



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN  
AGROPECUARIA ECOLÓGICA “GUAYQUICHUMA”  
Y SU PRODUCTO, CACAO ORGÁNICO FINO DE  
AROMA, PROVINCIA LOJA, CANTÓN CATAMAYO,  
PARROQUIA GUAYQUICHUMA**

Tesis previa a la  
obtención del grado en  
Ingeniería Comercial.

**AUTORAS:**

 Crystina Gabriela Calderón Rodríguez  
 María Margoth Lanche Jara

**DIRECTOR:**

Ing. Bernardo Patricio Cuenca Ruíz

**LOJA - ECUADOR**  
**2013**

## ii. CERTIFICACIÓN

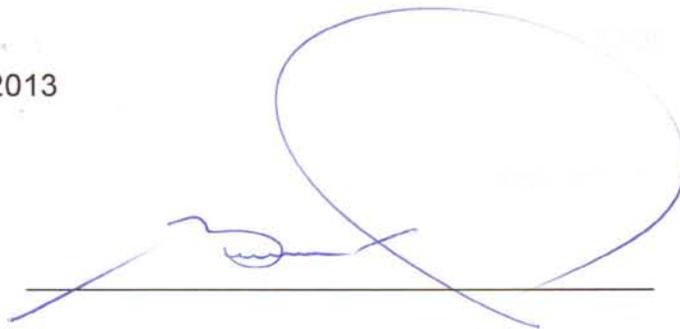
Ing. Bernardo Patricio Cuenca Ruiz

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo investigativo, realizado por las egresadas Crystina Gabriela Calderón Rodríguez y María Margoth Lanche Jara, ha sido revisado y analizado por el suscrito, por lo que he constato que cumple con todos los requisitos de fondo y de forma establecidos por la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo su presentación para el análisis, calificación y sustentación correspondiente.

Loja, junio de 2013



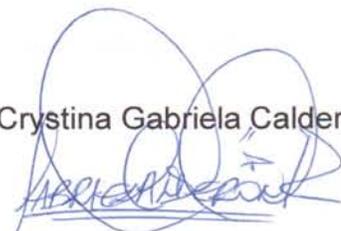
Ing. Bernardo Patricio Cuenca Ruiz

**DIRECTOR DE TESIS**

### iii. AUTORIA

Nosotras Crystina Gabriela Calderón Rodríguez y María Margoth Lanche Jara, declaramos ser autoras del presente trabajo de tesis y eximimos expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma. Adicionalmente aceptamos y autorizamos a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de nuestra tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca virtual.

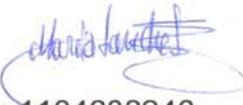
**Autor:** Crystina Gabriela Calderón Rodríguez

**Firma:** 

**Cédula:** 1103678205

**Fecha:** 20 de junio de 2013

**Autor:** María Margoth Lanche Jara

**Firma:** 

**Cédula:** 1104638240

**Fecha:** 20 de junio de 2013

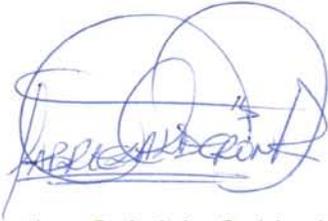
#### **iv. CARTA DE AUTORIZACIÓN**

Nosotras Crystina Gabriela Calderón Rodríguez y María Margoth Lanche Jara, declaramos ser autoras de la tesis titulada **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA “GUAYQUICHUMA” Y SU PRODUCTO, CACAO ORGÁNICO FINO DE AROMA, PROVINCIA LOJA, CANTÓN CATAMAYO, PARROQUIA GUAYQUICHUMA”**, como requisito para optar al grado de **INGENIERIA COMERCIAL** autorizamos al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tengan convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabilizan por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 20 días del mes de junio de dos mil trece, firman las autoras.

**Firma:**



**Autor:** Crystina Gabriela Calderón Rodríguez

**Cédula:** 1103678205

**Dirección:** Ciudadela del Electricista Baja, Calle Fleming 28-27 y Leonardo Da Vinci.

**E-mail:** [gabycalderonrodriguez@gmail.com](mailto:gabycalderonrodriguez@gmail.com)

**Teléfono:** (07)2546359

**Celular:** 0984812487

**Firma:**



**Autor:** María Margoth Lanche Jara

**Cédula:** 1104638240

**Dirección:** Barrio Los Cipres de la Argelia, Calle Milton Patiño 33-118 y Galileo Galilei

**E-mail:** [marymargoth@hotmail.com](mailto:marymargoth@hotmail.com)

**Teléfono:** (07)2545639

**Celular:** 0993314039



## v. DEDICATORIA

A Dios, por la gracia de su amor y su infinita bondad al haberme concedido la vida para lograr mis objetivos. A mi mamita Sonia Beatríz Rodríguez, por motivarme en todo momento con sus consejos, valores, constancia, su ejemplo de perseverancia, regaños, y fundamentalmente por su amor incondicional, cualidades que han formado mi carácter y personalidad. A mi padre, por los momentos compartidos y sus oportunos consejos en los momentos de dificultad. A mi familia por su apoyado absoluto en cada etapa de mi vida. A mis amigos, por su compañía y complicidad.

*Cristina Gabriela Calderón Rodríguez*

Agradezco infinitamente a Dios principio y fin de mi existencia, por regalarme las condiciones que han permitido culminar este ciclo de mi vida. A mis queridos padres José y Ligia, quienes siempre han confiado en mí, comprendiendo y apoyando mis ideales de una manera amorosa e incondicional. A mis hermanos y sus esposas, por su ejemplo de superación y perseverancia, en especial a mi hermano “Rodry” por apoyarme en los momentos de dificultad. A mis sobrinos(as), por alegrar mi vida con su existencia. A mis amigos por su tiempo y su amor desinteresado.

*María Margoth Rancho Jara*

## **vi. AGRADECIMIENTO**

Nos complace exteriorizar nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja “UNL”, al Área Jurídica, Social y Administrativa, especialmente a la Carrera de Administración de Empresas, y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad.

A nuestro Director Ingeniero Bernardo Patricio Cuenca Ruiz, quien ha sido guía, durante la realización de la tesis.

Y a todos aquellos profesionales que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento.

## **LAS AUTORAS**

## **1. TÍTULO**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA “GUAYQUICHUMA” Y SU PRODUCTO, CACAO ORGÁNICO FINO DE AROMA, PROVINCIA LOJA, CANTÓN CATAMAYO, PARROQUIA GUAYQUICHUMA”**

## 2. RESUMEN

La Asociación Agropecuaria Ecológica “Guayquichuma” - “APEG”, es una entidad integrada por 13 productores que se dedican a la producción de cacao orgánico en grano seco para la comercialización a nivel nacional e internacional, la misma está ubicada en la Parroquia Guayquichuma, Cantón Catamayo, Provincia de Loja. La organización contará con la infraestructura necesaria, adecuado para la producción de cacao orgánico y proceso de secado; asegurando así, los estándares de calidad establecidos por sus clientes. El mercado al cual APEG destinará su producto será el mercado nacional e internacional cuya demanda del grano orgánico es cada vez mayor.

El presente plan de negocios servirá como una guía que permita a los miembros de la asociación identificar la rentabilidad y viabilidad del negocio, siendo esta una herramienta útil para evaluar el proyecto. Se realizó un estudio de mercado como parte de la metodología para determinar las perspectivas futuras del proyecto, la situación del mercado tanto local, nacional e internacional, hacia donde se destinará el producto y además la cantidad solicitada por el mercado meta.

La cantidad de TM al año de cacao orgánico que demanda el mercado es de 173.000 de la cual APEG cubrirá el 1,05% por lo que es conviene para la organización aliarse a otras asociaciones para llegar al creciente mercado meta. Al realizar el estudio financiero se obtuvo los indicadores de rentabilidad del proyecto, donde refleja que el productor tendrá un VAN positivo de 118.2178,50 a una tasa de descuento del 12%, una TIR de 0,4435 %, la recuperación del capital se dará en 2 años, 7 meses y 24 días, obteniendo un 1,85 de Costo-Beneficio esto significa que por cada 1 dólar de inversión ganara 0,85 centavos. Sin embargo, el análisis de sensibilidad con incremento de 0,01% alcanza un nivel de 0,19 y el análisis de sensibilidad con disminución de 4,45% asciende con 0,19 estos valores de sensibilidad indican a la APEG que la empresa no puede aumentar o disminuir nada en los ingresos sino se irá en quiebra la asociación.

## **SUMMARY**

The Ecological Farming Association "Guayquichuma" - "APEG" is an entity composed of 13 producers engaged in the production of dry organic cocoa beans to market nationally and internationally, it is located in the Parish Guayquichuma, Canton Catamayo, Loja Province. The organization will have the necessary infrastructure, suitable for organic cocoa production and drying process, thus ensuring the quality standards set by its customers.

The APEG market to which your product will go national and international market demand for organic grain which is increasing. This business plan will serve as a guide that allows association members to identify the profitability and viability of the business, this being a useful tool to evaluate the project.

We conducted a market study as part of the methodology for determining the future prospects of the project, market conditions both locally, nationally and internationally, to where the product will be used and also the amount requested by the target market. The amount of MT per year of organic cocoa market demand is 173,000 of which 1.05% APEG cover making it suitable for the organization to ally with other organizations to reach the growing target market.

In conducting the study was obtained financial profitability indicators of the project, which reflects that the producer will have a positive NPV 118.2178,50 at a discount rate of 12%, an IRR of 0.4435%, capital recovery will in 2 years, 7 months and 24 days, obtaining a Cost-Benefit 1.85 this means that for every \$ 1 of investment earn 0.85 cents. However, the sensitivity analysis with 0.01% increase reached a level of 0.19 and sensitivity analysis amounts decrease of 4.45% with 0.19 these values indicate the sensitivity that the company APEG may increase or decrease in income but nothing will go bankrupt the association.

### **3. INTRODUCCIÓN**

La presente tesis “Plan de negocios para la Asociación Agropecuaria Ecológica “Guayquichuma” (APEG), y su producto, cacao orgánico fino de aroma, Provincia de Loja, Cantón Catamayo, Parroquia Guayquichuma” surge de la necesidad de analizar y proporcionar ideas que permitan la administración adecuada de los recursos de la joven Asociación, ya que a pesar de encontrarse legalmente constituida y con plantaciones recientes, no pueden ser ajenos a la realidad del cacao en nuestro País. En Ecuador el cacao existe desde tiempos antiguos, por tradición somos un país exportador del grano. Pero a pesar de poseer una serie de ventajas agroclimáticas de trayectoria, y posicionamiento apropiadas para incrementar los niveles de exportaciones del grano. Existe una serie de desventajas culturales, tecnológicas, y de infraestructura, que no permiten desarrollar el sector cacaotero interno, lo cual perjudica al comercio del producto.

Sin embargo Ecuador sigue siendo reconocido por la calidad del cacao que produce, es uno de los pocos países que sigue produciendo el cacao criollo y se está aventurando a producir el cacao orgánico, por tal razón nuestro trabajo busca demostrar la viabilidad de la producción de cacao en esta variedad, sin perder el enfoque en la calidad y rendimiento que solo se logrará si los productores tienen recursos para hacerlo y sobretodo un mercado confiable cuya búsqueda se facilita a través de la asociatividad.

Los alcances y limitaciones de esta tesis son analizar la situación de APEG y aportar soluciones de apoyo que nos conlleven hacia la excelencia, tomando como base la experiencia de otras asociaciones del país, criterios de expertos y por su puesto la experiencia de los socios cacaoteros. No pretende ser una guía del cultivo del cacao, ni generar soluciones absolutas para otras asociaciones, simplemente busca aportar e incentivar e los socios confianza y esperanza en lo que están haciendo.

Cabe mencionar que el área de estudio se dio principalmente en la región Costa y la Amazónica del país, debido a que ahí se encuentran los principales productores; de igual manera APEG que es una de las pocas productoras de la Sierra y la pionera en la provincia de Loja. La investigación se limitó a los años 2005 a 2017.

La tesis se distribuyó, buscando exponer de manera clara, cada uno de los aspectos tomados en cuenta en la realización del Plan de negocios y a la vez ajustándose al formato estipulado por la UNL. Comenzando con la Revisión de Literatura, dónde encontramos información general sobre: plan de negocios, antecedentes de APEG y referencias sobre cacao orgánico fino de aroma. Seguido por la explicación de los Materiales y Métodos que hicieron posible la recolección de información requerida.

Posteriormente exponemos los Resultados obtenidos con la investigación, los cuales son utilizados más adelante en la Discusión de los diferentes Estudios de: Mercado, Técnico, Financiero y Organizacional. Finalmente se presentan las Conclusiones a las que hemos llegado mediante este trabajo, de la misma manera las Recomendaciones que permiten vislumbrar las posibilidades de APEG como empresa y en el mercado.

## **4. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **4.1. PLAN DE NEGOCIOS**

#### **4.1.1. GENERALIDADES**

El plan de negocios, también llamado plan de empresas, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. En él se expone el propósito general de una empresa, y los estudios de mercado, técnico, financiero y de organización, incluyendo temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas. Habitualmente es formulado por empresarios, directivos, o por un emprendedor cuando tiene la intención de iniciar un negocio. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa.

Además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio<sup>1</sup>.

#### **4.1.2. IMPORTANCIA**

La importancia del plan de negocios, radica en que puede ser manejado por empresas jóvenes así como perdurables, es la carta de navegación de la firma. En él se consignan los aspectos claves como el mercado y finanzas, en otras palabras es la herramienta más fuerte para encontrar capital.

#### **4.1.3. USOS DEL PLAN DE NEGOCIOS**

- Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores, ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- Puede facilitar la negociación con proveedores.
- Captación de nuevos socios o colaboradores.

---

<sup>1</sup> [www.nutrinfo.com.ar](http://www.nutrinfo.com.ar)

#### 4.1.4. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS

- Debe ser efectivo, priorizando características y factores claves de éxito del negocio, respondiendo las posibles preguntas de los inversionistas.
- Debe ser claro, no dejar las ideas en el aire y utilizar términos precisos sin dar muchas vueltas.
- Debe ser breve, usualmente no sobrepasar las 30 páginas, o sea que se debe aplicar en él un gran poder de síntesis.
- Debe ser estructurado, muy organizado para permitir una lectura sencilla.
- La presentación debe ser impecable, buen tamaño de letra, márgenes amplios, todas las cifras deben estar organizadas en cuadros, etc.

#### 4.1.5. PARTES DE UN PLAN DE NEGOCIOS

- **Resumen Ejecutivo:** Ofrece una impresión general del proyecto, contiene datos claves y contribuye al lector los elementos relevantes,.
- **Descripción del producto/servicio:** El plan debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir y la propuesta de solución que no es más que lo que se piensa desarrollar.
- **Equipo directivo:** Los inversionistas creen más en personas con experiencia o que conozcan muy bien el negocio, además se interesan por el compromiso de cada miembro que trabaja en el desarrollo del proyecto.

- **Análisis del mercado:** Debe identificar el mercado, dimensionarlo, segmentarlo, ponerlo en dimensión geográfica, analizar la competencia y los posibles nuevos entrantes, no sólo competidores directos sino sustitutos y complementarios.
- **Plan de marketing:** Definir las estrategias sobre el marketing mix basado en las “cuatro P” buscando cubrir siempre las necesidades de los clientes, y estar por encima de ellas.
- **Sistema de negocio:** Describe los pasos necesarios para la fabricación del producto u ofrecer el servicio, sus interacciones y elementos. Incluye planificación de personal, mecanismos de la administración, perfeccionamiento y conocimiento organizacional.
- **Análisis FODA:** Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; cómo potenciar los aspectos positivos y cómo desarrollar estrategias para contrarrestar los negativos.
- **Financiación:** Punto clave, debe ser un análisis detallado de la situación financiera, incluye: necesidades financieras, resultados esperados, fuentes financieras, estados financieros, y razones de su aplicación.

- **Conclusiones:** Resalta factores claves realistas incluyendo riesgos.

## 4.2. EL CACAO

### 4.2.1. GENERALIDADES

La historia del cacao y el chocolate es también la historia del encuentro entre el “viejo” y el “nuevo” mundo donde se entrelazan las distintas gastronomías que se han estructurado a través del tiempo, donde se combinaron ingredientes diversos, tecnologías y gustos que forman parte de la cultura de los pueblos. El cacao, es un alimento patrimonial, una herencia de la América indígena al mundo. El chocolate es hoy un producto enriquecido con las aportaciones de muchas naciones que lo convierten en un alimento universal.<sup>2</sup>

### 4.2.2. EL ORIGEN DEL CACAO EN EL ECUADOR

El cacao se originó en la selva amazónica (Ecuador, Colombia y Perú). Este sitio es considerado como el epicentro de diversidad genética del cacao de donde se extendió de manera natural y domesticada hasta el sur de México y hacia Venezuela. El nombre "Arriba"<sup>3</sup>, proviene de la época en la que el cacao venía aguas arriba del río Guayas. El cacao "Arriba" crece solo en Ecuador y es considerado fino de aroma con notas perfumadas.

---

<sup>2</sup> <http://www.saberesysabores.com.ar/cacao.htm>

<sup>3</sup> Sinónimo de “CACAO ARRIBA”, también se le puede dar la denominación cacao fino de aroma, cacao criollo o cacao nativo

Ecuador produce desde hace 500 años el mejor cacao fino o de aroma. Se exporta más del 75% de este grano al mundo, llevan nuestra producción a bajos costos, lo procesan, lo reembolsan, cambian su nombre, y llegan como los mejores chocolates del mundo a precios poco accesibles para el comercio, es decir "La naturaleza otorga y el imperialismo usurpa"<sup>4</sup>.

El proceso de revalorización del cacao fino o de aroma inició en 2000, con el Proyecto de "Reactivación de la Producción y Mejora de la Calidad del Cacao Nacional"<sup>5</sup>. En 2003, se creó el Consejo Consultivo de la Cadena Agroindustrial Cacao y Elaborados sus integrantes son: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC), Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO), Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE), Federación Nacional de Cacaoteros del Ecuador (FEDECAD), Asociación de Productores de Cacao Fino de Aroma (APROCAFA), Corporación de Agroindustriales de Cacao del Ecuador (CORPCACAO), Asociación Nacional de Cacaoteros (ASOCACAO), Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP).

---

<sup>4</sup> GALEANO, Las Venas abiertas de América Latina.

<sup>5</sup> GRIJALVA, Alexandra, Estrategia para valorizar un producto con identidad territorial, Tesis de Grado, 2006.

### **4.2.3. PRODUCCIÓN A NIVEL NACIONAL**

El cacao “Nacional” ecuatoriano, es reconocido internacionalmente por su excelente calidad y aroma floral. En el mercado mundial del cacao se distingue entre: granos ordinarios utilizados para la fabricación de chocolates comunes, y los finos o de aroma reconocidos por sus marcadas características de aroma y color sumamente apreciadas en la preparación de chocolates finos, revestidos y coberturas. El crecimiento de la producción mundial contribuyó a que el mercado del cacao en grano experimentara fuertes fluctuaciones de precios. Este aunado al bajo grado de tecnificación del cultivo y los problemas causados por hongos (escoba de bruja y monilia).

Determinó la ruina de numerosos productores y el abandono de grandes áreas de cultivo. Investigadores del INIAP, productores y Ecuaquímica, preocupados por la baja rentabilidad del cultivo, enfocaron sus esfuerzos en un paquete tecnológico que ayude a obtener mayor producción y resistencia a las plagas. En consecuencia, el área de cacao a nivel nacional ha ido incrementándose de manera considerable. El cacao ecuatoriano es altamente apreciado en el mercado internacional por su calidad y aroma.

Se cultiva en la Región Central, Oriental y Occidental del país, alcanzado la producción nacional 173,000 TM anuales, en 491.221 hectáreas cultivadas.<sup>6</sup> Las provincias de Los Ríos, Manabí y Guayas, ocupan en cuanto a superficie y producción, las zonas con mayor área de siembra, por tener suelos y mano de obra suficiente, estas zonas alcanzan una mayor importancia a nivel nacional. Ecuador participa con el 5% de cacao en grano y el 1,21% de la superficie del mundo y es uno de los principales países exportadores de cacao con 80 TM; encontrándose 50% por debajo del rendimiento promedio mundial. Por otra parte, hasta el año 1993, el país fue considerado como productor de Cacao Fino o de Aroma en un 100%. En la actualidad, según ICCO (Internacional Cocoa Organization), solo el 50% de la producción nacional, es considerada como cacao fino de aroma.

#### **4.2.4. VARIEDADES DE CACAO**

##### **4.2.4.1. GRANOS ORDINARIOS**

- **El forastero:** Originario de la alta Amazonía. Se trata de un cacao normal, con tanino elevado. El más cultivado y proviene normalmente de África. El grano tiene cáscara gruesa, resistente y poco aromática. Neutraliza sus imperfecciones con intenso tueste, de donde procede el sabor y aroma ha quemado.

---

<sup>6</sup> MAGAP/IIICNA/SIGAGRO; INEC/ESPAS, Enero 2011

#### **4.2.4.2. GRANOS FINOS O DE AROMA**

- **El criollo o nativo:** Cacao genuino se lo cultiva en Ecuador, Perú, Venezuela, Honduras, Colombia, Nicaragua, Guatemala, Trinidad, Bolivia, Jamaica, México, Granada; y el Caribe. Reconocido por su gran calidad, de escaso contenido en tanino, reservado para la fabricación de los chocolates más finos. El árbol frágil y de escaso rendimiento. El grano de cáscara fina, suave y poco aromática. Representa, como mucho, el 10% de la producción mundial.

- **Los híbridos, entre los que destaca el trinitario:** Cruce entre el criollo y forastero, su calidad es próxima al forastero. Heredando la robustez del forastero y el delicado sabor del criollo, se usa normalmente mezclado con otras variedades

#### **4.2.5. EL CULTIVO DE CACAO ORGÁNICO**

La producción orgánica de cacao en el Ecuador cada vez gana más adeptos, una de las principales razones es el incremento en el precio que reciben por este producto y porque internacionalmente se están abriendo mercados para este tipo de producción, debido a una serie de factores, tales como la salud y la sustentabilidad que le dan estos productos a los suelos al ambiente donde vivimos.

Los países desarrollados debido a su grado de industrialización y cultivos extensivos no pueden implementar del todo este tipo de prácticas, convirtiéndose así los países como el nuestro en potenciales productores. Por esta razón, se escogió este medio de cultivo en vista que el terreno es muy fértil y se adapta las condiciones requeridas para el consumo y producción de este grano.

