

Debido a las características del producto el quintal de cacao en grano seco se lo comercializará en 130 dólares por quintal, siendo los factores que realizan una diferencia en el precio la producción de carácter asociativo y orgánico. Por ser un producto que está condicionado a las tendencias de mercado sufrirá ajuste acorde el precio de equilibrio entre la oferta y demanda.

4.5.3.3 Plaza

Los principales clientes de la asociación serán las empresas dedicadas a la exportación de cacao, siendo el mercado meta de la producción nacional, las empresas americanas o europeas que se dediquen al procesamiento del cacao y sus derivados. Se debe tener en cuenta que se priorizará las negociaciones con entidades que trabajen con comercio justo y certificaciones orgánicas

4.5.3.4 Promoción y Publicidad

Se realizará un convenio con PROECUADOR, para tener auspicio y emitir muestras del producto a los potenciales clientes en países de Europa, América del Norte y Asia Pacífico, además se gestionará con la misma entidad la participación de la asociación en las ferias nacionales y de ser factible la presencia de los productos en el ámbito internacional.

4.6 ESTUDIO TÉCNICO

4.6.1 Componente Productivo

4.6.1.1 Zonas Productivas

El plan de negocios está fundamentado en las condiciones agroclimáticas que posee el cantón Quinindé, mismo que presente una altura promedio de 140 m.s.n.m y una temperatura promedio de 22° C, además la textura del suelo es de un franco arcilloso, durante el año tiene una precipitación promedio entre 1500 a 2000 mm, siendo los meses de enero a mayo los que presentan mayor presencia de lluvias en la localidad. Las

condiciones mencionadas cumplen los mínimos requeridos para el establecimiento de cultivos como cacao, palma aceitera, plantaciones forestales (teca) y actividades de ganadería bovina de engorde.

Al interior del cantón Quinindé en la parroquia Rosa Zárate se encuentra ubicado el Recinto Santa Elvira, localidad a la cual pertenecen todos los productores socios de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”.

4.6.1.2 Actividades de la producción y costos

La Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, cuenta en la actualidad con 22 socios, de los cuales 14 son activos, de forma individual los agricultores cuentan con un promedio en tenencia de tierra de 6 hectáreas, que mediante la caracterización de las unidades productivas las tienen distribuidas entre actividades agrícolas y micro ganadería, dentro de esta estadística se dispone de más de 80 hectáreas potenciales que se destinarían para cumplir con la propuesta productiva de la asociación, basando el desarrollo en el establecimiento de parcelas de producción de cacao y palma aceitera, es decir que en promedio deberán destinar cada socio 4 hectáreas.

Al analizar los costos de establecimiento de una hectárea de cacao, según las cifras del Ministerio de Agricultura y Ganadería para el 2015, bordean entre 1,072 y 2,132 dólares, dentro de los datos históricos de los productos de Quinindé el establecimiento de este cultivo está alrededor de los 1,300 dólares, valor que lo consideramos para los cálculos continuos.

Al analizar el desarrollo del cultivo de cacao durante los 3 primeros años, se tiene en el primer año la siembra de cacao, misma que se la realizará entre los meses de diciembre y marzo, debido a la presencia de precipitaciones considerables en la zona, en cuanto al valor de la semilla incluido el valor de la mano de obra tiene una representación del 55.4% del valor total del establecimiento del cultivo, al segundo año se considera el periodo de mantenimiento que representa el 39% (507.00) del costo inicial del establecimiento de la hectárea, mientras que para el tercer año se tiene un costo del 61% (\$793.00), debido a las labores de cosecha que inician al término del tercer periodo

productivo, valor que se reducirá para los demás años en un 3%, considerando que el cultivo es perenne.

En cuanto a la estructura de costos que se muestra en la Tabla N° 22, se tiene que las labores de fertilización, labores culturales y cosecha, son las principales actividades que consumen la gran parte de mano de obra que se necesita para el manejo del cultivo durante un año a partir del inicio de cosecha, es decir desde el tercer año. En promedio una hectárea de cacao después del tercer año desde su establecimiento, produce en promedio 14 quintales de cacao en almendra seca, datos establecidos según la media de producción para el cantón Quinindé por parte del MAG.

Tabla 22: Estructura de costos de producción (mantenimiento), Cacao CCN51 Finca Tradicional

ACTIVIDADES/PRODUCTOS	UNIDAD	CANTIDAD POR ha.
1. Análisis del Suelo		
Toma de submuestra	Jornal	1
Análisis completo	Análisis	1
2. Fertilización		
Primera aplicación		
10-30-10	Saco 50kg.	3
Aplicación	Jornal	3
Segunda aplicación		
10-30-10	Saco 50kg.	3
Aplicación	Jornal	3
Tercera aplicación		
Abono (gallinaza)	Saco 50kg.	120
Aplicación	Jornal	3
3. Labores Culturales		
Rozas Manuales (2 veces al año)	Jornal	6
Podas de mantenimiento y fitosanitaria (2 veces al año)	Jornal	8
Fungicida para proteger heridas causadas por podas		