- **CACAO FINO DE AROMA:** Es uno de los cultivos más rentables del mundo, especialmente el cacao ecuatoriano ya que es apetecido por los amantes del chocolate apreciado por su sabor suave y floral y, sobre todo, por la calidad. Según la CORPEI después del banano el cacao ocupa el mayor número de hectáreas dedicadas a la agricultura orgánica.

#### **4.2.6. CERTIFICADOS DE CALIDAD COMERCIAL**

La certificación de exportación para el cacao en grano se basa en las normas INEN 176. Sin embargo de las siete clasificaciones, apenas se utilizan cuatro: ASE, ASS, ASSS, ASSPS. Tres empresas verificadoras contratadas por ANECACAO, efectúan la inspección del cacao en los patios del exportador, tomando muestras de los lotes para luego elaborar un informe de acuerdo al análisis realizado en los laboratorios y lo entregan a ANECACAO, donde se lo califica como " dentro de norma" o "fuera de norma".

#### 4.2.7. CALIDADES DEL CACAO

CUADRO NO. 1

CALIDADES DE CACAO							
REQUISITOS	UND.	CACAO ARRIBA					CCN-51
		ASSPS	ASSS	ASS	ASN	ASE	
	G	135-140	130-135	120-125	110-115	105-110	135-140
Cien granos pesan							
Buena fermentación (mínimo)	%	75	65	60	44	26	65
Ligera fermentación (mínimo)	%	10	10	5	10	27	11
Total fermentado (mínimo)	%	85	75	65	54	53	76
Violeta (máximo)	%	10	15	21	25	25	18
Pizarroso/pastoso (máximo)	%	4	9	12	18	18	5
Moho (máximo)	%	1	1	2	3	4	1
Totales (análisis sobre 100 pepas)	%	100	100	100	100	100	100
Defectuoso (máximo) (análisis sobre)	%	0	0	1	3	4	1

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** JIMENES Juan Carlos, 2do. Seminario Taller homologación de criterios y reforzamiento de las habilidades y experiencias de los operadores de compañías verificadoras de la calidad de cacao.

ASSS Arriba Superior Summer Selecto

ASS Arriba Superior Selecto

ASSPS Arriba Superior Summer

Plantación Selecta ASN Arriba Superior Navidad

ASE Arriba Superior Época

## **4.3. DESCRIPCIÓN DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA “GUAYQUICHUMA”- “APEG”**

### **4.3.1. RESEÑA HISTÓRICA**

“APEG”, cuya sede es la Parroquia del mismo nombre. Inicia su vida jurídica desde el 13 de Diciembre del 2010, bajo el Acuerdo Ministerial N°30, inscrita en el MAGAP. Esta asociación está integrada por trece socios, pero no cuenta con la estructura organizacional adecuada.

Además ANECACAO entregó gratuitamente fundas, semilla, saram y lo más importante la asistencia técnica lograron construir el primer vivero comunitario de cacao fino de aroma de la Provincia de Loja, con capacidad para 20000 plantas. Pero por determinaciones del Estado este aporte se suspendió, y desde septiembre de 2011 la APEG ha gestionado: capacitaciones, asistencias técnicas y apoyo financiero con ONG's, instituciones nacionales e internacional.

Hasta la fecha se ha logrado capacitar a los socios, en temas como: establecimiento de vivero de cacao, propagación de cacao por semilla pre-germinada, cuidados del vivero, preparación del terreno, diseño cacaotal, tipos de sombra, trabajo en equipo, procesos de siembra, abonos orgánicos, entre otros. La Asociación ha logrado como primera fases que cada socio siembre 600 plantas de cacao orgánico, el resto de patrones se encuentra en el vivero hasta alcanzar el tamaño adecuado.

El manejo del vivero se lo ha realizado en forma conjunta y organizada, cumpliendo con un cronograma de riego y aplicación de abonos (biols, humus, etc.).

Estos resultados provocaron interés en la pequeña población de la zona, pero el factor financiero, es un limitante al momento de adquirir la materia prima. Hace algunos meses la APEG ha recibido la contribución de varias instituciones nacionales como:

- Ministerios de Inclusión Económica y Social (MIES) quien les otorgo financiamiento del 80% del costo total del riego, esto costeo la compra de 90 rollos de manguera para riego que está valorado en \$4.500,00
- Departamento de Productividad del Sur (DEPROSUR), cuyo financiamiento fue para la compra de varetas que están valoradas en \$4.600,00
- La Universidad Nacional de Loja (UNL), cuyo aporte intelectual es la elaboración del Plan de Negocios del producto de la Asociación, este proyecto está valorado en \$5.000,00
- Fondo Ecuatoriano de Cooperación para el Desarrollo (FECD), cuyo aporte es 15.000 fundas y 1500 semillas
- ANECACAO, cuyo aporte gratuito se realizó desde mayo a septiembre de 2010 entregando 12.500 semillas, 25.000 fundas, SARAN y asesoramiento técnico 1 vez al mes.

- COFENAC, cuyo aporte es el asesoramiento técnico para preparación de abonos orgánicos.
- Embajada de Alemania, quien ha financiado la compra de materiales y herramientas para el proyecto de fortalecimiento de la producción del cacao cuyo coste es de \$9.031,85
- Sociedad Verde, cuya contribución es el marketing del proyecto para captar donantes internacionales, a través de su página web [www.sociedadverde.com](http://www.sociedadverde.com).
- En Noviembre de 2011, se firmo un convenio con la Carrera de Administración de Empresas de la UNL, para brindar plazas para la práctica de pasantías con los profesionales que asigne la institución.
- A inicios de 2012, han recibido el apoyo del consejo Provincial de Loja con la concesión de plantas ornamentales que permiten realizar cerramientos naturales en las distintas fincas asociadas.
- DEPROSUR en 2012, realizó aporte financiero para la adquisición de varetas.

#### **4.3.2. OBJETIVOS**

##### **4.3.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Establecer un sistema de normalización y comercialización justa de cacao orgánico fino de aroma, basado en la optimización de los sistemas de producción y mejoramiento de calidad para incrementar el nivel de vida de las familias de los pequeños productores a través de la aplicación de un adecuado y eficiente plan de negocios.

#### 4.3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ampliar el número de beneficiarios del proyecto “Producción y Comercialización de cacao orgánico fino de aroma en la Asociación Agropecuaria Ecológica “Guayquichuma” (APEG)”
- Establecer un sistema de comercialización justa de cacao orgánico fino de aroma y optimizar los sistemas de producción y mejoramiento de calidad.
- Mejorar la inclusión del producto en mercados nacionales e internacionales mediante la incorporación de los sistemas de certificación vigente.
- Generar un documento, en donde conste sistematizada, la secuencia del proceso de producción y comercialización del cacao orgánico fino de aroma, así como las estrategias para lograr significativos niveles de rentabilidad y productividad para la APEG, en la producción y venta del referido producto.
- Promover una estructura financiera de pago de incentivos por calidad en los diferentes núcleos o centros de acopio comunitarios.
- Activar la operación y gestión de los gremios en los diferentes centros de acopio comunitarios.

### 4.3.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA “APEG”



**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

**ELABORADO:** Las Autoras

## **5. MATERIALES Y MÉTODOS**

Para la recolección de datos se formalizó una visita a la Parroquia Guayquichuma donde pudimos observar el entorno físico de la APEG, se estableció un dialogo con los socios sobre sus inicios, experiencia y expectativas con el cultivo de cacao. Así mismo, los Directivos nos facilitaron toda la información existente y legal de la entidad, que nos sirvió como base para conocer la realidad de la APEG.

La condensación de información de otras empresas se realizó mediante un censo a las asociaciones que producen cacao orgánico fino o de aroma a nivel nacional, el mismo que se llevó a cabo mediante una entrevista al gerente, administrador, director o presidente de cada Organización, en la mayoría de casos se lo aplicó personalmente, otros vía telefónica o electrónica. Además se entrevistó a la presidenta de APEG, y mediante video conferencia por “Skype” a un Técnico del INIAP.

### **5.1. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Mediante la técnica de la Observación Directa pudimos contemplar la situación actual de la asociación, su organización, la relación entre los socios, técnicos y proveedores, sus instalaciones, capacidad de producción y la de las empresas competidoras.

Se elaboró dos cuestionarios que permitieron recaudar la información requerida en el ámbito cacaotero en la variedad orgánico fino de aroma, el primero orientado a otras Asociaciones, el cual permitió evaluar el mercado y la competencia. El segundo cuestionario encaminado hacia la presidenta de APEG y técnicos del INIAP-MAGAP, básicamente sobre procesos y capacidad de producción. Utilizamos los medios telefónicos e internet para contactar y acordar previamente la entrevista con los miembros de las asociaciones, ya que las entidades se encuentran distribuidas a lo largo del país (Costa y Oriente).

### **5.1.1. FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **5.1.1.1. Primarias**

Se consiguió mediante el censo y las entrevistas, convirtiéndose en la parte fundamental de la investigación, ya que permitieron dar respuesta a los objetivos planteados.

#### **5.1.1.2. Secundarias**

La información que nos brindaron fue: APEG sobre su origen, objetivos, metas y expectativas, ANECACAO acerca de las principales asociaciones dedicadas a la producción de cacao en esta variedad en el Ecuador, PROECUADOR, MAGAP e INIAP que proporcionó datos estadísticos sobre exportación, producción, costos de producción y cadena de cacao. También se revisó bibliografía en la Universidad Nacional de Loja, Universidad Técnica Particular de Loja, Biblioteca del Municipio de Loja y páginas web, con temas relacionados con la investigación para un mejor enfoque investigativo.

## **5.2. TRABAJO DE CAMPO**

El censo se aplicó a las 15 asociaciones productoras de cacao fino de aroma, distribuidas en las diferentes provincias del Ecuador. También se realizó entrevistas a técnicos del INIAP-Guayas, MAGAP-Loja, y a la presidenta de la APEG, este estudio de campo fue realizado por las autoras de la presente tesis.

## 6. RESULTADOS

Con el propósito de obtener información técnica y específica sobre las actividades de producción, comercialización y competitividad del sector cacaoero del país, profundizamos nuestro estudio en la importancia que reviste la actividad agraria en el Ecuador. Indudablemente la producción agrícola ecuatoriana, y con mayor exactitud la producción agropecuaria, representa el mayor porcentaje de la producción total nacional.

Existen aproximadamente 162.818 unidades de producción agropecuaria en el país, el 40% de la población ecuatoriana que reside en el área rural, las dos terceras partes conforman hogares de productores agropecuarios y viven en las propias unidades de producción agropecuaria, de tal manera que, algo más del 25% de la población ecuatoriana se estima vinculada a la actividad agropecuaria, ciertamente el 62% de la población rural se ocupa en el trabajo de agricultura. Según el Censo Nacional Agropecuario, el porcentaje en la producción agraria hasta el año 2002, fueron:

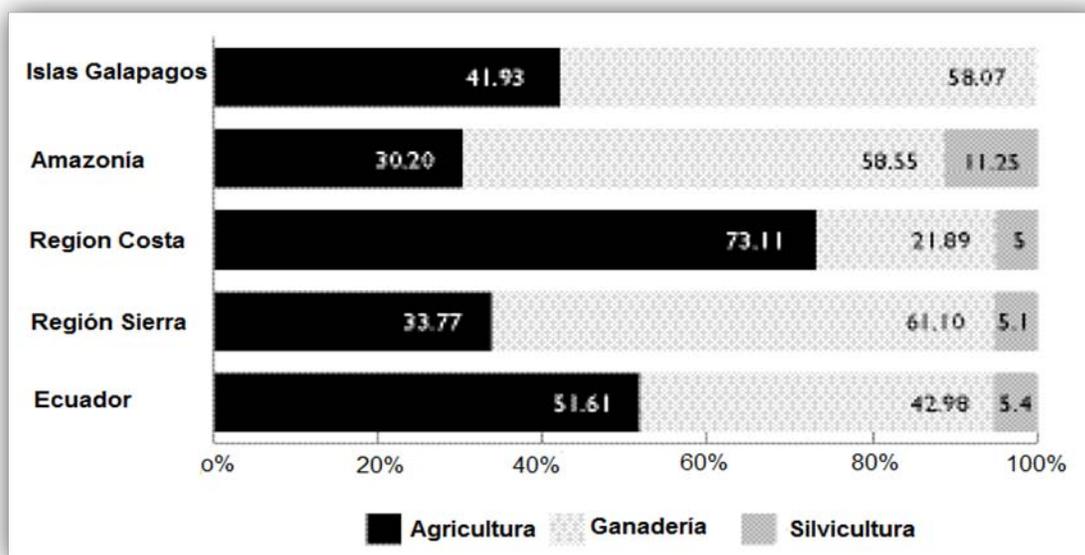
**CUADRO NO. 2**

<b>PRODUCCIÓN AGROPECUARIA A NIVEL NACIONAL</b>			
<b>REGIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>		
	<b>PR. AGRICOLA</b>	<b>PR. GANADERA</b>	<b>PR. SIVICOLA</b>
<b>INSULAR</b>	41,93	58,07	-
<b>COSTA</b>	73,11	21,89	5,00
<b>SIERRA</b>	33,77	61,12	5,11
<b>AMAZÓNICA</b>	30,20	58,55	11,25

**FUENTE:** INEC, Proyecto SICA y FAO

**ELABORADO:** Las Autoras

**GRÁFICO NO. 2**



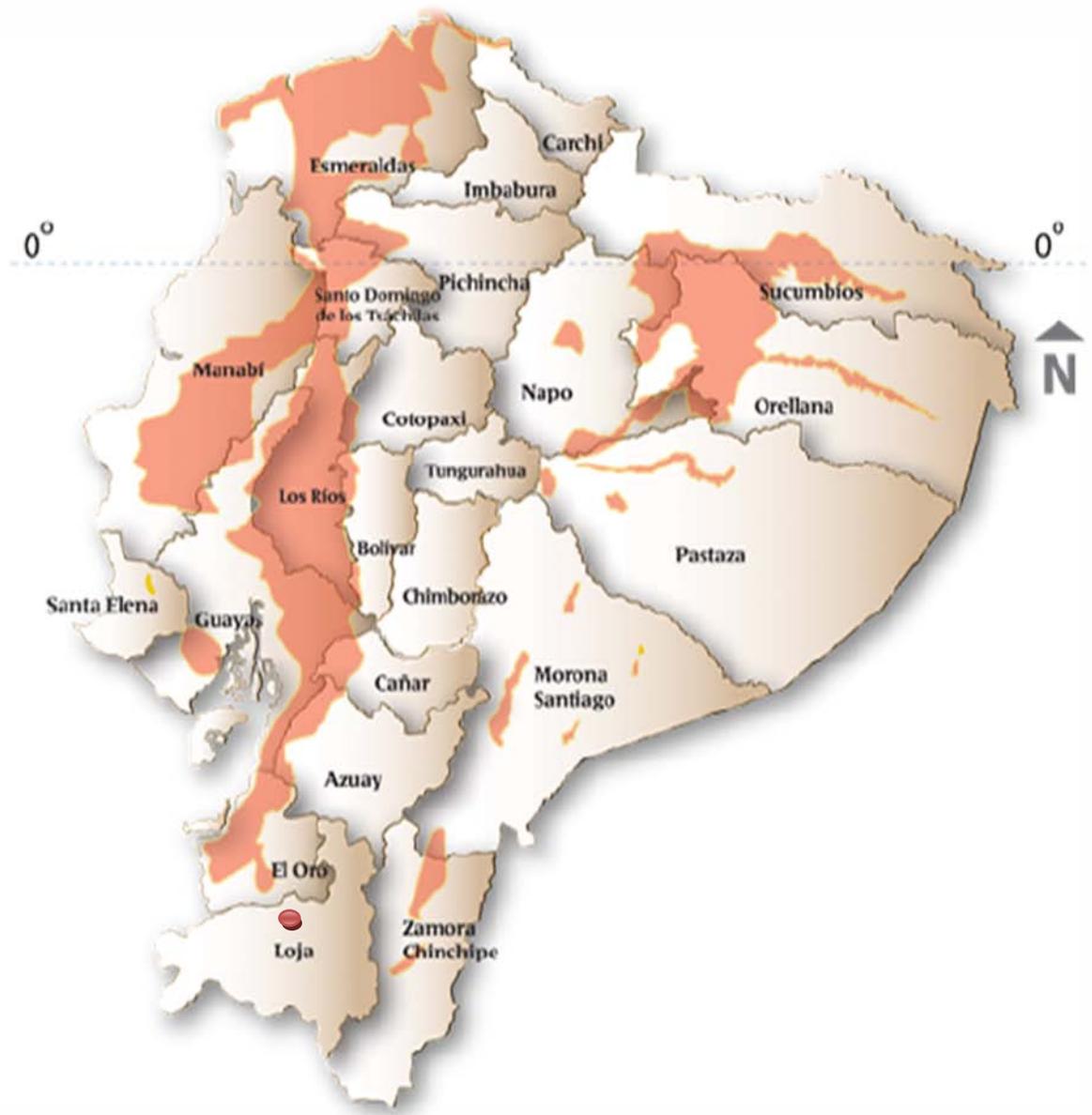
**FUENTE:** INEC, Proyecto SICA y FAO.

**ELABORADO:** Las Autoras

Respecto al cultivo de cacao existe aproximadamente una producción 500.000 hectáreas del grano, en donde las 300.000 hectáreas son cultivo no asociado, y las 200.000 hectáreas restantes son asociadas. Ecuador produce las variedades nacionales, complejas nacionales, criollas, ICS-95, clones mejorados del INIAP y las CCN-51 esta última ocupa el 10% de la superficie de la producción total.

La superficie de cacao está distribuida en 18 principales provincias productoras, cuya mayor concentración se encuentra en las provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí, Esmeraldas, El Oro, Bolívar, Cañar, Azuay, Pastaza, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, Santo Domingo de los Tsáchilas, Napo, Carchi y Pichincha. Sin embargo, en los últimos años se han integrado otras provincias a la cadena productora de cacao en el Ecuador como son Orellana, Sucumbíos y hace dos años y medio se integró la provincia de Loja.

GRÁFICO NO. 3



**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Proyecto: Calidad de los alimentos vinculados con el origen y las tradiciones de América Latina TCP/RLA/3211. Guayaquil, Noviembre 2010. Taller Nacional: La denominación del origen para el cacao “Arriba” del Ecuador.

## 6.1. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

## CENSO NACIONAL DE CACAO ORGÁNICO FINO DE AROMA

### 1. NOMBRE DE LA ENTIDAD PRODUCTORA Y TIEMPO EN EL MERCADO NACIONAL, PRODUCIENDO CACAO FINO O DE AROMA.

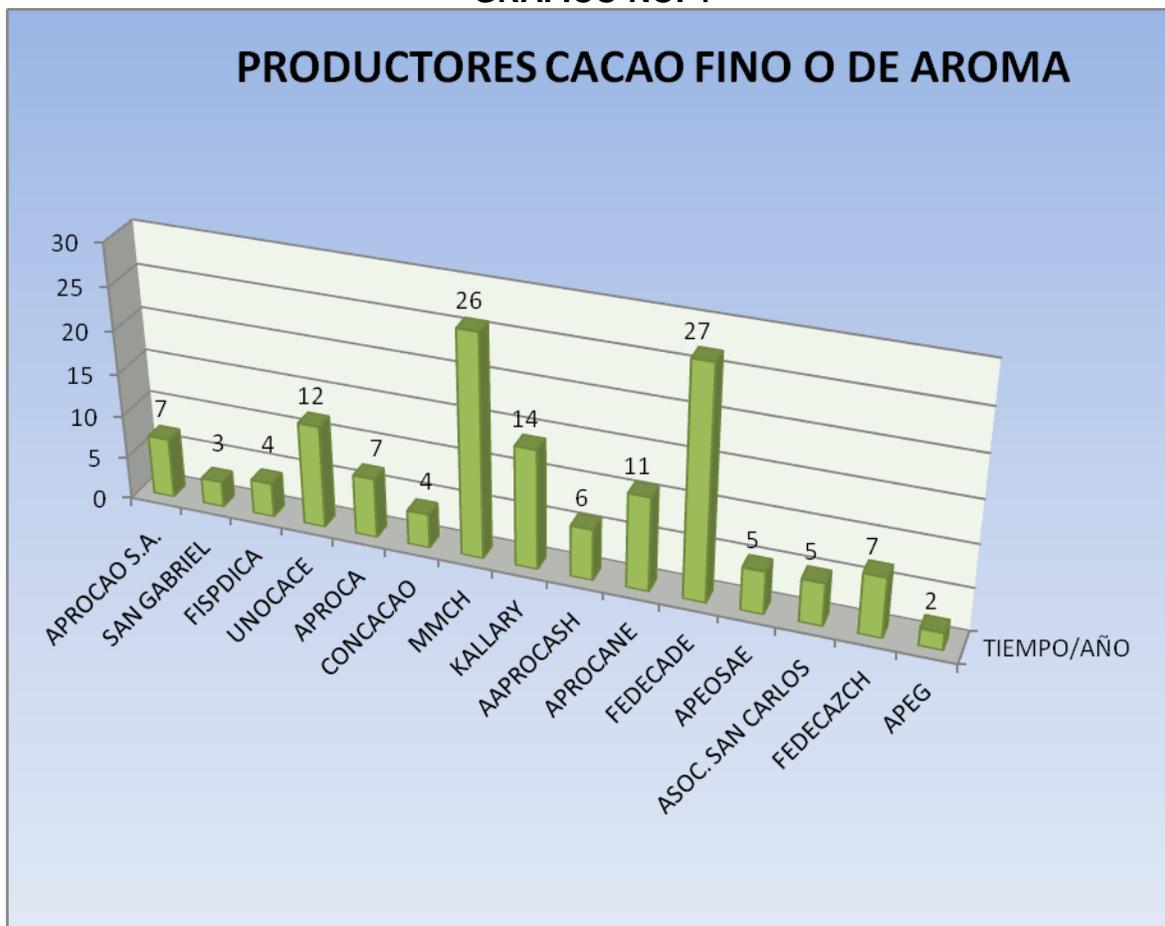
CUADRO NO. 3

PRODUCTORES DE CACAO FINO O DE AROMA A NIVEL NACIONAL		
NO.	PRODUCTORES	TIEMPO/AÑO
1	APROCAO S.A.	7
2	SAN GABRIEL	3
3	FISPDICA	4
4	UNOCACE	12
5	APROCA	7
6	CONCACAO	4
7	MCCH	26
8	KALLARY	14
9	AAPROCASH	6
10	APROCANE	11
11	FEDECADE	27
12	APEOSAE	5
13	ASOC. SAN CARLOS	5
14	FEDECAZCH	7
15	APEG	2

FUENTE: Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

ELABORADO: Las Autoras

**GRÁFICO NO. 4**



**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

**ELABORADO:** Las Autoras

**PROMEDIO = 9,33**

**VARIANZA = 55,82**

**DESVIACIÓN ESTANDAR = ±7,47**

**INTERPRETACIÓN:** Según la información de los gerentes, administradores o presidentes de las asociaciones productoras de cacao fino o de aroma a nivel nacional, el tiempo de la organización oscila entre 2 a 27 años, dando como resultado un promedio de 9,33 años. Así que usando la desviación estándar veremos que el tiempo entre las asociaciones es de ± 7,47 años.