4. Control químico de malezas		
Insumos químicos		
Glifosato (2 veces al año)	Litro/ha	4
Aplicación de herbicida		
Bomba de fumigación	Jornal	4
5. Control Fitosanitario		
Insumos químicos		
Oxicloruro de cobre	Kg	2
Clorotalonil	Litro	2
Aplicación		
Mano de obra	Jornal	3
6. Cosecha		
Cosecha (cada semana en invierno y cada 2 semanas en verano)	Jornal	72

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería (2017)

Elaborado por: Eduardo Muñoz

En cuanto a la palma aceitera el valor para establecer una hectárea, según las cifras oficiales, se tiene valor entre 2,200 y 4,700 dólares, siendo los rubros más representativos la preparación de terreno y siembra que bordea el 93% de la inversión inicial, debido principalmente a las condiciones de los suelos en cuanto a la orografía de la zona, según criterio de los productores locales el costo de establecimiento local está en los 3,500 dólares, mismo que está dentro del intervalo oficial.

Durante el segundo año, las jornadas de mantenimiento oscilan entre los 990 a 1,370 dólares, siendo las labores de fertilización incluido insumos lo rubros consideradores en este año, como se puede apreciar en la Tabla N° 22, a partir del 3 año se tiene un incremento en los costos de producción por hectárea debido a la cosecha del producto, bordeando un valor entre 1,200 a 1,800 dólares.

Tabla 23: Estructura de costos palma aceitera

COSTOS DE PALMA ACEITERA			
ACTIVIDAD	ESTABLECIMIENTO	MANTENIMIENTO	
	Primer año (%/ha)	Segundo año(%/ha)	Tercer año(%/ha)
Preparación del terreno	73%	-	-
Siembra	20%	-	-
Fertilización	2%	62%	37%
Labores Culturales	35	17%	29%
Control Fitosanitario	2%	21%	20%
Cosecha	-	-	14%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería (2017)

Elaborado por: Eduardo Muñoz

La palma es un cultivo que dura 25 años, dependiendo de las condiciones de cuidado y la fertilización adecuada, además se debe considerar que la producción se mantiene estable a partir del octavo año, para la provincia de Esmeraldas el Ministerio de Agricultura y Ganadería establece una producción promedio de 10.2 toneladas por cada hectárea de cultivo.

Tabla 24: Análisis de Rendimiento, Ingresos, Costos y Utilidades de los cultivos de cacao y palma aceitera

Cultivo	Cacao	Palma aceitera
Unidades	Quintales(qq)	Tonelada(ton)
Inversión establecimiento	\$ 1.300,00	\$ 3.500,00
Rendimiento por hectárea	14,00	10,20
Precio unitario promedio 2016	\$ 105,00	\$ 114,80
Ingresos anuales (después de 3 años)	\$ 1.470,00	\$ 1.170,96
Costo (3 años)	\$ 793,00	\$ 1.200,00
Utilidad anual	\$ 677,00	-\$ 29,04

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Como se puede apreciar en la Tabla N° 24, el mejor cultivo para el establecimiento en las parcelas productivas de los socios se vincula a la producción de cacao, considerando un estimado de utilidad neta por cada hectárea de 677.00 dólares, mientras que a un precio de 114.80 dólares por cada tonelada de palma aceitera sin procesar se genera una pérdida de 29.04 dólares.

4.6.1.3 Estimación de la producción anual

Las alternativas productivas consideradas como son el rubro del cacao y palma aceitera presentan una característica en común los dos son cultivos perennes, por tal razón se analizó cómo se comporta la producción de manera individual por cada hectárea, cuál sería la cantidad máxima estimada que la asociación producirá y cuál es la evolución de los costos para lo cual se desarrolló la Tabla N° 25. Con la información detalla se puede visualizar el perfil productivo, considerando la gran aptitud agrícola que posee el cantón Quinindé.

Tabla 25: Estimación de producción y costos para los rubros de cacao y palma aceitera

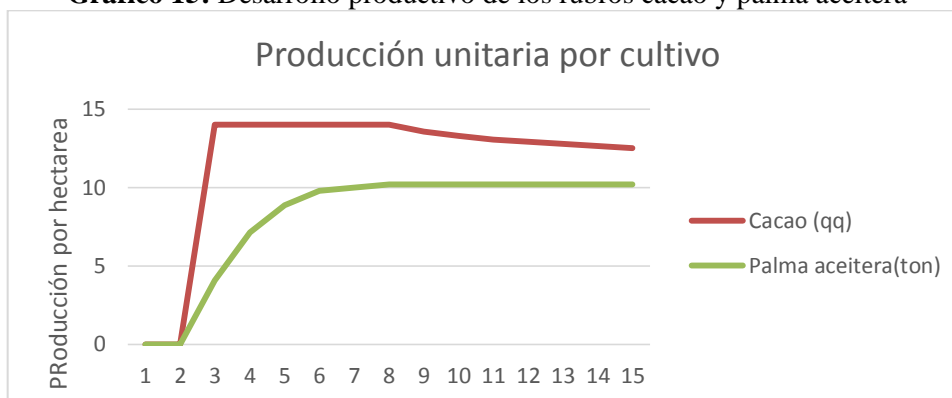
Prod.	Cultivo	Ha	Rend. Prom.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Unitaria	Cacao (qq)	1	14	0	0	14	14	14	14	14	14	14	13	13	13	13	13	13
	Palma aceitera (ton)	1	10	0	0	4	7	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Socios	Cacao (qq)	80	14	0	0	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1086	1065	1043	1033	1023	1012	1002
	Palma aceitera (ton)	80	10	0	0	326	571	710	783	800	816	816	816	816	816	816	816	816
Costo Unitario	Cacao (qq)	1	\$ 793	\$ 507	\$ 507	\$ 793	\$ 769	\$ 746	\$ 724	\$ 717	\$ 709	\$ 702	\$ 695	\$ 688	\$ 681	\$ 675	\$ 668	\$ 661
	Palma aceitera (ton)	1	\$ 1.200	\$ 500	\$ 800	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

De manera complementaria se desarrollaron las Gráficas N° 15 y 16, donde se aprecia como en los 15 años establecidos para el análisis, la producción de cacao a partir del año noveno empieza su declive productivo, caracterizado por el envejecimiento del cultivo, por el contrario, la palma aceitera tiene un inicio poco productivo desde su siembra hasta el periodo numero 8 donde la producción se mantiene constante, en este cultivo empieza la caída en producción a partir del año 20.

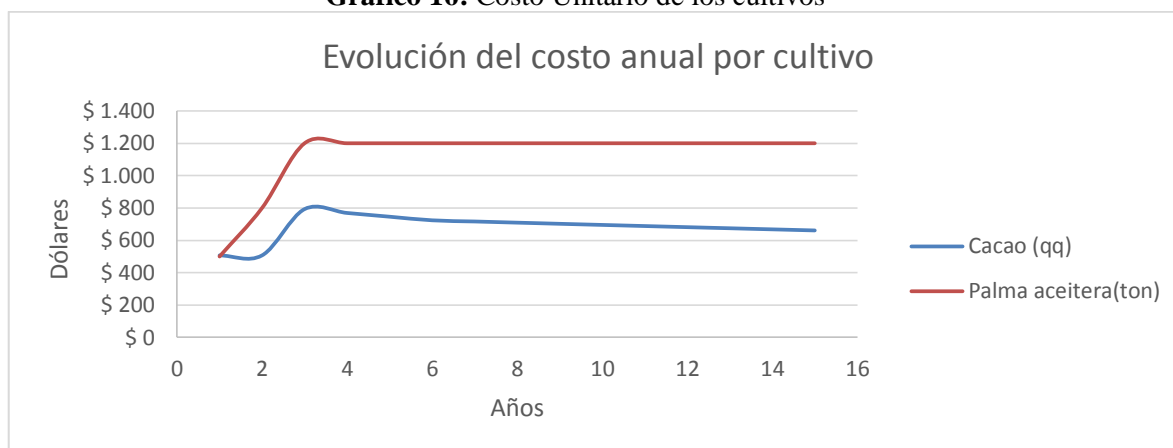
Gráfico 15: Desarrollo productivo de los rubros cacao y palma aceitera



Fuente: Estudio Técnico
Elaborado por: Eduardo Muñoz

En lo referente a los costos para el mantenimiento productivo de una hectárea sea de cacao o palma de aceite se observa en el caso del cacao que después del quinto año, este valor tiene una reducción, mientras que el mantenimiento de la palma aceitera desde el año 4 se mantiene constante. Los valores en los cuales el productor debe incurrir son menores en el caso del cacao.

Gráfico 16: Costo Unitario de los cultivos



Fuente: Estudio Técnico
Elaborado por: Eduardo Muñoz

Al analizar la capacidad productiva de la asociación al establecer las potenciales 80 hectáreas de cacao, se tiene que en promedio durante los 13 años productivos que contempla el análisis, se dispondrá como máximo de 1,120 quintales de cacao en almendra seca y un mínimo de 1,002 quintales, considerando estas cantidades en toneladas se tiene una producción total entre 50.90 a 45.50 toneladas de cacao.

4.6.2 Componente Post-cosecha y Comercial

4.6.2.1 Localización del centro de acopio

Para determinar el lugar adecuado donde se establecerá el centro de acopio de la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira” se tomó en consideración 3 localidades como son Rosa Zarate, La Unión y Malimpia, dentro de los cuales a través del método Brown y Gibson se determinaron 5 factores que influirán en esta decisión, en primer lugar está la cercanía a las zonas de producción con un valor de ponderación del 30%, en segundo lugar infraestructura vial con un 20% de aporte, en tercer lugar se consideró la disponibilidad de servicios básicos con 20%, la condiciones del terreno 15% y transporte 15%.

Todos los factores tendrán una calificación entre 1 a 10 siendo uno el menos adecuado y 10 el más adecuado.