## 2. ¿LA ASOCIACIÓN CUENTA CON MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS?

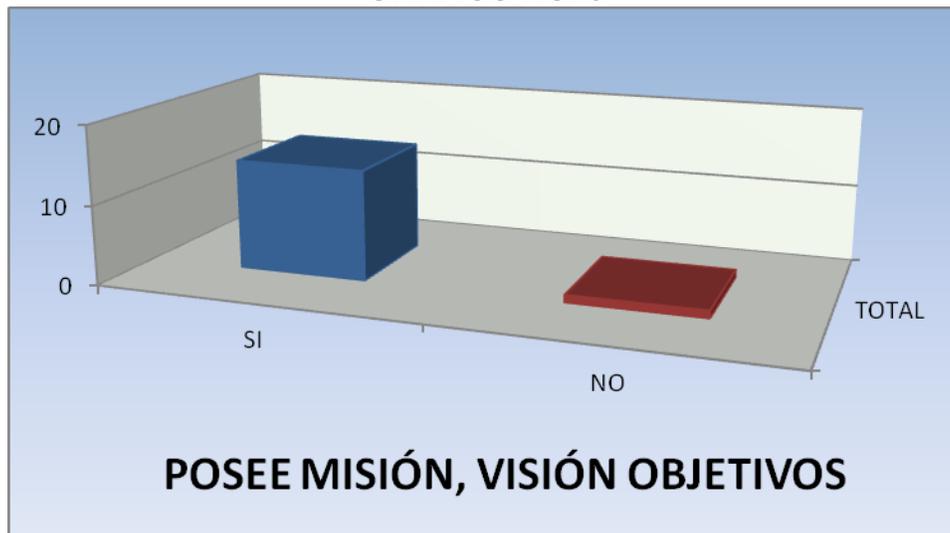
CUADRO NO. 4

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
POSEE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	TOTAL
SI	14
NO	1

FUENTE: Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NO. 5



FUENTE: Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

ELABORADO: Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** Obtuvimos como resultado que las 14 asociaciones “SI” poseen misión, visión y objetivos, dejando en claro que tienen una estructura organizacional adecuada, es decir 87% de ellas son estructuradas. Mientras que 1 de ellas, en este caso la asociación en estudios APEG correspondiéndole el 13% sin estructuración organizacional.

### 3. EXTENSIÓN TOTAL DE LA FINCAS EN HECTÁREAS

CUADRO NO. 5

EXTENSIÓN TOTAL EN HECTAREAS DE LAS PRODUCTORAS		
NO.	PRODUCTORES	HECTÁREAS
1	APROCAO S.A.	10
2	SAN GABRIEL	73
3	FISPDICA	183
4	UNOCACE	14.040
5	APROCA	1.680
6	CONCACAO	13.000
7	MCCH	27.336
8	KALLARY	1.200
9	AAPROCASH	150
10	APROCANE	1.500
11	FEDECADE	10.000
12	APEOSAE	512
13	ASOC. SAN CARLOS	1.287
14	FEDECAZCH	80
15	APEG	12,5
<b>TOTAL HECTÁREAS A NIVEL NACIONAL</b>		<b>71.059</b>

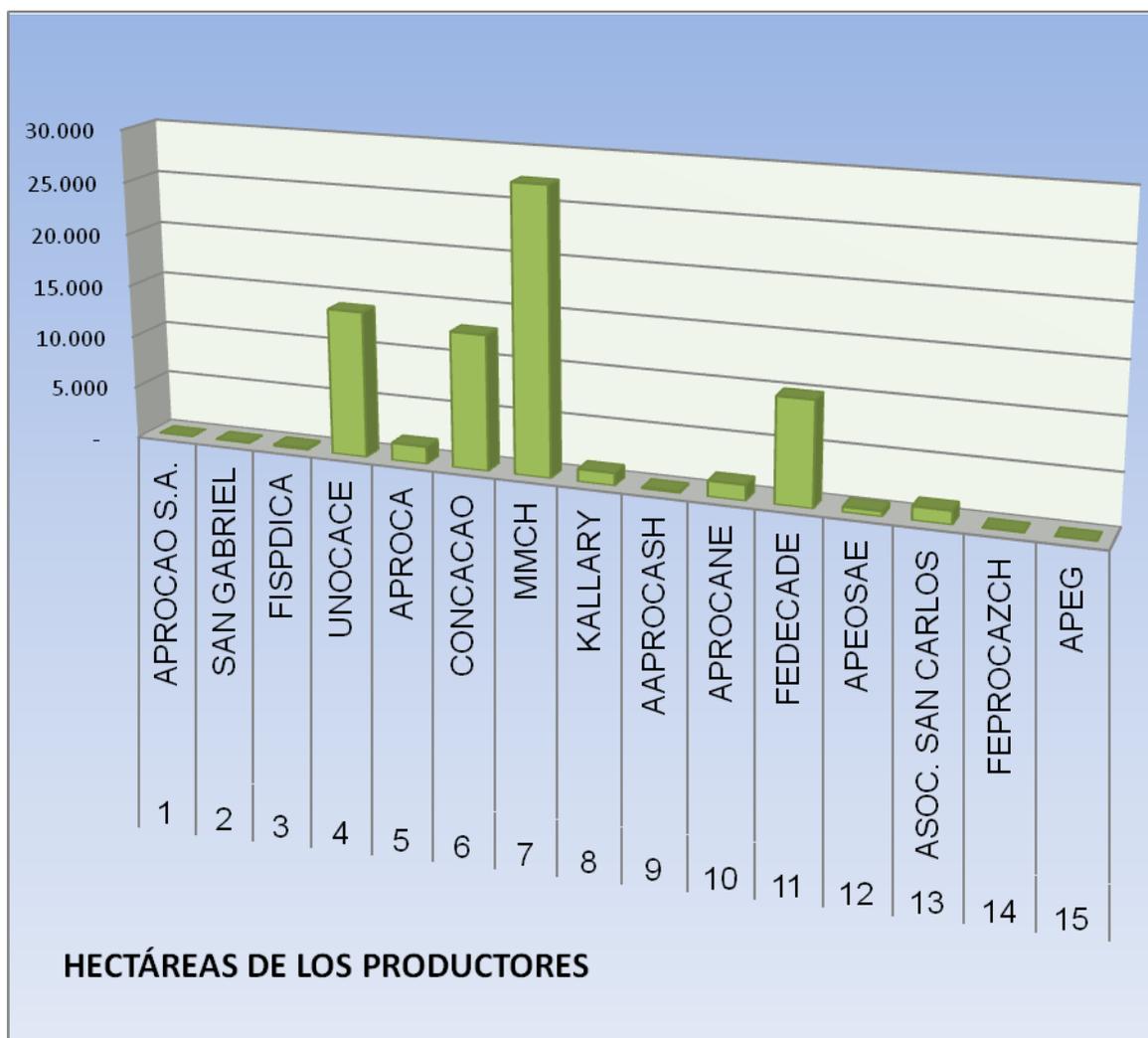
**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional  
**ELABORADO:** Las Autoras

**PROMEDIO = 4,38      VARIANZA = 81.413.622,02**

**DESVIACIÓN ESTANDAR = † 9.022,95**

**INTERPRETACIÓN:** En relación a la extensión total de las fincas en hectáreas de las distintas asociaciones, se determino que los predios, tienen una superficie de 10 a 27.336 has, dando un promedio de 4,38 has. Cuya desviación estándar es de † 9.022,95 has entre ellas.

**GRÁFICO NO. 6**



**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional  
**ELABORADO:** Las Autoras

**4. ÁREA CULTIVADA EN HECTÁREAS, ÁREA DE PRODUCCIÓN DE CACAO FINO Y ÁREA EN ABANDONO**

CUADRO NO. 6

HECTAREAS TOTALES Y VARIEDADES DEL CULTIVO DE CACAO								
NO.	PRODUCTORES	CULTIVO CACAO					TOTAL CACAO FINO	TOTAL
		CCN51	NACIONAL					
			SIN CERT.	CON CERT.	NUEVO	TRANS.		
1	APROCAO S.A.		10				10	10
2	SAN GABRIEL	22	51				51	73
3	FISPDICA	133	50				50	183
4	UNOCACE		14040				14.040	14.040
5	APROCA		880	700	100		1.680	1.680
6	CONCACAO		13000				13.000	13.000
7	MCCH	3000	1500	10000			11.500	14.500
8	KALLARY		700	500			1.200	1.200
9	AAPROCASH			100	50		150	150
10	APROCANE		1500				1.500	1.500
11	FEDECADE	1500	490	8010			8.500	10.000
12	APEOSAE			127	200	185	512	512
13	A. SAN CARLOS	487		800			800	1.287
14	FEPROCAZH		20		60		80	80
15	APEG					12,5	12,5	12,5
<b>TOTAL CULTIVO</b>							<b>53.081</b>	<b>58.223</b>

FUENTE: Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

ELABORADO: Las Autoras

Después de la tabulación de esta pregunta se realizó un cuadro resumen para indicar específicamente las hectáreas de **cacao** en la variedad **fino de aroma** que es el producto en estudio. Además se detalla si el grano posee o no certificación **orgánica**, en transacción o nuevas.

**CUADRO NO. 7**

<b>DETALLE DE SIEMBRA DE CACAO FINO O DE AROMA EN LAS PRODUCTORAS</b>					
<b>PRODUCTORES</b>	<b>CACAO FINO O DE AROMA</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>SIN CERTIF.</b>	<b>CERTIF.</b>	<b>NUEVO</b>	<b>TRANS.</b>	
<b>APROCAO S.A.</b>	10				10
<b>SAN GABRIEL</b>	51				51
<b>FISPDICA</b>	50				50
<b>UNOCACE</b>	14040				14.040
<b>APROCA</b>	880	700	100		1.680
<b>CONCACAO</b>	13000				13.000
<b>MCCH</b>	1500	10000			11.500
<b>KALLARY</b>	700	500			1.200
<b>AAPROCASH</b>		100	50		150
<b>APROCANE</b>	1500				1.500
<b>FEDECADE</b>	490	8010			8.500
<b>APEOSAE</b>		127	200	185	512
<b>ASOC. SAN CARLOS</b>		800			800
<b>FEPROCAZH</b>	20		60		80
<b>APEG</b>				12,5	12,5
<b>TOTAL DE CACAO FINO O DE AROMA A NIVEL NACIONAL</b>					<b>53.081</b>

**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

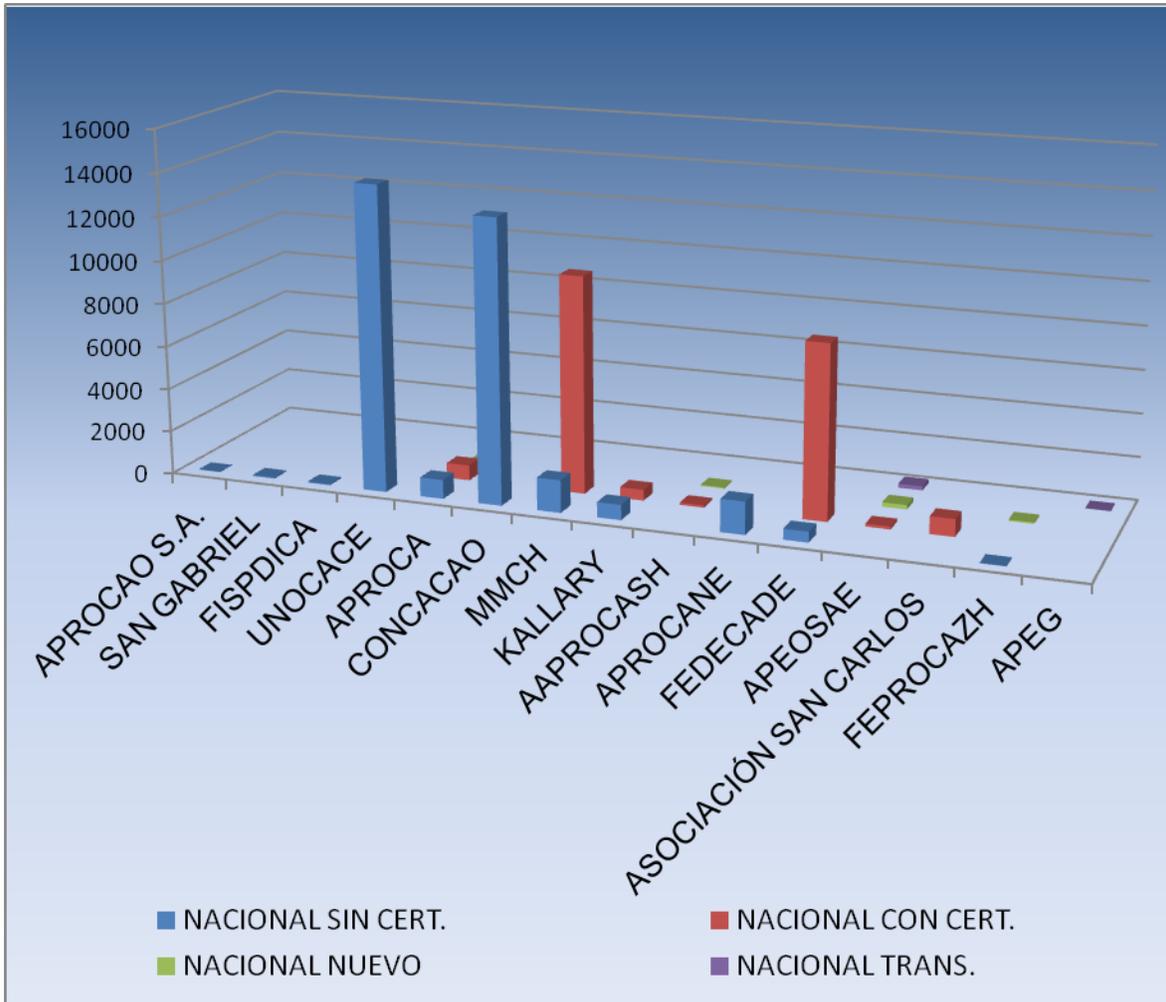
**ELABORADO:** Las Autoras

**PROMEDIO = 3,539**

**VARIANZA = 38.512.990,61**

**DESVIACIÓN ESTANDAR = † 6.205,88**

**GRÁFICO NO. 7**



**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

**ELABORADO:** Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** Referente al cacao en la variedad fino o de aroma se considero la producción de este grano en las categorías: sin certificación, con certificación, nuevo y en transición. Obteniendo como resultado 53.086 has a nivel nacional, cuyo promedio es de 3,539 has. Y como desviación estándar adquirimos el resultado de  $\pm 6.205,88$  has de cacao nacional.

**5. ¿CADA HECTÁREA CUANTOS QUINTALES DE CACAO FINO O DE AROMA PRODUCE?**

**CUADRO NO. 8**

<b>TOTAL DE QUINTALES POR HECTÁTEA</b>		
<b>NO.</b>	<b>PRODUCTORES</b>	<b>QUINTALES/AÑO</b>
1	APROCAO S.A.	7
2	SAN GABRIEL	9
3	FISPDICA	10
4	UNOCACE	10
5	APROCA	10
6	CONCACAO	9
7	MCCH	10
8	KALLARY	9
9	AAPROCASH	9
10	APROCANE	8
11	FEDECADE	9
12	APEOSAE	10
13	ASOCIACIÓN SAN CARLOS	7
14	FEPROCAZCH	6
15	APEG	0

**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

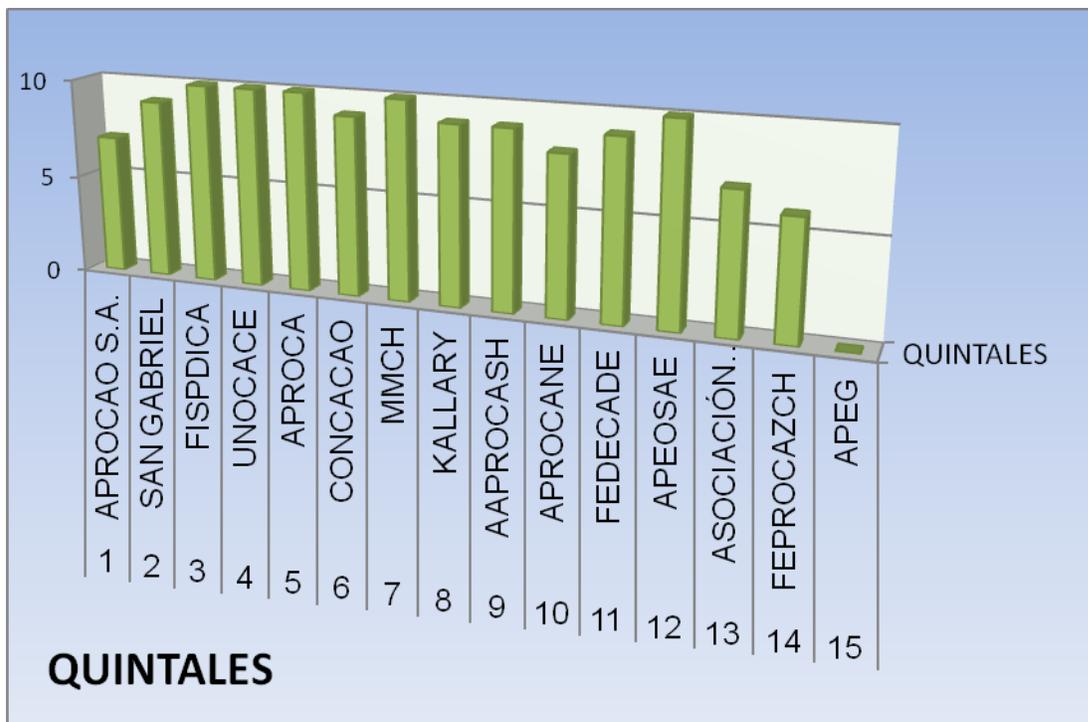
**ELABORADO:** Las Autoras

**PROMEDIO = 8**

**VARIANZA = 6,333**

**DESVIACIÓN ESTANDAR = ± 2,52**

**GRÁFICO NO. 8**



**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional  
**ELABORADO:** Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** Respecto a la producción en quintales de cacao fino o de aroma por hectárea se obtuvo como resultado un promedio de 8 qq/ has. y como desviación estándar  $\pm 6.205,88$  qq/has.

## 6. ¿CUÁL ES LA CARACTERÍSTICA MÁS SIGNIFICATIVA DE SU PRODUCTO?

Las características que resaltaron las 15 asociaciones productoras, son: propiedades organolépticas, palatabilidad, excelente calidad, sistema agroforestal, precio competitivo, sabor-aroma herbáceo y perfume floral.

7. ¿CUÁNTO PRODUJO SU FINCA EL ÚLTIMO AÑO DE COSECHA EN QQ/HECTÁREA DE GRANO SECO?

CUADRO NO. 9

TOTAL COSECHA DEL ÚLTIMO AÑO EN LAS PRODUCTORAS		
NO.	PRODUCTORES	QUINTALES
1	APROCAO S.A.	7
2	SAN GABRIEL	9
3	FISPDICA	10
4	UNOCACE	10
5	APROCA	10
6	CONCACAO	9
7	MMCH	10
8	KALLARY	10
9	AAPROCASH	9
10	APROCANE	8
11	FEDECADE	9
12	APEOSAE	10
13	ASOCIACIÓN SAN CARLOS	7
14	FEPROCAZCH	6
15	APEG	0