Tabla 26: Factores de ubicación y valoración

Factor	Peso	Calificación			Calificación Ponderada		
		Rosa Zarate	La Unión	Malimpia	Rosa Zarate	La Unión	Malimpia
Zonas Producción	30%	8	5	3	2,4	1,5	0,9
Infraestructura Vial	20%	4	5	5	1,2	1,5	1,5
Servicios Básicos	20%	7	4	3	2,1	1,2	0,9
Condiciones Terreno	15%	7	6	7	2,1	1,8	2,1
Transporte	15%	5	4	6	1,5	1,2	1,8
TOTAL	100 %				9,3	7,2	7,2

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

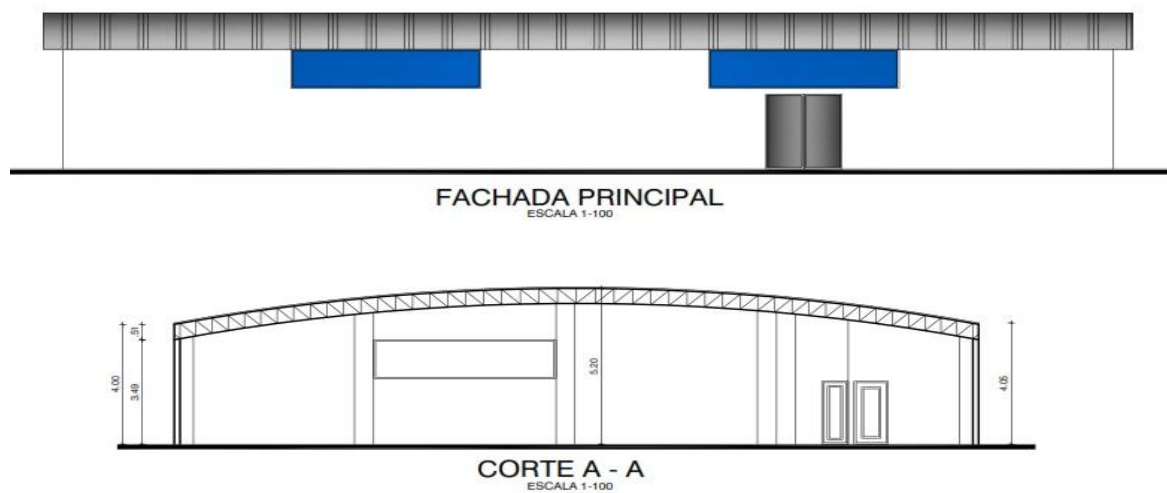
Al desarrollar la metodología propuesta, se tiene como resultado que la localidad de Rosa Zárate dispone de las mejores condiciones para el establecimiento del centro de acopio y actividades de relacionadas a la post-cosecha con un puntaje sobre diez puntos de 9,3.

4.6.2.2 Tamaño de la infraestructura

Dentro de la localidad priorizada de Rosa Zárate, misma que según la encuesta aloja al 30% de los productores, la Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira” deberá adquirir un predio de una superficie mínima de 3,000 m², considerando que en la localidad el precio de cada m² bordea los 6 dólares en la zona urbano marginal, la inversión será de 18,000 dólares.

En la superficie propuesta se construirá un galpón de almacenamiento de características compuestas por cemento y hierro en los pisos y columnas y zinc en el techo, tendrá un área de construcción de 585.0 m², misma que a un costo local de 70 dólares el m² se obtiene un valor de 40,950 dólares como se indica en las fachadas de la Gráfica N° 17.

Gráfico 17: Fachadas principal del galpón de almacenamiento del centro de acopio.



Fuente: Estudio Técnico
Elaborado por: Eduardo Muñoz

Además, se establecerán 3 secadoras solares de madera de 60 m² cada una, a un valor estimado de 50 dólares por m², se tiene un valor de 9,000 dólares, estas infraestructuras

serán de utilidad para la secada y fermentada del cacao que se lo obtiene en estado fresco, en la Gráfica N° 18 se indica el diseño de esta infraestructura.

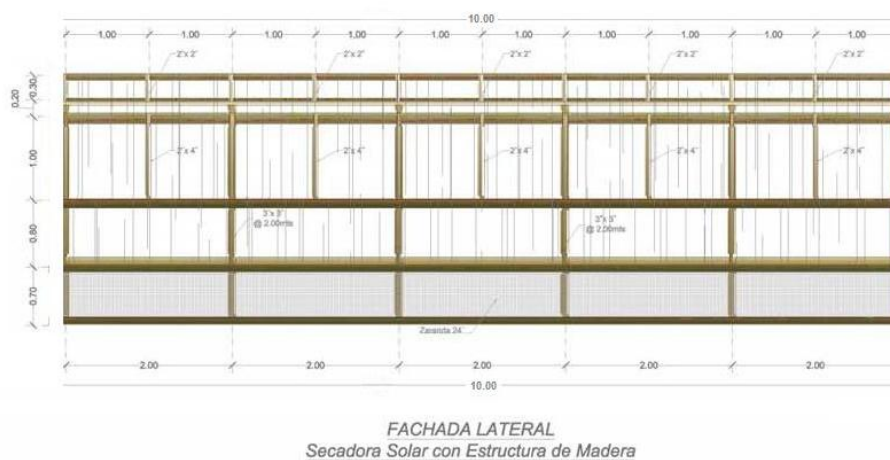
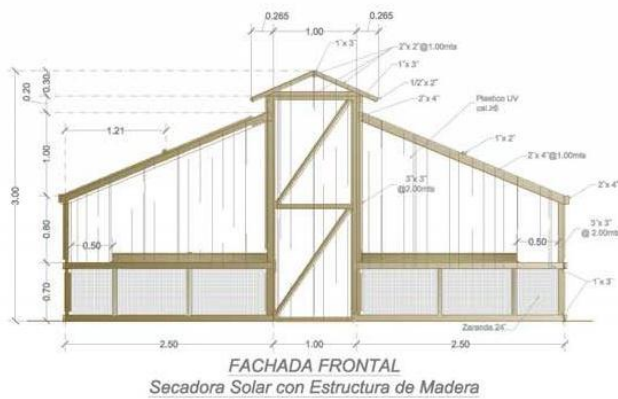
Tabla 27: Componentes Infraestructura y terreno del Centro de Acopio

Ítems	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
Terreno Centro de Acopio	3000	m ²	\$ 6,00	\$ 18.000,00
Galpón de Almacenamiento	585	m ²	\$ 70,00	\$ 40.950,00
Secadoras Solares	180	m ²	\$ 50,00	\$ 9.000,00
TOTAL				\$ 67.950,00

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Gráfico 18: Fachadas frontal y lateral del secador solar del centro de acopio.



Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

En total para el establecimiento de un adecuado centro de acopio para la asociación, mismo que estará integrado con los componentes de almacenamiento y secado del producto, se invertirá un valor de 66,150 dólares.

4.6.2.3 Flujo del proceso de post-cosecha

Al interior del centro de post-cosecha se elaborará las labores de fermentación del cacao, secado, clasificación, empacado y almacenamiento. Dentro del proceso se debe mencionar que la calidad del cacao al final del procesamiento depende del punto crítico en el manejo de la fermentación, actividad que le permite el desarrollo de las características organolépticas del producto.

Gráfico 19: Flujograma de Post-cosecha Asociación de Productores Agrícolas “Santa Elvira”

Flujo de proceso	Actividad	Tiempo
Inicio		
1	Recibo y revisión	2 hrs
2	Llevado a fermentación	
3	Fermentación	168 hr
4	Llevado a pre-secado	
5	Pre-secado	48hrs
6	Secado	96 hrs
7	Clasificación del grano	8 hrs
8	Empacado	4 hrs
9	Almacenamiento	1 mes
Fin		

Fuente: Estudio Técnico
 Elaborado por: Eduardo Muñoz

4.6.2.4 Equipo centro de acopio

Para la operatividad del centro de acopio se requiere de los siguientes equipos a fin de generar calidad y condiciones de pesaje justos, además de un equipo informativo (software y hardware) acorde lo detallado en la Tabla N° 28.

Tabla 28: Equipos del centro de acopio

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Máquina cosedora de sacos	Unidad	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Medidor de temperatura	Unidad	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Sensor de Humedad	Unidad	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Balanza digital	Unidad	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Cuchillo	Unidad	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Computadora	Unidad	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Impresora	Unidad	1	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL				\$ 2.915,00

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

En total lo requerido dentro del centro de acopio de la asociación en equipos y maquinaria está determinado en 2,915 dólares, para la obtención de los valores referenciales de cada uno de los ítems, se obtuvieron los precios de los procesos dentro de compras públicas en la plataforma gubernamental.

Con el equipamiento adecuado y acorde los objetivos estratégicos postulados para el desarrollo de la asociación, de manera complementaria se deberán implementar un plan de capacitación para el uso adecuado de los equipos y los sistemas de calibración en el caso de balanza, medidores de humedad y temperatura.

4.6.2.5 Mano de obra y servicios básicos

Según el organigrama establecido por la asociación, para el centro de acopio se dispondrá de un administrador y de manera complementaria de un operario manual, para lo cual en la Tabla N° 29 se tiene el detalle de los salarios mensuales y los gastos anuales, además una proyección estimada de los pagos en servicios básicos dentro lo cuales están el consumo de luz eléctrica, agua potable y teléfono.

Tabla 29: Mano de Obra y servicios básicos

Mano de Obra			
Cargo	Cantidad	Valor Mensual	Valor Anual
Administrador	1	\$ 500,00	\$ 6.875,00
Operario Manual	1	\$ 375,00	\$ 5.250,00
TOTAL			\$ 12.125,00
Servicios Básicos			
Item	Cantidad	Valor Mensual	Valor Anual
Consumo luz eléctrica	1	\$ 50,00	\$ 600,00
Agua Potable	1	\$ 10,00	\$ 120,00
Teléfono	1	\$ 30,00	\$ 360,00
TOTAL			\$ 1.080,00

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

De forma anual se obtiene un egreso de dinero en salarios para los trabajadores dispuestos de 12,125 dólares, mientras que en servicios básicos el estimado está en función de las condiciones locales del cantón Quinindé y se tiene un total de 1,080 dólares.