FUENTE: Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

ELABORADO: Las Autoras

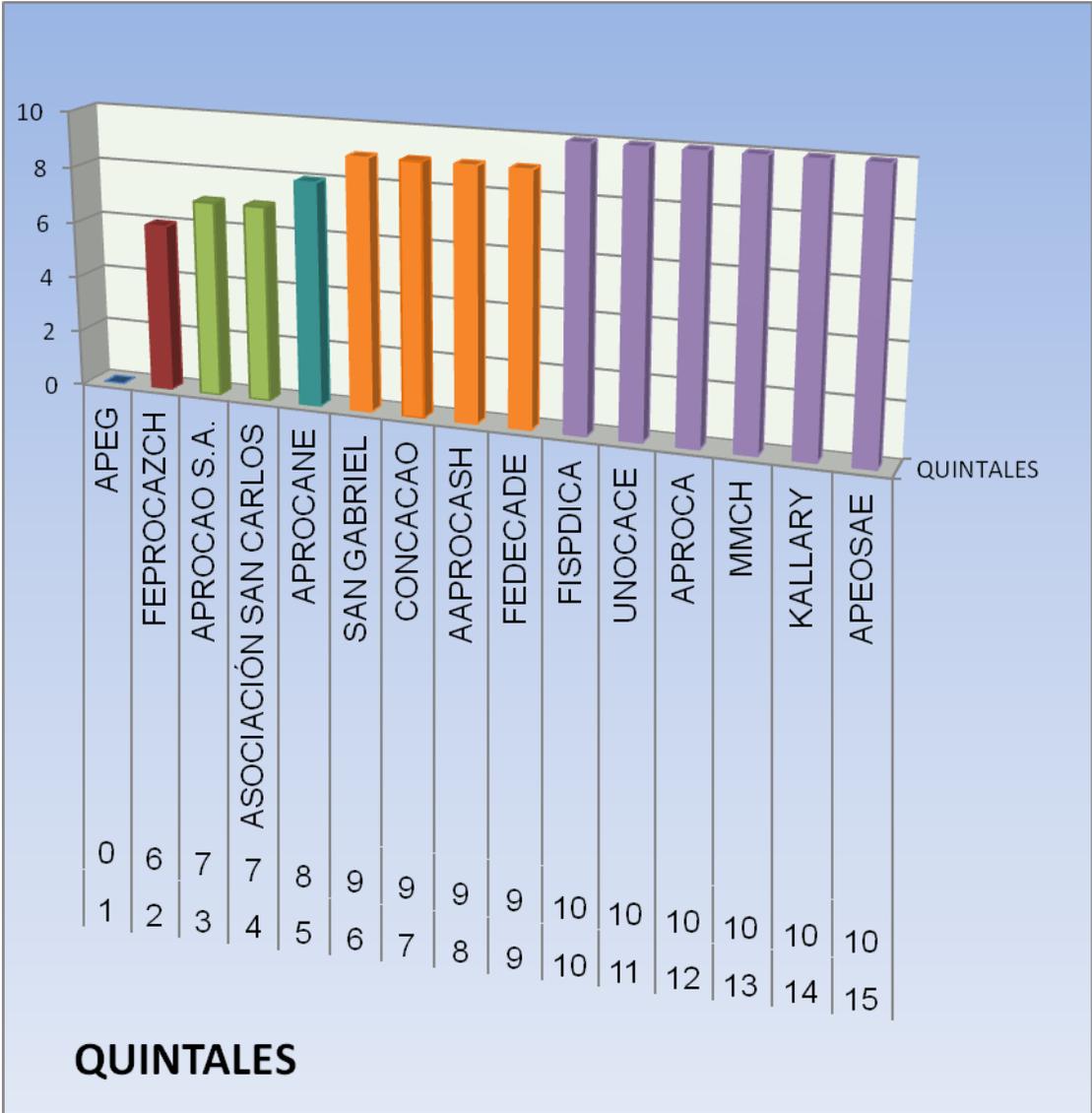
PROMEDIO = 8

VARIANZA = 7

DESVIACIÓN ESTANDAR =  $\pm 2,65$

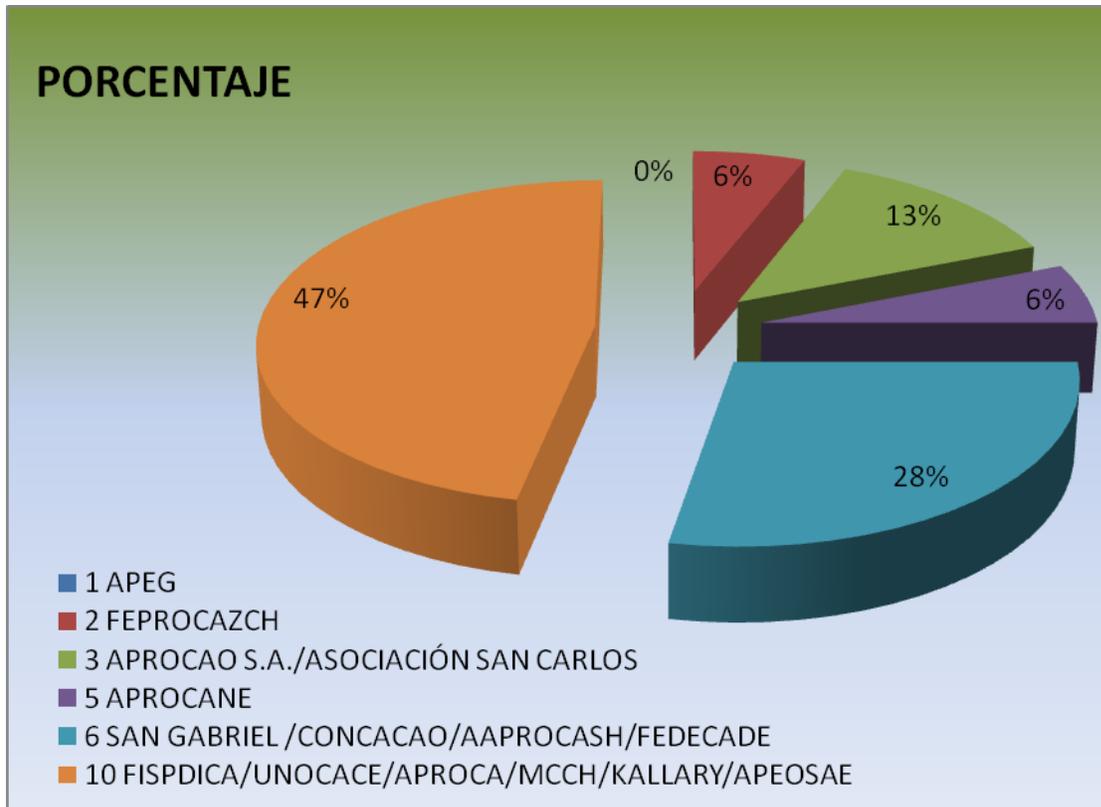
**INTERPRETACIÓN:** Según la información adquirida producción del último año de cosecha en quintales por hectárea de grano seco, tiene un promedio de 8 años, y su desviación estándar de  $\pm 2,65$  entre asociaciones.

**GRÁFICO NO. 9**



**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional  
**ELABORADO:** Las Autoras

**GRAFICO NO. 10**



**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

**ELABORADO:** Las Autoras

**INTERPRETACIÓN DEL PORCENTAJE:** APEG, por ser una asociación reciente en la producción y comercialización de cacao fino o de aroma aún no cuenta con producción. FEDECAZCH aporta con 6 qq/has que corresponde el 6% de la producción nacional; APROCAO S.A. y La ASOCIACIÓN SAN CARLOS contribuyen con 7 qq/as respectivamente, siendo el 13% de la productividad. Con 8 qq/has le sigue APROCANE, convirtiéndose en otro 6%.

Las organizaciones que cuentan con una producción óptima de 9 qq/has son SAN GABRIEL, CONCACAO, AAPROCASH y FEDECADE; QUE FORMAN EL 28%. Superadas por FISPDICA, UNOCACE, APROCA, MCCH, KALLARY y APEOSAE con una producción de 10 qq/has cada una constituyendo el 47% del total de la producción del cacao fino o de aroma asociado en nuestro país.

## 8. ¿QUIÉN COMPRA SU CACAO EN GRANO SECO?

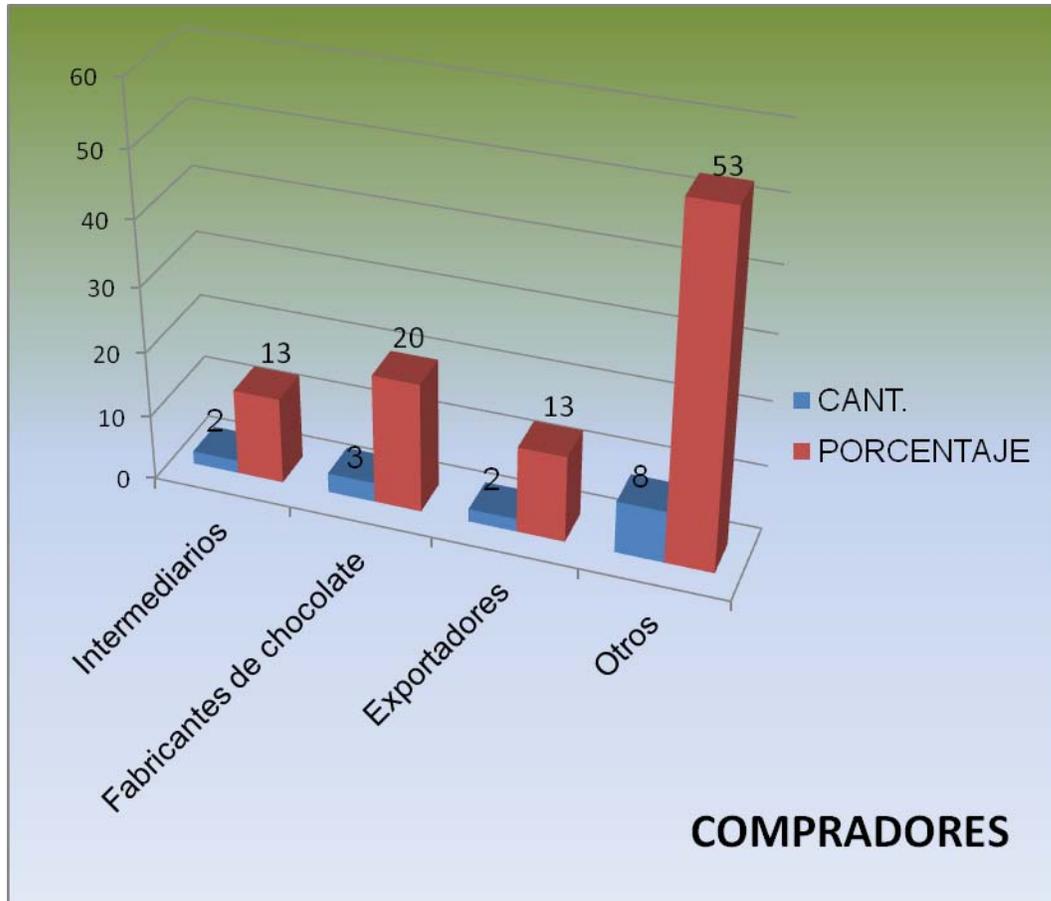
**CUADRO NO. 10**

<b>COMPRADORES DEL GRANO SECO</b>		
<b>COMPRADORES</b>	<b>CANT.</b>	<b>LUGARES</b>
<b>Intermediarios</b>	2	Ecuatoriana de Chocolaste, Cofina, SKS, Agritusa, Gringo Vorbeck
<b>Fabricantes de chocolate</b>	3	Cofina
<b>Empresas exportadoras</b>	2	Cofina
<b>Otros</b>	8	Comercializadores nacionales y regionales, USA, México, Alemania, Suiza

**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

**ELABORADO:** Las Autoras

**GRÁFICO NO. 11**



**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional  
**ELABORADO:** Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** Las asociaciones cacaoteras expresaron que venden su producto en mayor porcentaje a los comercializadores regionales y nacionales que corresponde al 54% de la venta. Con el 13% se realiza venta de exportación a Estados Unidos, México, Alemania y Suiza. Se transfiere el 20% a los fabricantes de chocolates como COFINA. Finalmente el 13% se distribuye a dos sectores a intermediarios y empresas exportadoras.

9. ¿A QUÉ PRECIO EN USD\$ LE ESTÁN PAGANDO EL QUINTAL DE CACAO SECO?

CUADRO NO. 11

PRECIO DEL CACAO FINO O DE AROMA		
NO.	PRODUCTORES	PRECIO
1	APROCAO S.A.	120
2	SAN GABRIEL	175
3	FISPDICA	195
4	UNOCACE	190
5	APROCA	180
6	CONCACAO	200
7	MCCH	135
8	KALLARY	195
9	AAPROCASH	150
10	APROCANE	150
11	FEDECADE	140
12	APEOSAE	185
13	ASOCIACIÓN SAN CARLOS	140
14	FEPROCAZCH	110
15	APEG	0

FUENTE: Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

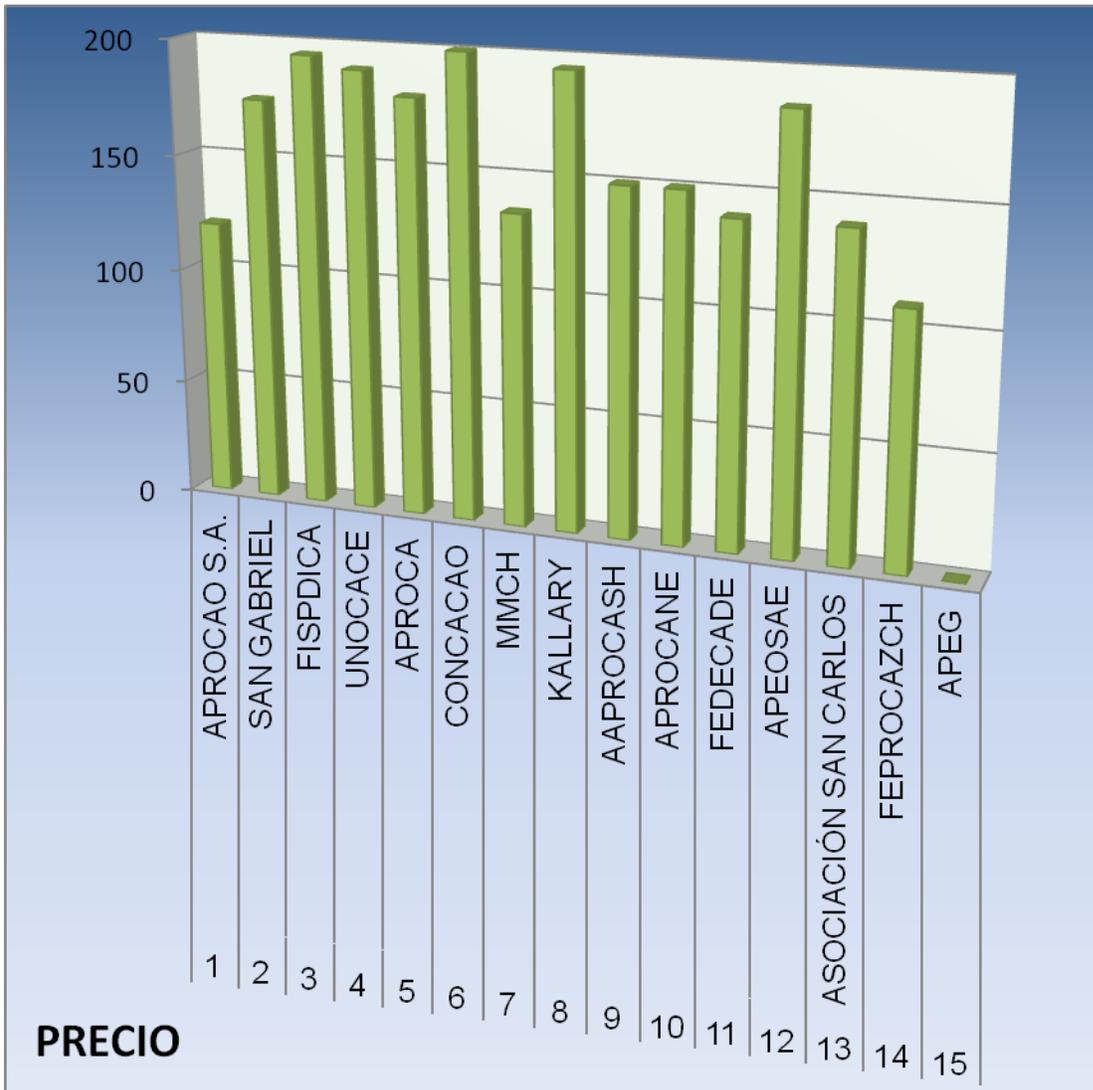
ELABORADO: Las Autoras

PROMEDIO = 151

VARIANZA = 2420,67

DESVIACIÓN ESTANDAR =  $\pm$  49,20

**GRÁFICO NO. 12**



**INTERPRETACIÓN:** Según la información adquirida las asociaciones manejan precios con promedio de \$151.00, dando como desviación estándar † 49,20 dólares americanos entre organizaciones.

## 10. ¿QUÉ TIPO DE FINANCIAMIENTO UTILIZA PARA SU CACAO?

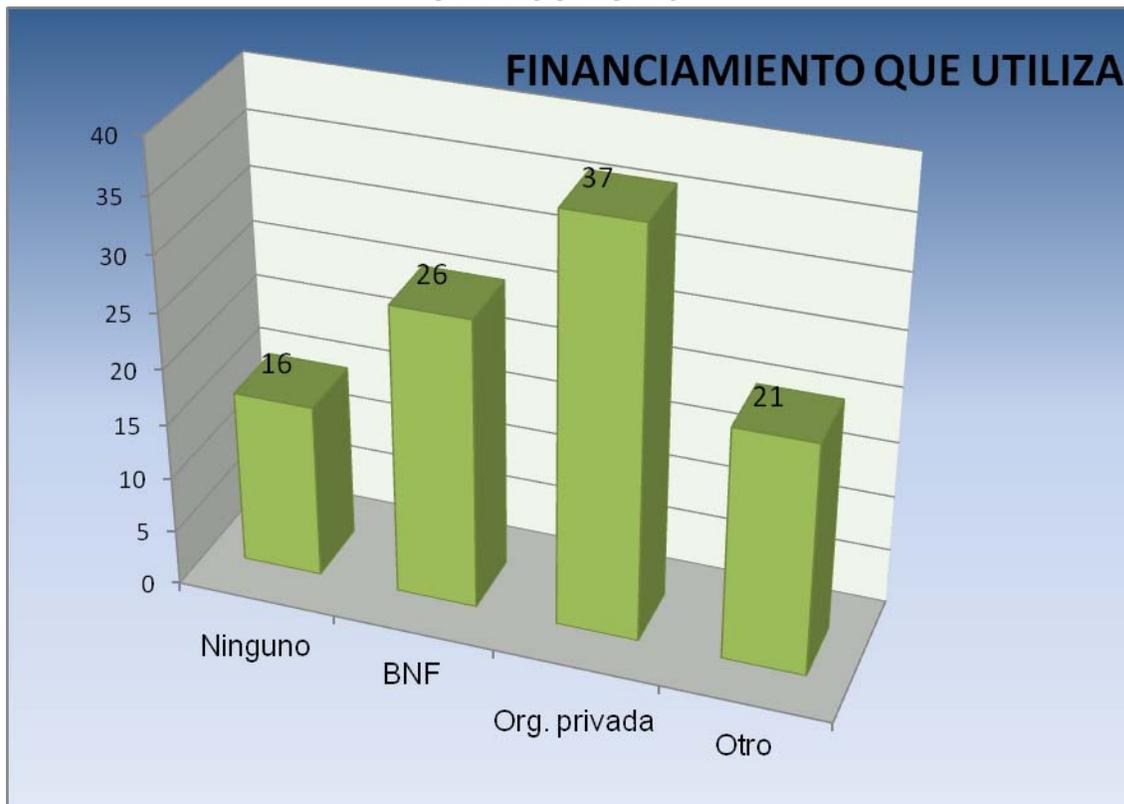
CUADRO NO. 12

TIPO DE FINANCIAMIENTO	
CUAL UTILIZA	TOTAL
Ninguno	6
BNF	10
Org. Privada	14
Otro	8

FUENTE: Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NO. 13



FUENTE: Censo Nacional de Cacao Fino o de Aroma a Nivel Nacional

ELABORADO: Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** Según las respuestas emitidas por los presidentes, gerentes, dirigentes y/o administradores de las organizaciones, nos informaron que solicitan financiamiento en un 37% a “organizaciones privadas” como CORPEI y ANECACAO, como segunda opción con el 26% acuden al “Banco Nacional de Fomento-BNF”, el 21% del apoyo económico lo reciben de otras entidades como: GyZ, Banco Interamericano de Desarrollo-BID y Fondo Canadiense. Finalmente con el 16% las organizaciones expresaron que no poseen financiamiento externo de ningún tipo, más bien son aportes de los socios que las integran.

## **6.2. ENTREVISTA TÉCNICO INIAP-GUAYAS (ING. SAÚL MESTANZA) TÉCNICO MAGAP (ING. MIGUEL BRICEÑO) Y PRESIDENTA “APEG” (ING. ANGELES CARRIÓN)**

### **1. ¿COSTOS DE LA MATERIA PRIMA EN LA PRODUCCIÓN DEL CACAO? (INIAP)**

- **Semilla:** 0,04 ctvs.
- **Planta:** 0,70 ctvs.
- **Vareta:** 0,25 ctvs. (Diámetro de 30 cm con 8 yemas, lo que te da dos plantas y media por vareta más o menos (depende del injertador))

**2. ¿POR HÉCTAREA CUANTOS QUINTALES DE CACAO SE COSECHA? Y ¿CUÁNTAS COSECHAS SE DAN AL AÑO? (INIAP)**

Cuando la planta es nueva el nivel de producción es bajo inicia con 5 quintales, pero sus niveles productivos aumentan 5 quintales cada año por hectárea, hasta llegar a una producción máxima de 35 quintales. Las cosechas se dan 2 veces al año en los meses de: marzo a junio (4 meses); y, octubre a febrero (5 meses).

**3. ¿EL INIAP BRINDA ASESORAMIENTO TECNICO A SUS CLIENTES, EN RELACIÓN LA PRODUCCIÓN DE CACAO FINO DE AROMA. EN QUE CONSISTE? (INIAP)**

El INIAP con entidad pública siempre está dispuesto a ayudar, capacita y asesorar en la producción de cultivos que esté dentro de la estación que manejamos, en este caso con el cacao no hay inconveniente.

**4. TIEMPO REALES EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS PARA OBTENER DE CACAO FINO O DE AROMA SECO (APEG)**

- Control de calidad del suelos: 4 días con 4 horas (toma de muestra 4 horas por finca, envió a laboratorio 1 día y resultados 3 días)
- Control de calidad de la semilla: 30 minutos (Suele ser un análisis visual, se toma la muestra de la semilla en los cajones y se la analiza).

- Preparación y construcción de vivero: 5 días (vivero con capacidad para 13000 plantas.
- Preparado y llenado de bolsas: Una persona llena un promedio de 400 bolsas por día.
- Siembra de la semilla en el vivero: 4 horas (Vivero completo)
- Injerto del patrón en la planta madre: Cuando se injerta en vivero hasta 1000 plantas por día, y sembradas en el campo se injertan 800 por día.
- Preparación, protección del suelo, control biológico y preparación de abonos para el cultivo ecológico-orgánico: 5 días.
- Periodo de espera para cosechar, tiempo real 5 meses, en dos periodos del año (marzo-junio y octubre-febrero)
- Cosecha de la mazorca 400 kg/has: 3 días (dando de un máximo de 35 qq por hectárea que es lo que se cosecha)
- Quiebra de la mazorca: 4 horas
- Lavado del grano: 5 horas
- Fermentación del grano: 5 días (La capacidad de cada compartimiento debe ser de 325 libras (147,4 kg) de cacao fresco)
- Secado del grano: 5 días
- Selección de los granos: Utilizando seleccionadora 15 minutos el qq.
- Empaque en quintales: 5 minutos el qq.

## **5. HABLENOS SOBRE LA CADENA DE CACAO A NIVEL MUNDIAL (MAGAP)**

- Producción del grano: Existen 7,5 millones de ha. y 3,7 millones de TM
- Producción: África = 68%, Asia =18%, ALC = 14%
- La industria se concentra en Europa y EEUU
- Costa de Marfil, Ghana e Indonesia (70% de producción)
- 95% cacao ordinario de Africa, Asia, Brasil
- 5% cacao fino de aroma (Ecuador, Indonesia, P. N. Guinea,..)
- Tasa de crecimiento de 2,2% desde 2005-2010 de la producción

## **6. PRODUCTIVIDAD DEL CACAO FINO O DE AROMA (MAGAP)**

- La ambigüedad de criterios para definir los tipos de cacao trajo inconvenientes para exonerar el pago de gravámenes al cacao fino o de aroma
- La producción de cacao fino o de aroma es de 173.000 TM (4,62%)
- El cacao fino o de aroma proviene de 17 países en Suramérica, América Central, Islas del Caribe y Sudeste asiático
- Ecuador lidera la producción mundial de cacao fino de aroma con el 61%
- Las características de aroma y sabor determinan un premio en los mercados internacionales

## **7. DISCUSIÓN**

### **7.1. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **7.1.1. OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO**

El objetivo del estudio de mercado es determinar la demanda potencial que tiene el cacao en grano orgánico fino y de aroma a nivel nacional e internacional.

#### **7.1.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

Según el Programa Nacional de Cacao la demanda internacional del cacao fino de aroma ecuatoriano durante los periodos 2008-2010, está orientado a la Unión Europea que lidera el consumo del grano en esta variedad, Norteamérica se mantiene en segundo lugar, pero el mercado asiático ha incrementado paulatinamente el volumen de compra del grano, con lo que se puede avizorar que a mediano plazo igualará o superará la demanda europea y norteamericana.

A continuación se detallará la demanda externa del cacao fino de aroma en toneladas métricas y en valor FOB en miles de dólares:

**CUADRO NO. 13****TONELADA MÉTRICA-VALORES FOB EN MILES DE DÓLARES**

<b>CONTINENTE</b>	<b>2008</b>		<b>2009</b>		<b>2010</b>	
	<b>TM</b>	<b>US. FOB</b>	<b>TM</b>	<b>US. FOB</b>	<b>TM</b>	<b>US. FOB</b>
<b>U. Europea</b>	44.515	80.467	39.956	63.438	46.097	81.188
<b>Norteamérica</b>	33.782	57.345	38.072	57.127	34.918	52.198
<b>Sudamérica</b>	8.851	15.931	12.546	16.486	15.890	19.475
<b>Asia</b>	5.642	9.931	6.874	10.391	7.852	11.630
<b>Centroamérica</b>	1.755	2.772	4.317	6.078	8.882	9.746
<b>Oceanía</b>	878	1.666	1.090	1.627	856	1.355
<b>Europa Este</b>	681	1.444	352	558	72	78
<b>África</b>		-	848	1.212	50	69
<b>Total General</b>	<b>96.104</b>	<b>169.556</b>	<b>104.055</b>	<b>156.917</b>	<b>114.617</b>	<b>175.739</b>

**FUENTE:** Programa Nacional de Cacao 2010.

**ELABORADO:** Las Autoras

La demanda del grano ha traído como efecto la intervención de otros agentes como los intermediarios que tienen la opción de comercializarlo con la industria de semi-elaborados, la industria de elaborados o los exportadores de cacao en grano, ellos son el nexo comercial entre el productor agrícola y la industria procesadora o semi-procesadora del cacao y, de los exportadores del cacao.

Los intermediarios compran el producto, generalmente en el sitio mismo de producción y lo venden incrementando, un porcentaje promedio de \$ 10,00 ya sea a la industria o a los exportadores del grano.

El proceso comercial que cumple el cacao fino de aroma a nivel local, regional y nacional es el mismo; se inicia con el agricultor en su zona de productiva, a este sitio llega el intermediario local y adquiere el grano, luego este comercializa el cacao a un intermediario regional, el cual tiene mayor capacidad económica y contactos a nivel industrial y con los exportadores. Estos últimos, los exportadores, son las personas quienes cierran el proceso de comercialización del cacao al trasladarlo al mercado externo.

#### **7.1.2.1. ACTORES EN LA DEMANDA INTERNA DEL PAÍS**

**7.1.2.1.1. Los intermediarios:** Por ser el actor informal y no agremiado, su actividad consiste en acopiar la producción de cacao de una zona determinada para comercializarlo en ciudades más grandes (Esmeraldas, Guayaquil, El Oro, etc.).

**7.1.2.1.2. Industrias de semi-elaborados:** Son aquellas que procesan el grano y lo transforman hasta alguna de sus etapas intermedias (manteca, pasta, licor, polvo, etc.). Estas industrias dirigen el cacao procesado hacia el mercado externo. En el Ecuador existen 15 agroindustrias dedicadas a esta actividad se destacan: NESTLÉ, CAFIESA, INFELERSA, ECUACOCOA y FERRERO, las cuales dominan el mercado de semi-elaborados (manteca, licor, torta y polvo) y chocolates. Otras industrias importantes son: La Universal, INDEXA, EDECA, TRIARI y NAVOLLI.

**7.1.2.1.3. Industrias de elaborados:** Son aquellas que procesan el grano hasta productos elaborados como el chocolate. En términos de comercialización, dirigen el producto final hacia el mercado de exportación o directamente hacia el mercado interno. En Ecuador existen pequeñas empresas y microempresas dedicadas a la elaboración de chocolates. Éstas se ubican principalmente en las provincias de Pichincha y Guayas, entre ellas están: Confites Ecuatorianos-CONFITECA, Fábrica BIOS, La Perla, Artesanías M&L, EDECA, Grupo Salinas-El Salinerito (Confitería), INCACAO, CHOCOLATECA, COLCACAO, CHOCOLERITO, PACARI,.

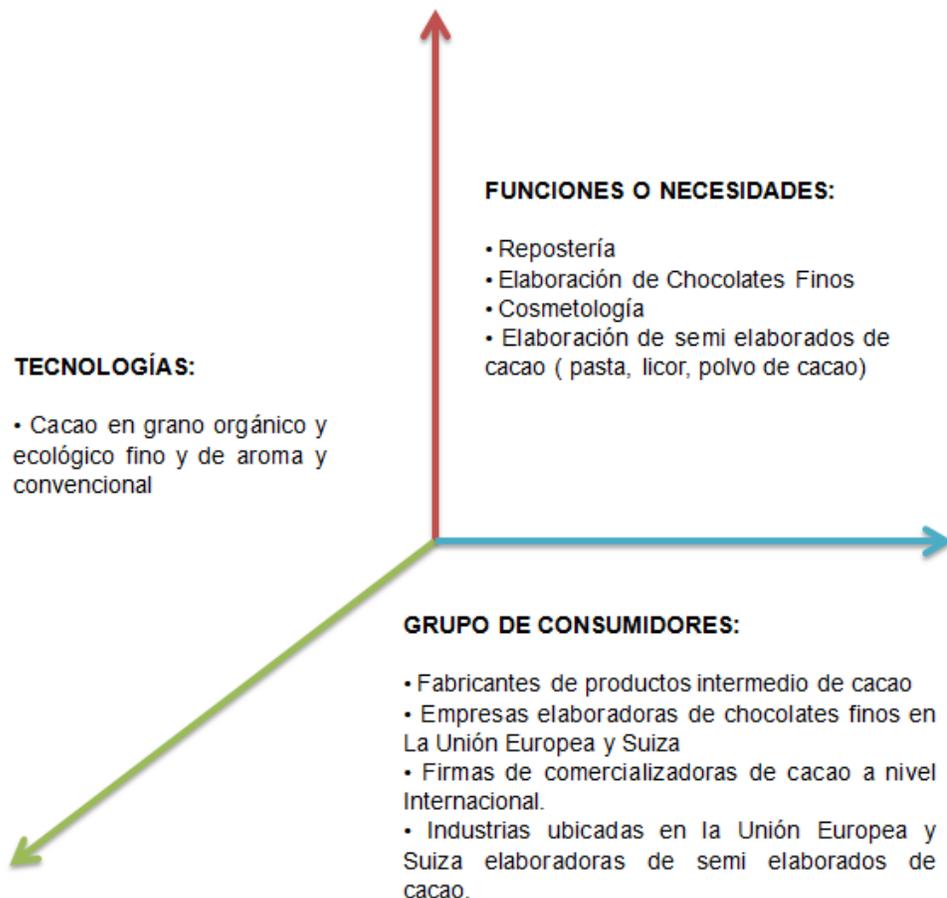
**7.1.2.1.4. Empresas Exportadoras:** Según ANECACAO existen alrededor de 30 acopiadoras principales y su producto va al mercado externo sujeto al cumplimiento de normas de calidad que exigen y acuerdan con sus clientes. Los exportadores de cacao están agremiados bajo ANECACAO. En lo que corresponde a cacao en grano, son cinco las empresas que abarcan el 62% de las exportaciones ecuatorianas: Transmar Comodity Group (25% del total exportado), Blommer Chocolate (13%), Walter Matter S. A. (10%), ED&F Man Cocoa (8%), Daarnhouwer (7%). Otros consignatarios de menor tamaño son: MitsubishiCorporation, Cía. Nacional de Chocolates S. A., Itochu International, Touton S. A., Ferrero S. P. A., Orebiet Cie. Adicionalmente, existe interés por multinacionales como KRAFT Europa y HACHEZ de Alemania.

### 7.1.2.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El producto está segmentado en diferentes áreas, para realizar un mejor posicionamiento y tener un efecto permanente dentro del mercado. La segmentación se da en las siguientes áreas:

#### 7.1.2.2.1. MACROSEGMENTACIÓN DEL MERCADO

**GRÁFICO NO. 14**



**FUENTE:** Manual del cultivo de Cacao, Ministerio de Agricultura-Programa para el Desarrollo de la Amazonia, Perú 2004.

**ELABORADO:** Las Autoras

### 7.1.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA

#### 7.1.3.1. OFERTA A NIVEL MUNDIAL

Ecuador es el mayor proveedor de cacao fino de aroma a nivel mundial con una oferta exportable de 105.000 toneladas métricas al año 2010, según datos de la ICCO que se reflejan en el siguiente cuadro:

**CUADRO NO. 14**

#### **PAISES PRODUCTORES DE CACAO FINO O DE AROMA**

PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES	PRODUCCION DE CACAO FINO Y DE AROMA EN TONELADAS MÉTRICAS			
	% de la producción de cacao fino y de aromas según ICCO	(08/09)	(09/10)	(10/11)
Belice	100%	2.000	2.000	2.000
Granada	100%	1.100	1.200	1.200
Barlovento y Sotaviento (Islas)	100%	500	500	500
Jamaica	100%	1.600	1.600	1.600
Samoa	100%	1.200	1.600	1.800
Sri Lanka				
Trinidad y Tobago				
Colombia	25%	37.600	37.500	38.000
Costa Rica	25%	4.500	4.500	4.500
Ecuador	75%	75.000	100.000	105.000
Indonesia	10%	39.000	41.000	42.000
México	25%	35.000	36.800	38.000
Papua Nueva Guinea	30%	35.100	39.000	41.000
Venezuela	50%	16.500	16.500	16.500

**FUENTE:** International Cocoa Organization – ICCO, 2010

**ELABORADO:** Las Autoras

En 1998 según el Acuerdo Internacional del Cacao se reconoce a 17 países como productores de cacao fino de aroma, entre ellos están Dominica, Granada, Jamaica, Santa Lucía, San Vicente, las Granadinas, Trinidad y Tobago, Samoa, Surinam y otros productores parciales de cacao fino como Ecuador (75%), Venezuela (50%). Costa Rica y Colombia (25%).

El consumo del cacao fino de aroma proviene de mercados especializados de chocolates ubicados especialmente en Europa Occidental, tales como: Bélgica, Luxemburgo, Francia, Alemania, Italia, Suiza y Reino Unido a más de Japón y Estados Unidos que también son naciones consumidoras de este tipo de cacao. Las importaciones de cacao fino de aroma se estiman entre el 5 y 20% del total de importaciones en estos países, siendo Holanda, Estados Unidos, México, Bélgica, Alemania los países con más altos porcentajes.

El mercado de cacao fino de aroma, comparado con el mercado internacional para el cacao ordinario, es considerado como un mercado separado, pequeño y altamente especializado, con sus propias características de oferta y demanda. Y el precio recibido dependerá del equilibrio oferta-demanda, del tipo particular de cacao, y de la calidad y sabor requerido por satisfacer el gusto de los consumidores.

La producción de esta variedad grano genera menor rendimiento del cacao ordinario, por lo que los países productores de este tipo de cacao necesitan obtener mayores premios para compensar así aquella reducción de su productividad.

#### **7.1.3.2. OFERTA A NIVEL NACIONAL**

“Ecuador es uno de los mayores proveedores de caca fino de aroma en el mundo, su incomparable sabor y aroma floral reconocido a nivel mundial. Aproximadamente un 75% de la producción exportable de cacao ecuatoriano, se utiliza para la producción de chocolates finos y de aroma. El cacao tiene gran valor, pues contiene un alto porcentaje de carbohidratos, grasas proteínas y minerales. En la actualidad, Ecuador cuenta con aproximadamente 104,76TM hectáreas cultivadas de cacao fino aroma específicamente, y su producción está disponible durante todo el año”<sup>7</sup>.

Cuyas hectáreas se encuentran ubicadas en las provincias de la Costa, Sierra y parte del Oriente. El país supera las 360.000 hectáreas sembradas de cacao fino de aroma. Últimamente se incrementado la siembra que viene a ser de alta productividad.

---

<sup>7</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**CUADRO NO. 15**  
**SUPERFICIE COSECHADA DE CACAO FINO DE AROMA EN ECUADOR**  
**PERIODO 2005 – 2009**

Años	Superficie Sembrada Has.	Superficie Cosechada Has
2005	343.320	331.960
2006	348.570	330.250
2007	352.130	325.400
2008	358.000	350.000
2009	360.000	355.000

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** INEC

Ecuador es el mayor productor mundial de cacao fino de aroma con aproximadamente el 50% de la producción y exportación mundial de este cacao.

**CUADRO NO. 16**  
**PRODUCCION DE CACAO EN EL ECUADOR**

AÑO	PRODUCCIÓN (TM)
2005	93.658
2006	87.561
2007	85.891
2008	94.759
2009	104.765

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** MAGAP/III CNA/SIGAGRO; INEC/ESPAC

**ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN:** Podemos observar en los datos que Ecuador es un país que tiene una buena capacidad productiva para cacao fino de aroma.

**CUADRO NO. 17**  
**PRODUCCIÓN DE CACAO EN ECUADOR (Toneladas)**

AÑO	PRODUCCIÓN (TM)	X	X(x-x)	Y(y-y)	X*Y	X2
2005	93.658	3	-0,5	2.088	-1.044	0
2006	87.561	4	0,5	-4.009	-2.005	0
2007	85.891	5	1,5	-5.679	-8.519	2
2008	94.759	6	2,5	3.189	7.972	6
2009	104.765	7	3,5	13.195	46.181	12
<b>TOTAL</b>	<b>732.563</b>	<b>28</b>			<b>66.235</b>	<b>42</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** MAGAP/III CNA/SIGAGRO; INEC/ESPAC

Los datos obtenidos se calculan los valores requeridos en la ecuación:

$$Y = \frac{\sum X * Y}{\sum x^2} * X = 91.570,38$$

La x se calcula:

$$X = \frac{\sum x}{n} = \frac{28}{8} = 3,5$$

El resultado de la ecuación: **1.577**

$$Y = 91.570,38$$

$$Y - 91.570,38 = 1.577 (x - 3,5)$$

$$Y - 91.570,38 = 1.577 (x - 5519,54)$$

$$Y = 1.577 (x + 91.570,38) - 5519,54$$

$$Y = 86.050,83 + 1.577 x$$

**CUADRO NO. 18**  
**DATOS PROYECTADOS DE LA PRODUCCION DE ECUADOR**

PROYECCIÓN (TM)									
Y	2010	=	86.050,83	+	1.577	*	9	=	100.243,94
Y	2011	=	86.050,83	+	1.577	*	10	=	101.820,95
Y	2012	=	86.050,83	+	1.577	*	11	=	103.397,96
Y	2013	=	86.050,83	+	1.577	*	12	=	104.974,98
Y	2014	=	86.050,83	+	1.577	*	13	=	106.551,99
Y	2015	=	86.050,83	+	1.577	*	14	=	108.129,00
Y	2016	=	86.050,83	+	1.577	*	15	=	109.706,01
Y	2017	=	86.050,83	+	1.577	*	16	=	111.283,02

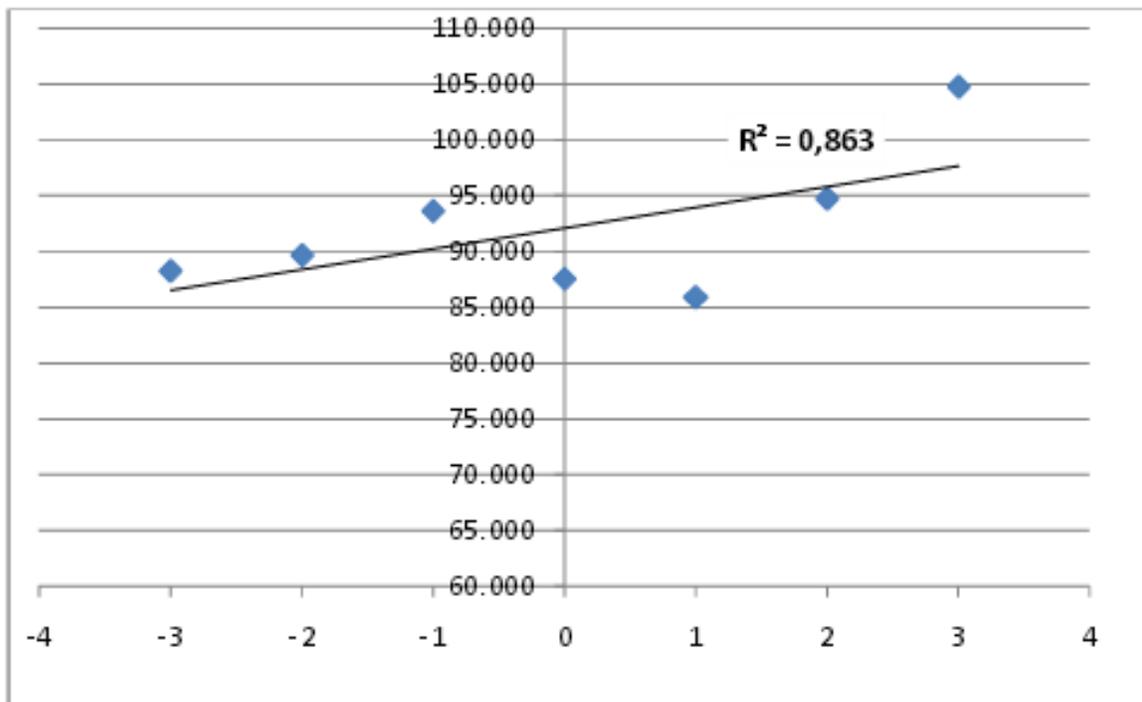
**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Propia investigación

**ANÁLISIS DE LOS DATOS PROYECTADOS:** Como se observar la producción nacional de Ecuador se va dando un incremento considerable en todos los años lo cual es muy significativo para la economía del País. Para el año 2017 la producción nacional de Cacao Fino de Aroma es de 111.283,02 lo cual resulta positivo para el país. Pero dependerá de las políticas económicas que apliquen los gobiernos de turno.

**GRÁFICO NO. 15**

**Tendencia de la producción de cacao fino aroma en el Ecuador**



**ELABORADO:** Las Autoras  
**FUENTE:** Propia investigación

#### **7.1.4. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

En base a la pregunta 8 del Censo Nacional, se determinó que los clientes potenciales para APEG son:

Comercializadores (acopiadoras) ya que ellos adquieren el 54% de la producción nacional, le preceden con el 20% las fábricas de chocolate<sup>8</sup> (ANEXO NO. 1), el 13% es exportado directamente<sup>9</sup> (ANEXO NO. 2); y el restante 13% es comercializado a otros (intermediarios informales). Sin embargo es aconsejable que APEG busque realizar la comercialización con los primeros tres clientes.

#### **7.1.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Según la pregunta 1 y 2 del Censo, se determinó que la principal competencia para APEG son 14 asociaciones legalmente constituidas que están ya posicionadas en el mercado con una media de 9,33 años y tiene estructura organizacional.

A continuación se detalla dichas asociaciones:

---

<sup>8</sup> ANECACAO, Asociación Nacional de Exportadores de Cacao.

<sup>9</sup> PROECUADOR (Instituto de Promoción de Exportación e Inversión), Boletín Servicio de Asesoría al Exportador (SAE), Informe de Primer Nivel sobre Tema "Exportación Cacao", año 2008, 2009 y 2010".

**CUADRO NO. 19**

**GENERALIDADES DE LOS PRODUCTORES DE CACAO FINO DE AROMA POR REGIONES**

<b>REGIÓN</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>ÁREAS DE INFLUENCIA</b>
<b>COSTA</b>	Asociación de Productores San Carlos "ASC"	Orellana	Cantones: Joya de los Sachas y Loreto
	Organización de Productores de Cacao Orgánicos Fino de Aroma "APROCAO S.A."	Quevedo	Cantones: Quevedo, Mocache y Buena Fe (Prov. Los Ríos); y Cantón La Maná (Prov. Cotopaxi).
	Fundación de Iniciativa Social para el Desarrollo Social del Cantón Atacámes "FISPDICA".	Esmeraldas	Cantones de Tonchigue y Atacámes
	Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador "UNOCACE", bajo la certificación F-326000 Ecocert Internacional regido por Reglamento de Agricultura Orgánica CEE No.2092/91, KAOKA en Francia.	Esmeraldas	Provincias de Los Ríos, Guayas, El Oro, Bolívar y Cañar
	Asociación de Productores de Cacao de Atacámes "APROCA".	Esmeraldas	Cantón de Atacámes
	Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino y de Aroma "CONCACAO".	Guayas	Provincia de Guayas
	Asociación de Productores de Cacao en Esmeraldas "APROCANE"	Esmeraldas	Cantones de Eloy Alfaro, San Lorenzo y Río Verde
	Federación Nacional de Cacaoteros del Ecuador "FEDECADE" es una organización de segundo grado, por lo tanto con jurisdicción nacional. Con certificación Rainforest Alliance.	Guayas	El sector Sur-occidental de la costa Ecuatoriana en las provincias de Guayas, Azuay y El Oro
	Organización "San Gabriel"	Bolívar	Cantón Chillanes
Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos "MCCH"	Guayas	Provincias Quito El Oro, Guayaquil, Portoviejo, Riobamba y Tungurahua,	

<b>ORIENTE</b>	Asociación Agroartesanal de Producción de Bienes Agrícolas, Pecuarios y Piscícolas de Napo "KALLARI", con certificación Bio Latina.	Tena	Cantón Tena y Parroquias Pano, Talag, Ahuano y Puerto Misahualli
	Asociación Artesanal de Productores de Café de Shushufindi "AAPROCASH"	Sucumbíos	El cantón Shushufindi
	Asociación de Pequeños Exportadores "APEOZAE", con certificación de la BCS OKO GARANTLE S.A. y FLOCERT que refrenda un comercio justo por sus productos.	Zamora Chinchipe	Provincia de Zamora Chinchipe
	Federación de Productores de Cacao de Zamora Chinchipe "FEDECAZCH"	Zamora Chinchipe	Provincia de Zamora Chinchipe

**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino de Aroma a Nivel Nacional

**ELABORADO:** Las Autoras

## 7.1.6. PLAN DE NEGOCIOS

### 7.1.6.1. ANÁLISIS DE LAS 4P'S

#### 7.1.6.1.1. PRODUCTO - CACAO ORGÁNICO FINO DE AROMA

Almendra de aromas y sabores frutales, florales, de nueces y de malta, es el sabor característico del cacao

**FINO DE AROMA** que lo diferencia de los demás cacaos en el mundo.

*Fino de Aroma* es una clasificación de la Organización Internacional del Cacao (ICCO) que describe un cacao de **exquisito aroma y sabor**. Este tipo de cacao representa alrededor del 6-7% de la producción de cacao en el mundo. En Ecuador se produce el 75% de de este grano.