Los valores estimados de servicios básicos están condicionados en el uso mínimo de electricidad dentro del proceso productivo, de igual manera, el recurso hídrico como es el agua potable no se tiene mayor uso en el flujograma de post-cosecha, finalmente el teléfono que se considera incluye los servicios de internet, a fin de tener la conectividad necesaria para los aspectos comerciales.

4.6.2.6 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo requerido para el inicio de actividades del centro de acopio de la Asociación de Productores Agrícolas “Santa Elvira”, se tomó en cuenta los primeros seis meses de actividades para cubrir los valores de adquisición de materias primas, pago de salarios y servicios básicos. Se debe considerar que las actividades del centro de post-cosecha empezarán en el año 3.

Tabla 30: Capital de Trabajo

Ítems	Valor
Compra de cacao	\$ 22.400
Mano de obra	\$ 6.063
Servicios básicos	\$ 540
TOTAL	\$ 29.003

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

4.6.2.7 Costos proyectados

Tabla 31: Producción asociativa y costos de adquisición de materia prima

Descripción	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Producción asociativa (qq)	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1086	1065	1043	1033	1023	1012	1002
Producción externa	0	0	0	0	56	115	211	296	386	468	553	643	735
Valor de adquisición insumo (\$)	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Costo Insumos (\$)	\$ 112.000	\$ 112.000	\$ 112.000	\$ 112.000	\$ 117.600	\$ 123.480	\$ 129.654	\$ 136.137	\$ 142.944	\$ 150.091	\$ 157.595	\$ 165.475	\$ 173.749

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Los costos de adquisición de materia prima para el centro de acopio se calcularon en base a la producción asociativa de los socios, dentro de las 80ha propuestas para establecimiento de cacao de aroma fino orgánico como se puede apreciar en la Tabla N° 31, se tiene producción a partir del tercer año, siendo un total de 1120 quintales, a partir del año séptimo empezará a comprar materia prima a los productores externos, representando un incremento del volumen acopiado en un 5% de carácter anual hasta el periodo 15.

4.6.2.8 Ingresos proyectados

Tabla 32: Proyección de Ingresos en función de la cantidad acopiada

Descripción	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Insumos Adquiridos(qq)	1120	1120	1120	1120	1176	1235	1297	1361	1429	1501	1576	1655	1737
Aprovechamiento (%)	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Cantidad disponible	1008	1008	1008	1008	1058	1111	1167	1225	1286	1351	1418	1489	1564
Precio de Venta	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130
Ingreso venta Cacao	\$ 131.040	\$ 131.040	\$ 131.040	\$ 131.040	\$ 137.592	\$ 144.472	\$ 151.695	\$ 159.280	\$ 167.244	\$ 175.606	\$ 184.386	\$ 193.606	\$ 203.286

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Eduardo Muñoz

De la cantidad producida por los socios y la cantidad comprada a los productores externos a partir del tercer periodo se puede empezar a generar ingresos para el centro de acopio, se consideró un aprovechamiento del 90% del total entregado por los productores acorde los aspectos técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, de igual manera se utilizó un precio de venta del 130 dólares para los cálculos correspondientes, este precio relacionado al precio por tonelada de cacao orgánico que en promedio se encuentra en 2,860 dólares. De igual manera se tiene un incremento constante en ingresos del 5%, acorde el incremento en la producción de los socios y el ingreso de materia prima por parte de los productores locales.

4.7 ANÁLISIS FINANCIERO

4.7.1 Flujo de Caja

Tabla 33: Flujo de caja sin apoyo del estado

Descripción	0	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inversión inicial	(\$ 67.950)													
Equipos y maquinaria	(\$ 2.915)													
Capital de Trabajo	(\$ 29.003)													
Ingresos		\$ 131.040	\$ 131.040	\$ 131.040	\$ 131.040	\$ 137.592	\$ 144.472	\$ 151.695	\$ 159.280	\$ 167.244	\$ 175.606	\$ 184.386	\$ 193.606	\$ 203.286
Costos Materia Prima		(\$ 112.000)	(\$ 112.000)	(\$ 112.000)	(\$ 112.000)	(\$ 117.600)	(\$ 123.480)	(\$ 129.654)	(\$ 136.137)	(\$ 142.944)	(\$ 150.091)	(\$ 157.595)	(\$ 165.475)	(\$ 173.749)
Utilidad Bruta		\$ 19.040	\$ 19.040	\$ 19.040	\$ 19.040	\$ 19.992	\$ 20.992	\$ 22.041	\$ 23.143	\$ 24.300	\$ 25.515	\$ 26.791	\$ 28.131	\$ 29.537
Mano Obra		(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)
Servicios básicos		(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)
Depreciación		(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)
Utilidad Neta		\$ 5.641	\$ 5.641	\$ 5.641	\$ 5.641	\$ 6.593	\$ 7.592	\$ 8.642	\$ 9.744	\$ 10.901	\$ 12.116	\$ 13.392	\$ 14.731	\$ 16.138
Depreciación		\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194
Capital de Trabajo														\$ 29.003
Valor desecho														\$ 42.519
FNC	(\$ 99.868)	\$ 5.835	\$ 5.835	\$ 5.835	\$ 5.835	\$ 6.787	\$ 7.787	\$ 8.836	\$ 9.938	\$ 11.095	\$ 12.310	\$ 13.586	\$ 14.926	\$ 87.854