#### 7.1.6.1.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

**Tamaño grano:** Max. 85 granos / 100

**Humedad:** Max. 6.00 %

**Defectos:** Max. 0 % defectos

**Violetas:** Max. 2%

**Pizarrosos:** Max. 2%

**Acidez (FFA):** Max. 0 %

**Grano seco:** Contenido una humedad no >7,5% libre de olores y sabores extraños libre de piedras y tierra

#### GRÁFICO NO. 16



**FUENTE:** <http://kunepovas.org/blog/2011/11/05/sacos-de-yute/>  
**ELABORADO:** Las Autoras

#### 7.1.6.1.1.2. DEMANDAS DEL MERCADO HACIA EL PRODUCTO

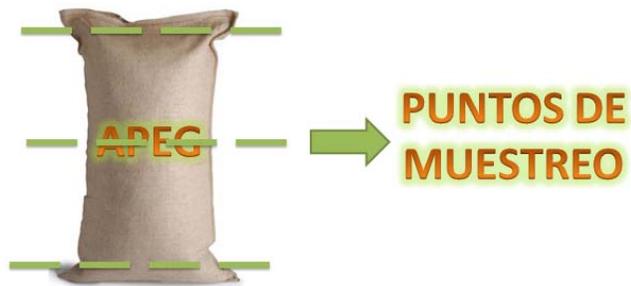
Se determinó que para el éxito en la comercialización, el grano debe cumplir con las normas que demanda el mercado del cacao orgánico fino de aroma, esta variedad se distingue por la pureza, en su sabor y fragancia. Es por esto que “APEG” debe tomar en cuenta:

- **Presentación del Producto:** Su presentación será en sacos de yute nuevos, limpios y completamente secos, ya que son apropiados y aceptados para la certificación orgánica. Los mismo que poseerán el logotipo<sup>10</sup> y nombre de la asociación, nombre del producto, peso neto, e-mail de la “APEG”, y lugar de origen (provincia y país).
  
- **Riguroso control de calidad:** Este producto será sometido a un control de calidad. El control de calidad se lo realiza tomando un volumen de 300 gr de cada quintal tomados de la base, mitad y parte superior del saco. Las muestras serán rotuladas y deben llevar los siguientes datos:
  - Fecha
  - Lugar de procedencia
  - Cantidad de sacos, y
  - Productor

---

<sup>10</sup> Véase en la página 70

**GRÁFICO NO. 17**



**ELABORADO:** Las Autoras  
**FUENTE:** Biblioteca Personal

- **Calidad de materia prima e insumos:** Las materias primas (semillas y varetas) se las obtuvo de proveedores confiables, sin embargo los agros deben tomar las precauciones necesarias al momento de germinar, injertar y trasplantar el cacao, ya que este es el primer paso para garantizar el desarrollo adecuado de la futura planta, y así procurar su máxima calidad.

#### **7.1.6.1.2. PLAZA**

##### **7.1.6.1.2.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Para la APEG es importante establecer la distribución más óptima del cacao. A través del estudio se buscó las rutas que permitan llevar el grano desde el centro de acopio hasta donde se encuentra el consumidor final.

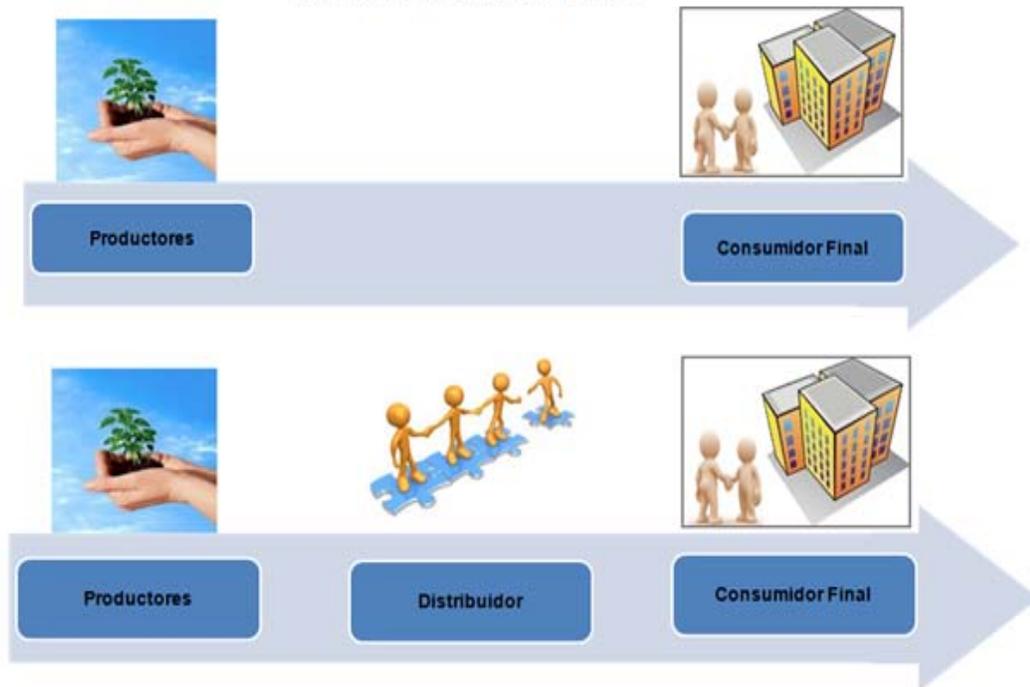
- **Productor - Consumidor Final:** Este es el canal más beneficioso para la APEG ya que permite la comercialización directa entre productor y consumidor final.

Promoviendo la venta del grano a un precio justo, que es uno de los principales objetivos de la asociación. Con ello, una recuperación de la inversión en los primeros años, para posteriormente general la ganancia.

- **Productor - Distribuidor - Consumidor Final:** Ofrecer una cierta cantidad del producto a intermediarios, hace posible que la APEG logre vender una parte del producto puesto que al seleccionar el cacao de primera, lo poco que queda es de menor calidad y resulta más conveniente venderlo a comerciantes minoristas.

### GRÁFICO NO.18

#### CANAL DE DISTRIBUCIÓN



**FUENTE:** Censo Nacional de Cacao Fino de Aroma a Nivel Nacional

**ELABORADO:** Las Autoras

### **7.1.6.1.3. PROMOCIÓN**

Con la finalidad de captar estratégicamente a los compradores, se baso en la información recolectada en la pregunta número 6 del Censo en donde se indica las características más significativas de este producto.

Con esto “APEG” sumará algunas herramientas de promoción en ventas, que permitirá una mejor salida del grano.

**7.1.6.1.3.1. Muestras en eventos:** En donde participará en ferias y convenciones para promocionar y mostrar el producto.

**7.1.6.1.3.2. Internet:** A través de esta herramienta visual y auditiva que rompe fronteras, “APEG” tendrá la oportunidad de darse a conocer en el mercado nacional y extranjero. Así como su descripción, constitución, información sobre su producto, promociones de venta en línea, eventos, etc.

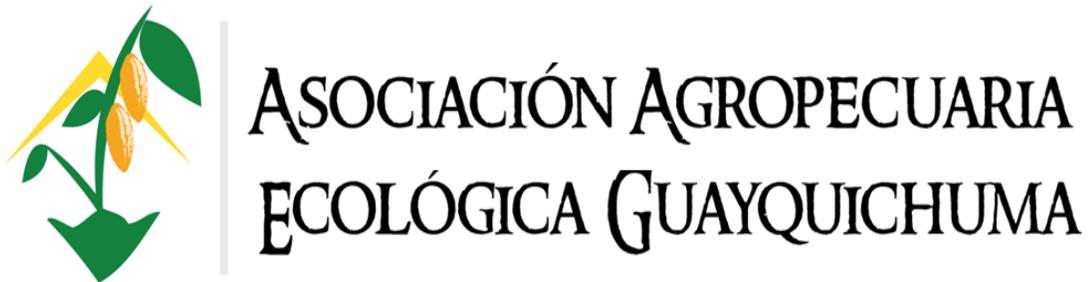
**7.1.6.1.3.3. Regalos publicitarios:** Se entregará artículos como calendarios, esféros, adhesivos con el logotipo de la empresa y datos informativos, esto permitirá difundir la actividad y el producto de “APEG”, así como fortalecer el espíritu de pertenencia en los socios y miembros de la empresa.

### 7.1.7. IMAGEN CORPORATIVA

APEG describe la naturaleza y actividad a la que se dedica, resalta la relación amistosa entre el agro-ecosistema es decir la forma en que realizan la producción orgánica, e indica con exactitud la ubicación geográfica.

#### 7.1.7.1. LOGOTIPO

GRAFICO NO. 19



**FUENTE:** Asociación Agropecuaria Ecológica “Guayquichuma” – “APEG”

**ELABORADO:** Las Autoras

#### 7.1.7.2. COLORES

- **Dorado:** Se utilizará este color debido a la denominación económica que se le ha dado al cacao, “La pepa de oro”, igualmente se lo asocia con el sol, abundancia, sabiduría, conocimiento, poder y los grandes ideales.
- **Verde:** Tiene una fuerte afinidad con la naturaleza y nos conecta con ella, nos hace empatizar con los demás. Representa naturaleza, armonía, crecimiento, exuberancia, fertilidad, resistencia. Verde oscuro: dinero.

- **Amarillo:** Representa la innovación, fortaleza, felicidad, inteligencia, poder, energía, ayuda a ser organizado, a asimilar ideas innovadoras.

## 7.2. ESTUDIO TÉCNICO

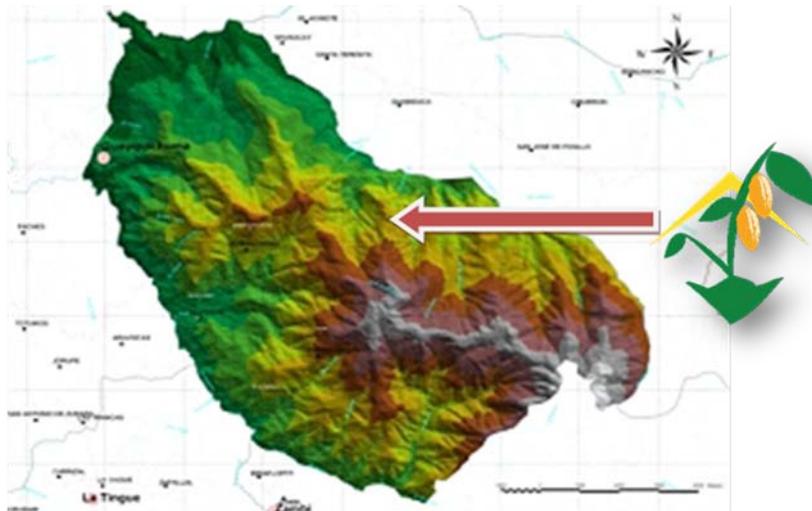
### 7.2.1. OBJETIVO

Determinar los requerimientos de infraestructura y maquinaria así como los procesos de producción a fin de optimizar la utilización de los recursos.

### 7.2.2. INGENIERÍA DEL PROYECTO

#### 7.2.2.1. LOCALIZACIÓN

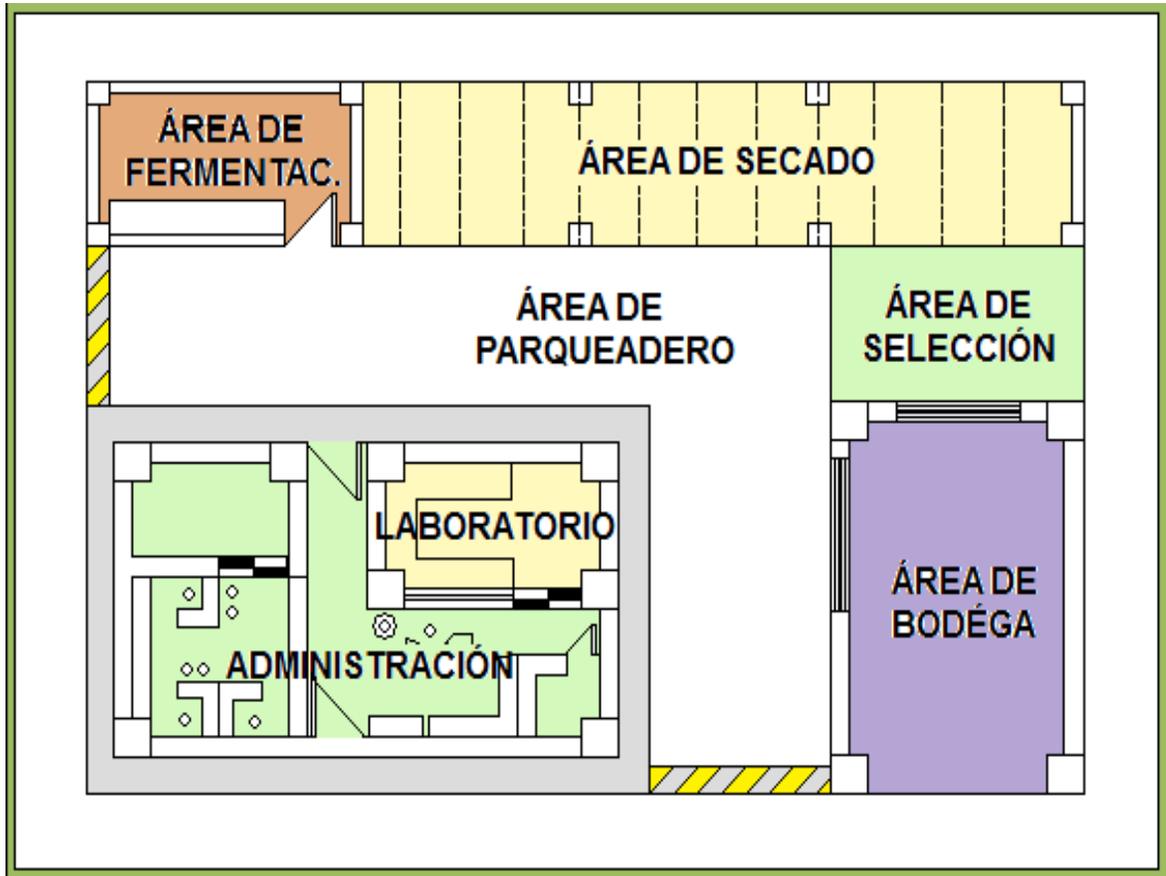
GRÁFICO NO. 20



**FUENTE:** Separata Diagnostico Situacional Proyecto APEG-2010.  
**ELABORADO:** Las Autoras

### 7.2.2.2. ZONIFICACIÓN DE LA PLANTA “APEG”

GRÁFICO NO. 21



**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Propia investigación “APEG”

### 7.2.2.3. TECNOLOGÍA

#### 7.2.2.3.1. MAQUINARIA Y EQUIPO

En lo que respecta a maquinaria y equipos se detallan los requerimientos a continuación:

## GRÁFICO NO. 22



### CLASIFICADORA

**Cantidad:** 1

**Proveedor:** Empresa SIRCA Guayaquil - Ecuador)

**Costo:** \$5000,00



### CAJAS FERMENTADORAS

**Cantidad:** 20

**Proveedor:** Elaborado por socios

**Costo:** \$500,00

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** [www.sircaecuador.com](http://www.sircaecuador.com)

### 7.2.2.3.2. MANO DE OBRA

Se conoce como **mano de obra** al esfuerzo físico y mental que se pone al servicio de la fabricación de un bien. El concepto también se utiliza para nombrar el costo de este trabajo (es decir, el precio que se le paga al trabajador por sus recursos).

La mano de obra requerida para el presente proyecto se encuentra en las siguientes tablas:

**CUADRO NO. 20**

<b>MANO DE OBRA PARA "APEG"</b>				
<b>CARGO</b>	<b>CANT.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<b>Administrador</b>	1	Ingeniero Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos de la "APEG".</li> <li>Selección y contratación del personal.</li> </ul>	2 años
<b>J. Financiero y Administrativo</b>	1	Ingeniero Comercial o Economista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración financiera de la asociación.</li> </ul>	2 años
<b>J. Operaciones</b>	1	Ing. Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación y control de suelos</li> <li>Injertos, siembra, control de crecimiento, cosecha y post-cosecha de planta de cacao.</li> <li>Capacitación técnica a los socios, operadores de cultivos y trabajadores temporales, sobre el adecuado cuidado de la planta.</li> </ul>	2 años
<b>Contadora y Cajera</b>	1	Contador Público Autorizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de ingreso y egresos.</li> <li>Emisión de estados financieros.</li> </ul>	2 años
<b>Vigilante y Conserje</b>	1	Bachiller	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proteger y resguardar los bienes y humanos de la "APEG"</li> </ul>	1 a 2 años
<b>Operador de Cultivo</b>	2	Bachiller	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación de suelos, injertos, siembra, riego, cosecha y post-cosecha de planta de cacao.</li> </ul>	1 a 2 años

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Propia investigación

#### **7.2.2.4. PROCESO DE PRODUCCIÓN**

A través de la entrevista realizada a la Ing. Ma. Ángeles Carrión (APEG). Se determinó los tiempos reales en las fases de elaboración para el 1er. año de producción; y, son:

- Cosecha de la mazorcas, tiempo real 104 horas (si trabajan 3 personas).
- Quiebra de la mazorca, tiempo real 56 horas
- Fermentación del grano, tiempo real 40 horas
- Secado del grano, tiempo real 40 horas
- Selección de los granos con mejor calidad, tiempo real es de 16 horas
- Empaque en quintales, tiempo real 16 horas
- Almacenamiento de quintales, tiempo real 16 horas

#### **Requerimientos:**

- La Asociación Agropecuaria Ecológica “GUAYQUICHUMA”, posee 12,50 hectáreas.
- Las cosechas del grano se realizan dos veces al año, en los periodos de marzo-junio (4 meses) y octubre-febrero (5 meses).
- La APEG cuenta con un jefe de planta (técnico agropecuario) y 3 trabajadores de campo; que trabajaran alternadamente en las 13 fincas de los socios, bajo la supervisión y asesoramiento del técnico de planta.
- Una hectárea de APEG produce el primer año 5 quintales por cosecha.

### 7.2.2.5. DISEÑO DEL PRODUCTO TERMINADO

GRÁFICO NO. 23



ELABORADO: Las Autoras

FUENTE: Ing. Ángeles Carrión "APEG" / Ing. Saúl Mestanza "INIAP-Guayas".

### 7.2.2.6. DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECORRIDO

CUADRO NO. 21

FASES	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO	FUNCIONARIOS	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	DISTANCIA (METROS)	TIEMPO (HORAS) EN EL 1ER. AÑO
1	●						tc 1,2,3	Cosecha de la mazorcas 35 qq	130000	104
2	●						tc 1,2,3	Quiebra de la mazorca	5	56
3			■●	●	▲	➡	tc 1,2,3	Fermentación en cajones	7	40
4			■●	●		➡	tc 1,2,3	Secado del grano	3	40
5			■●			➡	TA	Selección de los granos, según calidades	3	16
6			■●			➡	tc 1,2,3	Empaque en quintales	3	16
7			■●	●	▲	➡	tc 1,2,3	Almacenamiento	3	16
<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>288</b>

**TA = Técnico agrícola**  
**tc 1 = Trabajador de campo 1**  
**tc 2 = Trabajador de campo 2**  
**tc 3 = Trabajador de campo 3**

●	Operadores
■	Inspección
■●	Operación e Inspección
●	Espera
▲	Almacenamiento
➡	Transporte

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Ing. Ángeles Carrión "APEG" / Ing. Saúl Mestanza "INIAP-Guayas".

### 7.2.3. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Hace referencia al volumen de producción que puede obtenerse en un periodo determinado de acuerdo con la infraestructura disponible. La capacidad instalada con la que cuenta la “APEG”, es de 12,5 hectáreas para el cultivo, y la capacidad de producción por hectárea es de 5 quintales, 2 veces por año. Es decir en este año la APEG producirá alrededor de 125 qq/has.

$$\begin{array}{rcl}
 1 & \text{Has} & \begin{array}{l} \leftarrow \\ \rightarrow \end{array} & 5 \text{ qq} \\
 12,50 & \text{Has} & \begin{array}{l} \leftarrow \\ \rightarrow \end{array} & X = 62,5 \text{ qq} \longrightarrow 2013
 \end{array}$$

$$62,5 \text{ qq} \times 2 \text{ cosechas/año} = \mathbf{125 \text{ qq/año}}$$

Otra cuantificación importante para la proyección es la tasa de crecimiento. Según el Ing. Miguel Vera técnico agrícola del INIAP-Guayas, la producción del cacao fino de aroma a nivel nacional en los años 2010 y 2011, fueron de 135.456,45 TM y 186.902,06 TM respectivamente.

$$\begin{aligned}
 TC &= \sqrt{(P / P_0)} && - 1 \\
 TC &= \sqrt{1,38} && - 1 \\
 TC &= 1,17 - 1 \\
 TC &= 0,17
 \end{aligned}$$

Con estos datos, se calculo y realizo la proyección para los 7 primeros años de cosecha, durante los cuales la producción se incrementa por año 5 qq/has, y la pérdida anual es de 16%<sup>11</sup>.

**CUADRO NO. 22**

<b>PRODUCCIÓN ANUAL CON PÉRDIDA</b>		
<b>AÑO</b>	<b>PROD. ANUAL</b>	<b>PERDIDA 16%</b>
1	125	105
2	250	210
3	375	315
4	500	420
5	625	525
6	750	630
7	875	735

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** "APEG" / Ing. Miguel Vera-Técnico INIAP-Guayas

**INTERPRETACIÓN:** En este cuadro se describe la producción que generará este primer año, la producción por has será de 5 qq/cosecha, multiplicado por las 12,5 has de APEG, y por las 2 cosechas al año, menos el 16% de pérdida, se obtiene una producción de **105 qq/año**.

<sup>11</sup> AYALA, M. / NAVIA, D., Manejo Integrado de Moniliasis en el Cultivo de Cacao. Mediante el Uso de Fungicidas, Combinado con Labores Culturales, ESPOL 2010.

Se debe recordar que cada año aumenta la producción 5qq/has hasta llegar a un producción máxima de 35 qq/has. Si APEG mantiene esa misma cantidad de has hasta el 2019 (7mo. año de > producción) cosechará **735 qq/has**. Caso contrario según el caso aumentará o descenderá dicha producción.

#### **7.2.4. ANÁLISIS FODA**

Para este análisis se realizó visitas a la APEG y a instituciones ligadas directamente con el sector cacaotero, mediante este análisis se conoció los principales actores para la producción y comercialización del negocio; y como desarrollarán estrategias eficientes para incursionar en el mercado de cacao orgánico. Con la información recolectada se realizó el análisis FODA con el fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio en que se está realizando el proyecto.

##### **7.2.4.1. FORTALEZAS**

- La calidad que posee el cacao fino de aroma de la asociación es insuperable ya que sus condiciones genéticas son únicas.
- El “saber-hacer” de los productores de la asociación marca la diferencia en grano.

- La gestión oportuna en las certificaciones orgánicas del grano por parte de la asociación.
- La asociación tiene reconocimiento jurídico.
- Promoción del producto a través de ferias y otro tipo de eventos.

#### **7.2.4.2. OPORTUNIDADES**

- El Ecuador actualmente es el más grande productor de cacao fino de aroma en el mundo, por tener fama de aroma y sabor floral único.
- El cacao fino de aroma es puramente orgánico, lo cual ha permitido que organizaciones ecuatorianas cuenten con certificaciones, facilitando su acceso a un precio preferencial.
- El INIAP dispone de bancos de germoplasma promisorio y clones con buena productividad, con el cual se puede gestionar convenios con la asociación.
- Demanda creciente de los mercados por cacao nacional (+173.000 TM).
- Presencia de proyectos de apoyo al cacao fino de aroma como: GyZ, ANECACAO, DEPROSUR, INIAP, UNL, FUNDACIÓN VERDE, entre otros aporta al desarrollo de la productividad de la asociación.

#### **7.2.4.3. DEBILIDADES**

- Cultura de desconfianza en la cadena de comercialización.
- Ausencia de normativas internas en la asociación; ocasionan falta de reglas claras para el movimiento interno de la empresa.
- Insuficiente número de socios trae como consecuencia un escaso volumen del producto para comercializar.
- Falta de crédito e inversión (capital de trabajo, infraestructura, etc.)
- Hay épocas del año en que la calidad del cacao se ve afectado por la naturaleza (sequia, plagas y enfermedades), bajando su rendimiento.

#### **7.2.4.4. AMENAZAS**

- Dificultad de acceso a información de mercados nacionales e internacionales.
- La mezcla de tipos de cacao (Fino de aroma y el CCN51) puede generar pérdidas al país, perjudican terriblemente al Ecuador, tanto así que ya hemos estado a punto de perder la buena imagen del cacao ecuatoriano.
- Altos costos de producción en comparación con otros países productores.
- La estrategia de posicionamiento del mercado ecuatoriano; han sido gracias a iniciativas de particulares más no a una estrategia del país.
- Ecuador está más distante de Europa que otros países productores y, como el producto tiene que pasar por el canal de Panamá, los fletes resultan más costosos, lo que encarece el producto.

- Debido a la informalidad de los productores de cacao fino de aroma, en ocasiones estos no cumplen en volumen como en calidad del producto.

## **7.3. ESTUDIO FINANCIERO**

### **7.3.1. INVERSIÓN DEL PROYECTO**

Las inversiones constituyen el pilar de cualquier proyecto de inversión, se obtiene a partir del estudio técnico y de mercado. Los recursos financieros que se requieren para la instalación y puesta en marcha del proyecto; son de tres tipos:

**7.3.1.1. ACTIVOS FIJOS:** Estos activos está formados por todos los bienes y derechos de la empresa que se han adquirido con el propósito de usarlos para beneficio de la empresa y no ponerlos en venta al público. A menos de que se incurra en banca rota y no se tenga liquidez para cubrir ciertas deudas o gastos pendientes con proveedores o clientes (ANEXO NO. 3)

**7.3.1.2. ACTIVOS DIFERIDOS:** Esta cuenta está constituida por todos aquellos pagos que se tuvieron que se hizo por anticipado.

Se consideran como activos porque por la misma naturaleza de pago anticipado, la empresa puede disfrutar de productos o servicios para su operación diaria. Algo importante por mencionar es que este tipo de activos van perdiendo su valor mediante el uso de los productos o servicios adquiridos. (ANEXO NO. 3)

**7.3.1.3. ACTIVOS DE OPERACIÓN O CAPITAL DE TRABAJO:** También denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación. Es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula restando, al total de activos de corto plazo, el total de pasivos de corto plazo. (ANEXO NO. 3). A continuación se detalla el cuadro de inversión del proyecto de Asociación Agropecuaria Ecológica “GUAYQUICHUMA”- APEG:

**CUADRO NO. 23**

<b>RESUMEN DE INVERSIÓN</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>	
TERRENO	3.000,00
CONSTRUCCIÓN	13.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	15.000,00
MUEBLES Y ENSERES	625,00
EQUIPO DE COMPUTO	978,00
HERRAMIENTAS	147,00
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>32.750,00</b>

<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.080,00
ESTUDIOS PREVIOS	8.598,60
GASTOS ORGANIZACIONALES	152,00
<b>TOTAL DE ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>9.830,60</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	
MATERIA PRIMA DIRECTA	7.280,00
MATERIA PRIMA INDIRECTA	567,00
MANO DE OBRA DIRECTA	8.068,55
MANO INDIRECTA	5.320,00
<b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>21.236,19</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** ANEXO NO. 3

**CUADRO NO. 24**

<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	
ACTIVO FIJO	32.750,00
ACTIVO DIFERIDO	9.830,60
ACTIVO CIRCULANTE	21.236,19
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>	<b>63.816,79</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** ANEXO NO. 3

### 7.3.2. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

La inversión de "APEG" asciende a \$63.816,79 dólares, cuyas fuentes son:

### 7.3.2.1. FUENTES INTERNAS

Dentro de las fuentes de financiamiento internas de la asociación sobresalen las aportaciones de los socios, el capital propio que posee APEG es de \$15.000,00

### 7.3.2.2. FUENTES EXTERNAS

Como es evidente los aportes de los socios son insuficientes para la inversión del proyecto. Por ello APEG gestionó el apoyo financiero para el desarrollo agrícola que pretende alcanzar, a través entidades públicas, privadas u Ong's como: MAGAP, MIES, MIPRO, DEPROSUR, ANECACAO, FUNDACIÓN VERDE, entre otros. El monto asciende a \$27.000,00. A más de este apoyo financiero que "APEG" ha recibido hasta el momento, se hace necesario que ella solicite un préstamo a cualquier entidad financiera para cubrir el montón restante de la inversión que es de \$27.554,99 (redondeado a \$28.000,00)

**CUADRO NO. 25**

<b>TOTAL DE FINANCIAMIENTO "APEG"</b>		
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
<b>Capital propio</b>	\$ 15.000,00	23,50
<b>Préstamo bancario</b>	\$ 21.816,79	34,19
<b>Aportes externos (Estado/Extranjero)</b>	\$ 27.000,00	42,31
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 63.816,79</b>	<b>100</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Ing. Ángeles Carrión/COOPMEGO-Crédito/Propia investigación

### CUADRO NO. 26

RESUMEN AMORTIZACIÓN PRESTAMO \$21.900,00	
AÑO	TOTAL A PAGAR
1	2.292,85
2	1.985,43
3	1.678,01
4	1.370,59
5	1.063,17
6	755,54
7	448,32
8	140,90

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTES:** ANEXO NO. 4

#### 7.3.2.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Se realizo el cálculo de los costos fijos y variables del proyecto, se detallará a continuación:

**CUADRO NO. 27**

**COSTOS FIJOS Y VARIABLES**

COSTOS DE PRODUCCIÓN	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		AÑO 6		AÑO 7	
	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIAB.												
<b>COSTO PRIMO</b>														
Materia Prima Directa		7.280,00		6.321,00		6.637,05		6.968,90		7.317,35		7.317,35		7.683,22
Materia Prima Indirecta		567,00		68,25		71,66		75,25		79,01		79,01		82,96
Servicios Básicos		80,00		84,00		88,20		92,61		97,24		97,24		102,10
<b>T. COSTO PRIMOS</b>		<b>7.927,00</b>		<b>6.473,25</b>		<b>6.796,91</b>		<b>7.136,76</b>		<b>7.493,60</b>		<b>7.493,60</b>		<b>7.868,28</b>
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>														
Dep. Maquin./Equipos	1.500,00		1.500,00		1.500,00		1.500,00		1.500,00		1.500,00		1.500,00	
Dep. Muebles/Enseres	62,50		62,50		62,50		62,50		62,50		62,50		62,50	
Dep. Edificio	650,00		661,76		661,76		661,76		661,76		661,76		661,76	
Dep. Herramientas	14,70		14,70		14,70		14,70		14,70		14,70		14,70	
Dep. Eq. Computación	322,74		338,88		338,88		338,88		338,88		338,88		338,88	
<b>T. GAST. INDIRECTOS</b>	<b>2.549,94</b>		<b>2.577,84</b>											
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>														
Sueld. Administrativos	14.710,95		15.446,50		16.218,82		17.029,76		17.881,25		18.775,31		19.714,08	
Suministros de Oficina	57,76		60,65		63,68		66,87		70,21		73,72		77,41	
Mat. Aseo y Limpieza	60,00		63,00		66,15		69,46		72,93		76,58		80,41	
Fletes y Viáticos	375,00		393,75		413,44		434,11		455,81		478,61		502,54	
<b>T. G. ADM. VENTAS</b>	<b>15.203,71</b>		<b>15.963,90</b>		<b>16.762,09</b>		<b>17.600,20</b>		<b>18.480,21</b>		<b>19.404,22</b>		<b>20.374,43</b>	
<b>GASTOS DE FINANCIAMIENTO</b>														
Interés del préstamo	2.292,85		1.985,43		1.678,01		1.370,59		1.063,17		755,74		448,32	
<b>T. GAST. FINANCIAM.</b>	<b>2.292,85</b>		<b>1.985,43</b>		<b>1.678,01</b>		<b>1.370,59</b>		<b>1.063,17</b>		<b>755,74</b>		<b>448,32</b>	
<b>T. COST. OPERACIÓN</b>	<b>20.046,50</b>	<b>7.927,00</b>	<b>20.527,17</b>	<b>6.473,25</b>	<b>21.017,94</b>	<b>6.796,91</b>	<b>21.548,63</b>	<b>7.136,76</b>	<b>22.121,22</b>	<b>7.493,60</b>	<b>22.737,80</b>	<b>7.493,60</b>	<b>23.400,59</b>	<b>7.868,28</b>
<b>TOTALES</b>	<b>27.973,50</b>		<b>27.000,42</b>		<b>27.814,86</b>		<b>28.685,39</b>		<b>29.614,81</b>		<b>30.231,40</b>		<b>31.268,87</b>	

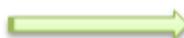
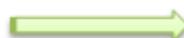
**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Anexo No. 3 – Activos Fijos, Diferidos, de Operaciones y Depreciaciones.

#### 7.3.2.4. COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN

En todo proyecto se hace necesario establecer el costo unitario de producción para ello se relaciona el costo total con el número de unidades producidas, en este caso se presenta los costos totales para los años de vida útil del proyecto.

Para determinar el costo unitario se ha determinado una producción de 125 quintales en 12,50 hectáreas, las que empiezan a producir 3 años después de su siembra, además se considerará que cada año aumenta la producción por hectárea la cual es de 5 quintales hasta llegar a los 35 quintales de producción cada cosecha.

PROD. HAS		COSECHA	TOTAL PROD.
5 qq (2013)		62,5 qq x 2 cosechas/año =	125 qq
10 qq (2014)		125 qq x 2 cosechas/año =	250 qq
15 qq (2013)		187,5 qq x 2 cosechas/año =	375 qq
20 qq (2014)		250 qq x 2 cosechas/año =	500 qq
25 qq (2014)		312,5 qq x 2 cosechas/año =	625 qq
30 qq (2013)		375 qq x 2 cosechas/año =	750 qq
35 qq (2014)		437,5 qq x 2 cosechas/año =	875 qq

## FORMULA

$$\text{COSTO UNITARIO/CUP (1er. año)} = \frac{\text{Costo Total del Producción}}{\text{Unidades Producidas}} = \frac{\text{CTP}}{\text{\# UP}}$$

## DESARROLLO:

$$\text{CUP (1er. año)} = \frac{27.973,50}{125} = 223,79$$

$$\text{CUP (2do. año)} = \frac{27.000,42}{250} = 108,00$$

$$\text{CUP (3er. año)} = \frac{27.814,86}{375} = 74,17$$

$$\text{CUP (4to. año)} = \frac{28.685,39}{500} = 57,37$$

$$\text{CUP (5to. año)} = \frac{29.614,81}{625} = 47,38$$

$$\text{CUP (6to. año)} = \frac{30.231,40}{750} = 40,31$$

$$\text{CUP (7mo. año)} = \frac{31.268,87}{875} = 35,74$$

**CONCLUSIÓN:** El CUP en el 1er. año es de **\$223,79** sobrepasando el valor que existe en el mercado, esto se debe a que los costos de producción son elevados en relación a la primera cosecha. Pero estos costes disminuirán notoriamente año tras año ya que la planta mejora su productividad con 5qq/has/cosecha. El CUP es importante ya que es la base para calcular el precio de venta al público y con ello la ganancia para la asociación.

#### 7.3.2.5. CÁLCULO DEL PRECIO UNITARIO

Para establecer el precio de venta público se debe considerar siempre como base el costo unitario de producción, sobre el cual se adicionará un margen de utilidad que en este caso será variable debido a que el producto tiene ascensos y descensos de precio en el mercado. Según el MAGAP los valores desde 2007 a 2010 se detallarán a continuación; y los del 2011 se obtuvieron en el censo nacional de cacao realizado en el proceso de la investigación. Con esta se proyectó el incremento de precio en el mercado, para los siguientes 7 años, y son:

**CUADRO NO. 28**

2007	2008	2009	2010	2011*	2012**
80,00	117,00	131,00	142,00	180,00	170,00

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Ing. Miguel Briceño-MAGAP/ \*Censo Nacional de Cacao Fino de Aroma/\*\* ANECACAO

**CUADRO NO. 29**

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
198,33	218,33	236,55	254,76	272,98	291,19	309,40

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Cuadro No. 28

**FORMULA:**

$$\text{P.V.P.} = \text{C. U.} + \text{M. U.}$$

**DESARROLLO:**

	P.V.P.	C. U.	M. U.	P.V.P.	PROYEC.
1er. año =	223,79	+	0%	= 223,79	> 198,33 = (25,45)
2do. año =	108,00	+	57,41%	= 170,00	< 218,33 = 48,33
3er. año =	74,17	+	129,20%	= 170,00	< 236,55 = 66,54
4to. año =	57,37	+	196,31%	= 170,00	< 254,76 = 84,77
5to. año =	47,38	+	258,77%	= 170,00	< 272,98 = 102,98
6to. año =	40,31	+	321,75%	= 170,00	< 291,19 = 121,19
7mo. año =	35,74	+	375,70%	= 170,00	< 309,40 = 139,41

En este proyecto se considero un margen de utilidad variable para cada año, que permita mantener un P.V.P. constante (\$170,00), sin depender del cálculo proyectado (CUADRO NO. 23). Esto se determino debido a que el primer año de producción se observa una pérdida de \$25,45 por quintal puesto que el P.V.P. proyectado para ese año es de \$198,33 sin embargo el costo unitario del mismo año es de \$233,79 . En los próximos años se observa la disminución del costo unitario y con ello el P.V.P. debido al aumento de la cosecha, lo que permite que la utilidad incremente; y, APEG mantenga precios competitivos en el mercado.

### 7.3.2.6. INGRESOS

Para determinar los ingresos multiplicamos la cantidad de quintales de cacao producido durante el año, por el P.V.P. pero en la producción anual se debe considerar el porcentaje de perdida que en este proceso es de 16%.

**CUADRO NO. 30**  
**PRODUCCIÓN REAL DE “APEG”**

<b>AÑO</b>	<b>PROD. Qq/2 COS.</b>	<b>PERDIDA 16%</b>	<b>PRODUCCIÓN REAL</b>
1	125,00	20	105
2	250,00	40	210
3	375,00	60	315
4	500,00	80	420
5	625,00	100	525
6	750,00	120	630
7	875,00	140	735

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Proyección de Costos Unitarios de Producción

### CUADRO NO. 31

INGRESOS ANUAL POR VENTAS			
AÑO	PROD. ANUAL	P.V.P.	INGRESO ANUAL
1	105	170,00	17.850,00
2	210	170,00	35.700,01
3	315	170,00	53.551,39
4	420	170,00	71.398,04
5	525	170,00	89.249,21
6	630	170,00	107.100,78
7	735	170,00	124.946,65

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Cuadro No. 30/Cálculo de PVP

**CONCLUSIÓN:** El ingreso para el primer año con 105 qq/cosecha es de \$17.850,00; el segundo año con 210 qq/cosecha es de \$35.700,01; el tercer año con 315 qq/cosecha el ingreso asciende a \$53.651,39; el cuarto año con 420 qq/cosecha es de \$71.398,04, el quinto año con 525 qq/cosecha alcanza el \$89.249,21; el sexto año con 630 qq/cosecha se proyecta un ingreso de \$107.100,78; y, finalmente con 735 qq/cosecha el séptimo año se alcanza los \$124.946,68.

#### 7.3.2.7. PUNTO DE EQUILIBRIO

### 7.3.2.7.1. MÉTODO MATEMÁTICO

- EN FUNCIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA

FORMULA:

$$PE = \frac{\text{COSTO FIJO TOTAL}}{\text{VENTAS TOTALES} - \text{COSTO VARIABLE TOTAL}} \times 100$$

DESARROLLO:

- Primer Año:

$$PE = \frac{20.046,50}{17.850,00 - 7.927,00} \times 100$$

$$PE = \frac{20.046,50}{9.923,00} \times 100$$

$$PE = 202,02 \quad \%$$

**CONCLUSIÓN:** En este año el porcentaje mínimo de utilización de la infraestructura física y los equipos de producción es de 202,02%, para que la asociación no tenga pérdidas ni ganancias.

- **Segundo Año:**

$$PE = \frac{20.527,17}{35.700,01 - 6.473,25} \times 100$$

$$PE = \frac{20.527,17}{29.226,76} \times 100$$

$$PE = 70,23 \quad \%$$

**CONCLUSIÓN:** En este año el porcentaje mínimo de utilización de la infraestructura física y los equipos de producción es de 70,23%, para que la asociación no tenga pérdidas ni ganancias.

- **Tercer Año:**

$$PE = \frac{21.017,94}{53.551,39 - 6.796,91} \times 100$$

$$PE = \frac{21017,94342}{46.754,47} \times 100$$

$$PE = 44,95 \quad \%$$

**CONCLUSIÓN:** En este año el porcentaje mínimo de utilización de la infraestructura física y los equipos de producción es de 44,95%, para que la asociación no tenga pérdidas ni ganancias.

- **EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS**

**FORMULA:**

$$PE = \frac{COSTO FIJO TOTAL}{1 - \frac{COSTO VARIABLE TOTAL}{VENTAS TOTALES}}$$

**DESARROLLO:**

- **Primer Año:**

$$PE = \frac{20.046,50}{1 - \frac{7.927,00}{17.850,00}}$$

$$PE = 36.060,68$$

**CONCLUSIÓN:** Los ingresos mínimos en ventas que debe obtener la APEG son de \$36.060,68, esto es para no asumir ni pérdida, ni ganancia.

- **Segundo Año:**

$$\begin{array}{r}
 \text{PE=} \frac{20.527,17}{1 - \frac{6.473,25}{35.700,01}}
 \end{array}$$

$$\text{PE=} 25.073,60$$

**CONCLUSIÓN:** Los ingresos mínimos en ventas que debe obtener la APEG son de \$25.073,60; esto es para no asumir ni pérdida, ni ganancia.

- **Tercer Año:**

$$\begin{array}{r}
 \text{PE=} \frac{21.017,94}{1 - \frac{6.796,91}{53.551,39}}
 \end{array}$$

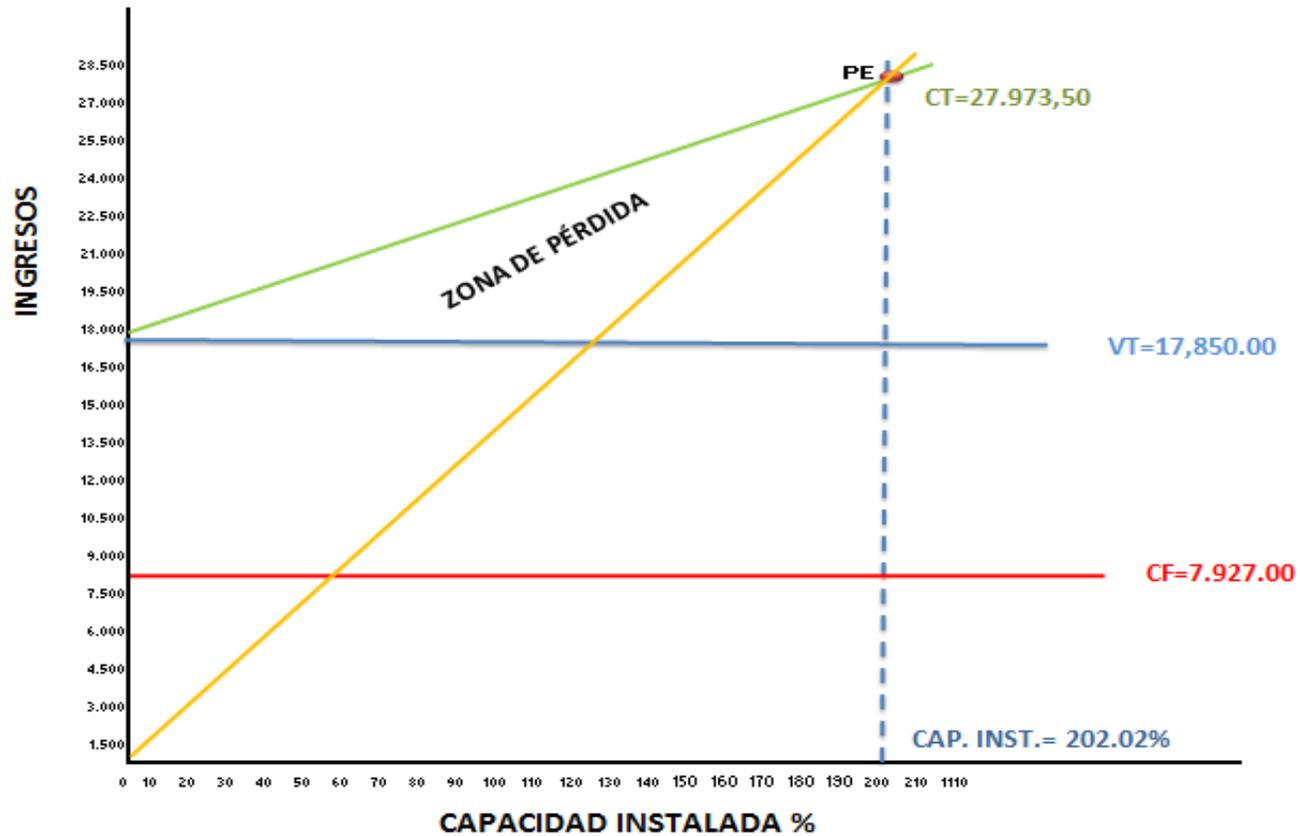
$$\text{PE=} 24.073,42$$

**CONCLUSIÓN:** Los ingresos mínimos en ventas que debe obtener la APEG son de \$24.973,42; esto es para no asumir ni pérdida, ni ganancia.