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Tabla 34: Flujo de caja con apoyo del estado

Descripción	0	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inversión inicial	(\$ 18.000)													
Equipos y maquinaria														
Capital de Trabajo	(\$ 29.003)													
Ingresos		\$ 131.040	\$ 131.040	\$ 131.040	\$ 131.040	\$ 137.592	\$ 144.472	\$ 151.695	\$ 159.280	\$ 167.244	\$ 175.606	\$ 184.386	\$ 193.606	\$ 203.286
Costos Materia Prima		(\$ 112.000)	(\$ 112.000)	(\$ 112.000)	(\$ 112.000)	(\$ 117.600)	(\$ 123.480)	(\$ 129.654)	(\$ 136.137)	(\$ 142.944)	(\$ 150.091)	(\$ 157.595)	(\$ 165.475)	(\$ 173.749)
Utilidad Bruta		\$ 19.040	\$ 19.040	\$ 19.040	\$ 19.040	\$ 19.992	\$ 20.992	\$ 22.041	\$ 23.143	\$ 24.300	\$ 25.515	\$ 26.791	\$ 28.131	\$ 29.537
Mano Obra		(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)	(\$ 12.125)
Servicios básicos		(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)	(\$ 1.080)
Depreciación		(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)	(\$ 194)
Utilidad Neta		\$ 5.641	\$ 5.641	\$ 5.641	\$ 5.641	\$ 6.593	\$ 7.592	\$ 8.642	\$ 9.744	\$ 10.901	\$ 12.116	\$ 13.392	\$ 14.731	\$ 16.138
Depreciación		\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194
Capital de Trabajo														\$ 29.003
Valor desecho														\$ 42.519
FNC	(\$ 47.003)	\$ 5.835	\$ 5.835	\$ 5.835	\$ 5.835	\$ 6.787	\$ 7.787	\$ 8.836	\$ 9.938	\$ 11.095	\$ 12.310	\$ 13.586	\$ 14.926	\$ 87.854

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: Eduardo Muñoz

Dentro del desarrollo de los flujos de caja se analizaron dos escenarios el primero representado por la Tabla N° 33, representa la inversión con capital propio por parte de los socios, mientras que en la Tabla N° 34, se considera la participación del estado en el financiamiento de la infraestructura del galpón de almacenamiento y además el apoyo con la adquisición de los equipos y maquinarias.

4.7.2 Índices Financieros

Acorde los índices obtenidos de las proyecciones de los flujos de caja, tanto en el escenario con inversión propia como el escenario de apoyo del gobierno, dentro de este contexto debemos mencionar que el fortalecimiento de la cadena de acopio y post-cosecha debe considerar el apoyo gubernamental para las condiciones de infraestructura, maquinaria y equipos, a fin de obtener un Valor Actual Neto de 5,546 dólares y una relación beneficio costo de 1,12.

Todos los análisis se desarrollaron con un costo de oportunidad del 16% considerando el sector productivo primario.

Tabla 35: Índices Financieros

Índice Financiero	Escenario 1	Escenario 2
VAN	(\$ 47.319)	\$ 5.546
TIR	7%	18%
R B/C	0,53	1,12

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: Eduardo Muñoz

CONCLUSIONES

- La Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, posee condiciones al interior de su organización como fortalezas en el vínculo político y la capacidad productiva de los socios, por tal razón se ha considerado dentro la planeación estratégica las actividades para mejorar de la comercialización, el desarrollo de capacidades y la gestión de post-cosecha.
- En cuanto al análisis de las condiciones productivas, se identificó que los rubros de cacao y palma aceitera se ajustaban al perfil productivo de la asociación, pero al momento de analizar las tendencias de mercado, los precios nacionales e internacionales y la estructura de costos, se concluye que la producción de cacao le permitirá al productor obtener mejores ganancias por cada hectárea producida en comparación con la palma aceitera.
- Al desarrollar el estudio financiero con las características productivas de la zona y el requerimiento de un centro de acopio para el desarrollo de las actividades de post-cosecha de cacao, se obtuvo un panorama amplio sobre la gestión de las autoridades de la asociación para solicitar el apoyo financiero y la construcción de infraestructura, con la dotación de equipos y máquinas de forma complementaria.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar la planeación estratégica propuesta y brindar el seguimiento respectivo para el cumplimiento de las metas establecidas.
- De no existir la colaboración de los entes gubernamentales se recomienda generar vínculos de cooperación con ONG's o entidades privadas a fin de conseguir ejecutar lo planificado en este plan de negocio para la Asociación de Productores Agrícola "Santa Elvira".
- Se deberá establecer el proceso de certificación orgánica y el cumplimiento de las condiciones de comercio justo, mismas que permitirán crear una ventaja comparativa para mejorar la imagen de la asociación y poder acceder a mercados especializados.

BIBLIOGRAFÍA

- Balarezo, J., & Lara, A. (2015). *Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/MARCO%20CONCEPTUAL%20Y%20PLAN%20DE%20CUENTAS.pdf/b712815b-028c-4047-898a-4fdd03a1dee1>
- Castelán, A., & Oros, L. (7 de Julio de 2011). IMPORTANCIA DE UN PLAN DE NEGOCIOS. *Eumed: Contribuciones a la Economía* , 1-12.
- Contardo, J., & Bustos, G. (s/a). *Control de la Gestión Productiva : Un sistema de información*. Obtenido de Introducción : <http://www.eii.ucv.cl/pers/gbustos/PDF/ControlGest.PDF>
- CreceNegocio. (6 de Septiembre de 2015). *Ventaja Competitiva* . Obtenido de Definición : <http://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/>
- ESPAC. (2016). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>.
- European Cocoa Association. (2017). *Informe Segundo Trimestre 2017*. Obtenido de <http://eca2.xsite.be/public/uploads/files/20170711-WEBSITE%20REPORT%20WESTERN%20STATS%20Q2%202017%20-%20for%20release%20on%20web.pdf>
- FEDAPAL. (2017). *La palma aceitera en Ecuador*. Obtenido de <http://fedapal.org/web2017/index.php/estadisticas/nacionales>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos* . México: Mc. Graw Hill.
- Gestión y Administración . (2010). *Sistema de Gestión Comercial* . Obtenido de Conceptos : <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-comercial.html>
- Hernandez Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Dialnet*, 1-14.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (21 de Febrero de 2010). *INEC - Censo de Población y Vivienda 2010 Cantón Quininde*. Obtenido de Ficha de cifras generales de del Canton Quininde: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantonaes/Esmeraldas/Fasciculo_Q
uininde.pdf

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Sistema Integrado de Consultas*.
Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-redatam/>
- Ministerio de Agricultura y Ganaderia. (2017). *Boletín Agrícola Integral*. Obtenido de Sinagap: <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php>
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Obtenido de Análisis DAFO/FODA/SWOT: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>
- PACARI. (2015). *Pacari Chocolate*. Obtenido de <https://www.pacarichocolate.com/historia>
- Parella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación Cuantitativa*. Caracas, Venezuela : Fedupel.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo* . España: Deusto.
- Quintana, A. (2000). Dirección de Marketing. *Revista electronica Conamed*, 1-27.
Obtenido de Análisis de Mercado: <file:///C:/Users/user/Downloads/mar001.pdf>
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (tercera ed.). México: Pearson Educación Prentice Hall.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Obtenido de Plan Nacional Buen Vivir 2013-2017, Objetivo 7: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-7.-garantizar-los-derechos-de-la-naturaleza-y-promover-la-sostenibilidad-ambiental-territorial-y-global>
- Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador. (2017). *SIISE Consultas Territoriales*. Obtenido de <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/siiseweb.html?sistema=1#>
- Tarziján, J., & Paredes, R. (2006). *Organización industrial para la estrategias de firmas* (segunda ed.). México: Pearson Prentice Hall. Obtenido de Barreras a la entrada y estrategias competitivas: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/org_indu/5.pdf
- Trujillo, C. (31 de Mayo de 2012). *Ingeniería de Gestión empresarial*. Obtenido de Definiciones: <https://www.gestipolis.com/ingenieria-en-gestion-empresarial/>
- United Cacao. (2015). *Mercado Mundial del Cacao*. Obtenido de <http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>
- Viniegra, S. (2007). *Entiendo el Plan de negocio* (Primera ed.). México : s/ed.

ANEXOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA



ENCUESTA CON FINES ACADÉMICOS

Objetivo de la Encuesta: Determinar el nivel de aceptación y grado de satisfacción del cliente

Lugar de residencia: _____

1. Tipo de productos de siembran

Verde barraganete	
Verde dominico	
Maracuyá	
Limón	
Naranja/ mandarina	
Pimienta	
Palma africana	
Cacao	

2. Cada que tiempo cosechan

- a) Semanal
- b) Cada seis meses
- c) Anual

3. Lugar donde vender sus productos

- a) Acopios
- b) Tiendas
- c) Mercados
- d) Vendedores mayoristas
- e) Otros

4. Cual es precio promedio de los siguientes productos

Verde barraganete	
Verde dominico	
Maracuyá	
Limón	
Naranja/ mandarina	
Pimienta	
Palma africana	
Cacao	

5. Ha escuchado de la asociación de productores agrícola Santa Elvira

- a) Si
- b) No

6. ¿Estarían dispuestos a vender sus productos a la asociación de productores agrícola Santa Elvira a un precio justo?

- a) Si
- b) No

7. ¿Qué aspectos considera cuando acude a un centro de acopio?

- a) Precio justo
- b) Ubicación
- c) Comodidad
- d) Peso justo

8. Usted estaría dispuesto a compran productos terminados que realicen la asociación

- a) Si
- b) No

9. ¿Cuál sería el mejor medio para conocerse la asociación de productores agrícola Santa Elvira? Marque una sola opción

Medios impresos	
Redes sociales	
Televisión	
Radio	
Publicidad exterior	