### 7.3.2.7.2. MÉTODO GRÁFICO

- Primer Año:

GRÁFICO NO. 24

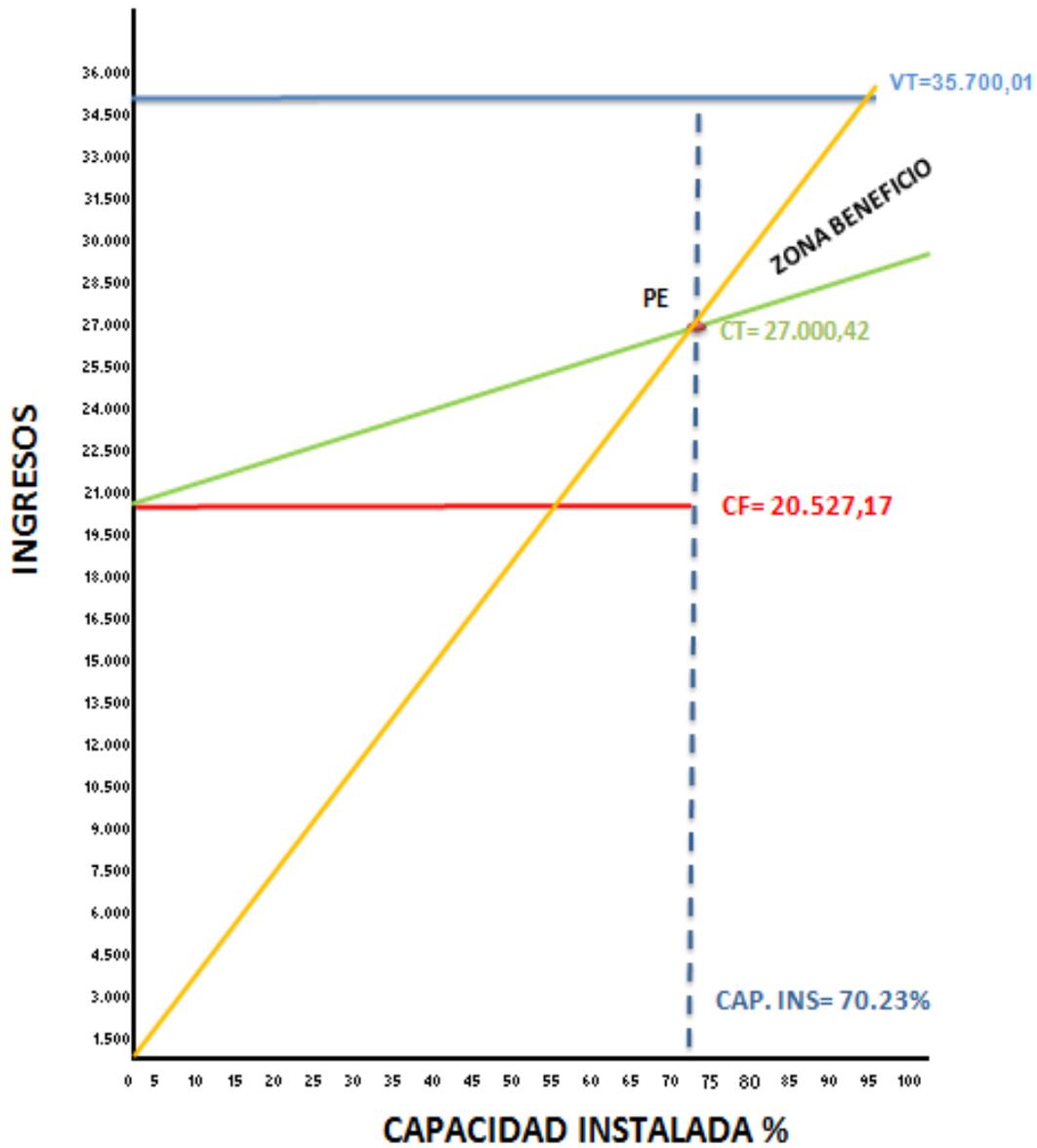


ELABORADO: Las Autoras

FUENTE: Cálculo del Punto de Equilibrio

- Segundo Año:

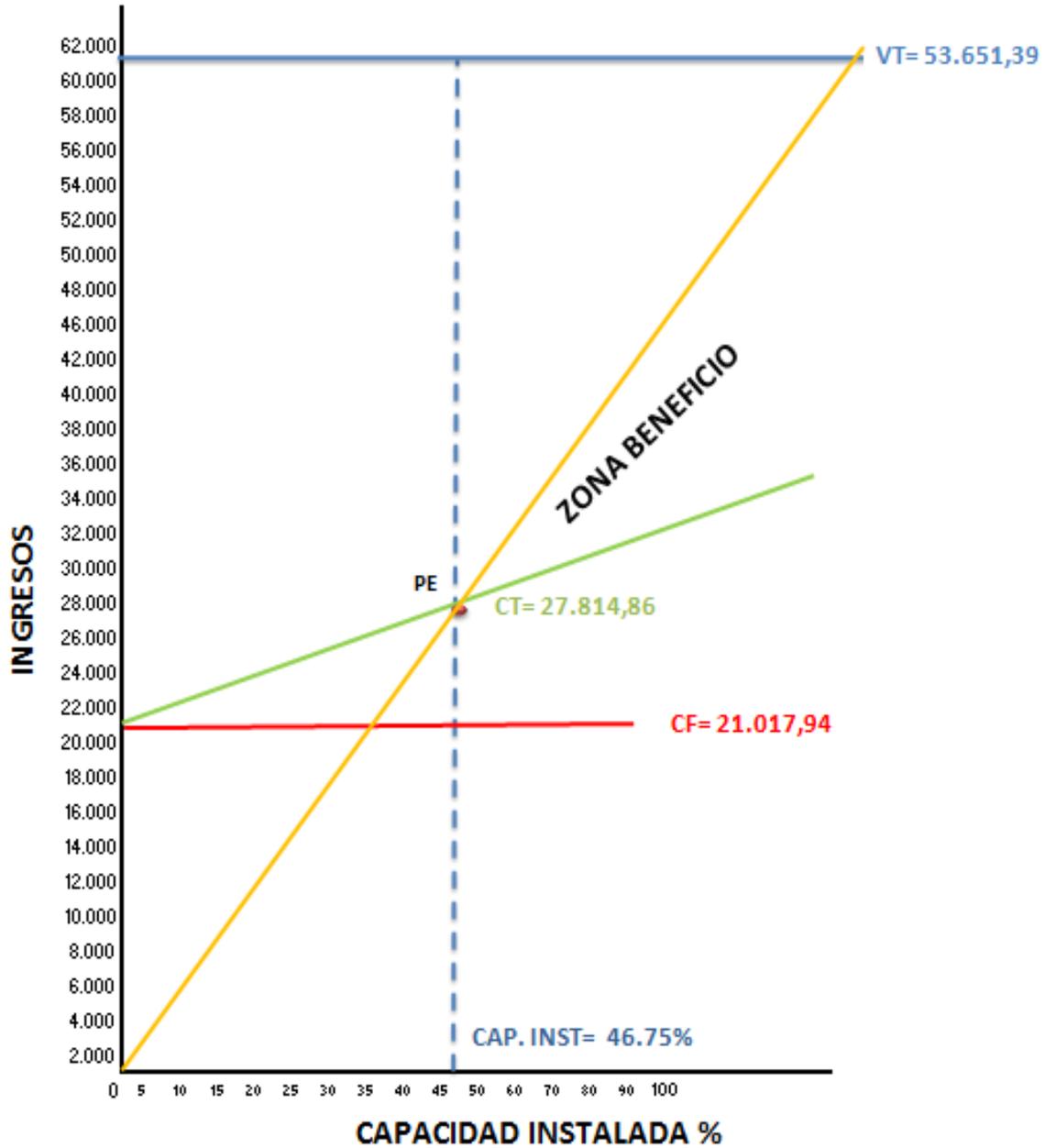
GRÁFICO NO. 25



ELABORADO: Las Autoras  
 FUENTE: Cálculo del Punto de Equilibrio

- Tercer Año:

GRÁFICO NO. 26



ELABORADO: Las Autoras

FUENTE: Cálculo del Punto de Equilibrio

7.3.2.8. ESTADO DE PÉRDIDA Y GANANCIA

CUADRO NO. 32

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

DENOMINACION	PERIODOS				
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingreso por ventas</b>	17.850,00	35.700,01	53.551,39	71.398,04	89.249,21
<b>Total Ingresos</b>	<b>17.850,00</b>	<b>35.700,01</b>	<b>53.551,39</b>	<b>71.398,04</b>	<b>89.249,21</b>
<b>Egresos Operacionales</b>					
Materia Prima Directa	7.280,00	6.321,00	6.637,05	6.968,90	7.317,35
Materiales Indirectas	567,00	68,25	71,66	75,25	79,01
Servicios Básicos	80,00	84,00	88,20	92,61	97,24
Depreciación	2.549,94	2.577,84	2.577,84	2.577,84	2.577,84
<b>Total Egresos de Producción</b>	<b>10.476,94</b>	<b>9.051,09</b>	<b>9.374,75</b>	<b>9.714,60</b>	<b>10.071,44</b>
<b>Administración y Ventas</b>					
Sueldos Administrativos	14.710,95	15.446,50	16.218,82	17.029,76	17.881,25
Suministros de Oficina	57,76	60,65	63,68	66,87	70,21
Material de Aseo y Limpieza	60,00	63,00	66,15	69,46	72,93
Fletes y Viáticos	375,00	393,75	413,44	434,11	455,81
<b>Total Gastos Administración y Ventas</b>	<b>15.203,71</b>	<b>15.963,90</b>	<b>16.762,09</b>	<b>17.600,20</b>	<b>18.480,21</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>(7.830,65)</b>	10.685,02	27.414,54	44.083,24	60.697,56
15% Trabajadores	-	1.602,75	4.112,18	6.612,49	9.104,63
24% Impuesto a la Renta	-	2.457,55	6.305,34	10.139,15	13.960,44
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(7.830,65)</b>	6.624,71	16.997,01	27.331,61	37.632,49
Depreciación	2.549,94	2.577,84	2.577,84	2.577,84	2.577,84
Valor de Salvamento					10.282,22
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>(13.111,37)</b>	<b>23.947,88</b>	<b>57.406,92</b>	<b>90.744,32</b>	<b>134.255,19</b>

ELABORADO: Las Autoras

FUENTE: Cuadro No. 27/ Cuadro No. 31

La Asociación en el primer año no genera utilidad ya que tiene una pérdida de **\$7.830.65**, por lo tanto no pagará la utilidad a sus trabajadores y estará exento del pago del impuesto a la renta al SRI. A partir del segundo año APEG ya produce sus primeras utilidades que son de \$8.948,42; de las cuales el 15% que es \$1.342,26 corresponde a los trabajadores y el 23% que es \$2.058,14 es el impuesto a la renta para el año 2014.

Para el tercer, cuarto y quinto año se proyecta un incremento paulatino en las utilidades y de estos valores igualmente se fragmentaran las utilidades para los trabajadores y el SRI. Para la proyección de los ingresos y costos se utilizó la tasa de inflación promedio del Banco Central del Ecuador que es del 5%.

#### **7.3.2.9. EVALUACIÓN FINANCIERA**

La evaluación financiera comprende el cuantificar y determinar los costos que se podrán requerir y los beneficios que se obtendrán como rentabilidad en periodos determinados de actividades, para establecer si el proyecto es factible o no.

Representa la transformación del activo fijo en activo disponible tales fondos no habrán de ser reinvertidos en nuevos activos fijos, hasta que los existentes lleguen a su nuevo rendimiento aceptable.

La evaluación financiera de un proyecto es parte fundamental de un estudio ya que intenta medir el efecto del producto desde el punto de vista de la empresa para decidir sobre su valor, costos e ingresos en el mercado.

### 7.3.2.9.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Para el cálculo del costo de oportunidad de la inversión o tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR, que es la tasa más alta de rendimiento que se puede lograr invirtiendo el dinero en otra actividad que no sea el proyecto, en el Ecuador se considera los depósitos en instituciones financieras a plazo fijo; se considera la inflación más la tasa pasiva (interés esperado por el riesgo aceptado).

**CUADRO NO. 33**

<b>VALOR ACTUAL NETO</b>			
Años	Flujo Neto	Fact. Actual	Flujo descontado
0	-63.816,79	12%	
1	-13.111,37	0,892857	-11.706,58
2	23.947,88	0,797194	19.091,10
3	57.406,92	0,711780	40.861,11
4	90.744,32	0,635518	57.669,66
5	134.255,19	0,567427	76.180,00
		<b>TOTAL</b>	<b>182.095,29</b>
		<b>INVERSIÓN</b>	<b>-63.816,79</b>
		<b>VAN</b>	<b>118.278,50</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Cuadro No. 27

**FORMULA:**

$$\text{VAN} = \text{Flujo Neto} - \text{Inversión}$$

**DESARROLLO:** VAN = 182.095,29 – 63.816,79

**VAN = 118.278,50**

**CONCLUSIÓN:** El VAN positivo de 118.278,50 dólares es el valor presente de los valores futuros calculados en el flujo de caja, lo que significa que la empresa aumentará su valor durante la etapa de producción, por lo tanto es conveniente ejecutar el proyecto.

**7.3.2.9.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

**CUADRO NO. 34**

**TASA INTERNA DE RETORNO**

<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO NETO</b>	<b>FACT. DESCUENTO 44,25%</b>	<b>VALOR ACTUAL Tm</b>	<b>FACT. DESCUENTO 44,50%</b>	<b>VALOR ACTUAL TM</b>
0	-63.816,79		-63.816,79		-63.816,79
1	-13.111,37	0,693241	-9.089,34	0,6920415	-9.073,61
2	23.947,88	0,480583	11.508,94	0,4789215	11.469,15
3	57.406,92	0,333160	19.125,68	0,3314335	19.026,58
4	90.744,32	0,230960	20.958,31	0,2293658	20.813,64
5	134.255,19	0,160111	21.495,72	0,1587306	21.310,41
<b>VAN Tm</b>			<b>182,51</b>	<b>VAN TM</b>	<b>-270,62</b>
				<b>TIR</b>	<b>44,35%</b>
			182,5145		
			<b>TASA MAYOR</b>		0,4450
			<b>TASA MENOR</b>		0,4425
			<b>DIFERENCIA DE TASA</b>		0,0025
			<b>VAN TASA MENOR</b>		182,51
			<b>VAN TASA MAYOR</b>		270,62
			<b>TIR</b>		<b>0,4435</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Cuadro No. 27

**FORMULA:**

$$TIR = Tm + Dt \left[ \frac{VAN\ menor}{VAN\ menor - VAN\ mayor} \right]$$

**DESARROLLO:**

$$TIR = 44,25\% + 1 \frac{182,51}{182,51 - 270,62}$$

$$TIR = 44,25\% + 1 \frac{182,51}{149,95}$$

$$TIR = 44,25\% + 1 (1,21)$$

$$TIR = 44,25\% + 1,21$$

$$TIR = 0,4435$$

**CONCLUSIÓN:** En el presente proyecto la TIR es de **0,4435** superior al costo de oportunidad del capital, por lo tanto el proyecto es rentable.

**7.3.2.9.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL**

**CUADRO NO. 35**

<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>INVERSIÓN INICIAL 63816,79</b>	<b>FLUJO NETO</b>	<b>FLUJO ACUMULADO</b>
1		-13.111,37	-13.111,37
2		23.947,88	10.836,51
3		57.406,92	68.243,43
4		90.744,32	158.987,75
5		134.255,19	293.242,94
<b>TOTAL</b>		<b>293.242,94</b>	

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Cuadro N. 27

**FORMULA:**

$$\text{PRC} = \text{Año anterior a cubrir la Inversión} + \frac{\text{Inversión} - \sum \text{Primeros Flujos}}{\text{Flujo año que supera la inversión}}$$

**DESARROLLO:**

$$\text{PRC} = 2 + \frac{55.696,89 - 10.836,51}{42.728,15}$$

$$\text{PRC} = 2 + \frac{44.860,38}{68.243,43}$$

$$\text{PRC} = 2 + 0,65$$

$$\text{PRC} = 2,65$$

**Años** 2

**Meses**  $0,65 \times 12 = 7,80 = 7 \text{ Meses}$

**Días**  $0,80 \times 30 = 24,00 = 24 \text{ Días}$

**CONCLUSIÓN:** EL periodo de recuperación del capital de la inversión será de 2 años, 7 meses y 24 días.

#### 7.3.2.9.4. RELACIÓN COSTO-BENEFICIO

CUADRO NO. 36

<b>RELACIÓN COSTO-BENEFICIO</b>					
<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS ORIGINALES</b>	<b>COSTOS ORIGINALES</b>	<b>FACTOR ACTUALIZADO</b>	<b>INGRESOS ACTUALIZADO</b>	<b>COSTOS ACTUALIZADOS</b>
1	17850,00	25.680,65	0,877193	15.657,89	22.526,89
2	35.700,01	25.014,99	0,769468	27.470,00	19.248,22
3	53.551,39	26.136,84	0,674972	36.145,66	17.641,62
4	71.398,04	27.314,80	0,592080	42.273,37	16.172,55
5	89.249,21	28.551,65	0,519369	46.353,24	14.828,83
				<b>167.900,17</b>	<b>90.418,12</b>
				<b>R B/C</b>	<b>1,86</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Cuadro N. 27

**FORMULA:**

$$R\ B/C = \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Costos Actualizados}}$$

## DESARROLLO:

$$R\ B/C = \frac{167.900,17}{90.418,12}$$

$$R\ B/C = 1,85$$

**CONCLUSIÓN:** Este valor significa que por cada \$1 dólar invertidos en este proyecto se ganar \$0,85 centavos de dólar, lo que ratifica la conveniencia de realizar el proyecto.

### 7.3.2.9.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En el proyecto es importante efectuar el análisis de sensibilidad porque este indicador mide la resistencia del proyecto ante situaciones que comúnmente se dan dentro de una economía, esto es el incremento de los costos y la disminución de los ingresos.

Este análisis es la interpretación dada a la incertidumbre en lo que respecta a la posibilidad de implantar el proyecto, debido a que no se conocen las condiciones en las que se desenvolverá la empresa en el futuro.

- **ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON INCREMENTO**

**CUADRO NO. 37**

<b>ANÁLISIS DE LA SENSIBILIDAD CON INCREMENTO DEL 0,01% EN LOS COSTOS</b>								
<b>COST. T. ORIGINAL</b>		<b>COSTO T. ORIGINAL AUMENTADO 0,01%</b>	<b>INGRESO ORIGINAL</b>	<b>ACTUALIZACIÓN</b>				
<b>AÑOS</b>				<b>FLUJO NETO</b>	<b>FACTOR DE ACTUALIZACIÓN 19,00%</b>	<b>VALOR ACTUAL</b>	<b>FACTOR DE ACTUALIZACIÓN 19,50%</b>	<b>VALOR ACTUAL</b>
0				-63.816,79				
1	25680,65	25.683,22	17850,00	-7.833,22	0,84033613	-6.582,54	0,8368201	-6.554,99
2	25014,99	25.017,49	35700,01	10.682,52	0,70616482	7.543,62	0,7002679	7.480,62
3	26136,84	26.139,45	53551,39	27.411,94	0,59341581	16.266,68	0,5859982	16.063,35
4	27314,80	27.317,53	71398,04	44.080,51	0,49866875	21.981,57	0,4903751	21.615,98
5	28551,65	28.554,51	89249,21	60.694,70	0,41904937	25.434,08	0,4103557	24.906,42
<b>TOTAL</b>						<b>64.643,41</b>	<b>TOTAL</b>	<b>63.511,38</b>
<b>INVERSIÓN</b>						<b>-63.816,79</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>-63.816,79</b>
<b>VAN TM</b>						<b>826,62</b>	<b>VAN TM</b>	<b>-305,41</b>
							<b>NTIR</b>	<b>19,36%</b>
<b>TIR del Proyecto</b>						<b>0,4435</b>		
<b>1) Diferencia TIR =</b>						<b>0,2499</b>	<b>Tasa mayor</b>	<b>0,20</b>
<b>2) % Variación =</b>						<b>0,5634</b>	<b>Tasa menor</b>	<b>0,19</b>
<b>3) Sensibilidad</b>						<b>2,91</b>	<b>Diferencia de Tasa</b>	<b>0,01</b>
							<b>VAN Tasa menor</b>	<b>826,62</b>
							<b>VAN Tasa mayor</b>	<b>-305,41</b>
							<b>NTIR</b>	<b>0,1937</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Cuadro No. 27

**CONCLUSIÓN:** Este proyecto posee un coeficiente de sensibilidad con incremento de 0,19 con esto podemos

concluir que la APEG, no puede incrementar nada en los costos sino se va en quiebra

CUADRO NO. 38

ANÁLISIS DE LA SENSIBILIDAD CON DISMINUCIÓN DEL 4,45% EN LOS INGRESOS								
ING. ORIGINAL		INGR. ORIG. DISMINUIDO 0,01	COSTO ORIGINAL	ACTUALIZACIÓN				
AÑOS				FLUJO NETO	FACT. ACTIAZ. 19,00%	VALOR ACTUAL Tm	FACT. ACTUALIZ. 19,50%	VALOR ACTUAL TM
0				-63.816,79				
1	17.850,00	17.848,22	25.680,65	-7.832,44	0,84033613	-6.581,88	0,8368201	-6.554,34
2	35.700,01	35.696,44	25.014,99	10.681,45	0,70616482	7.542,86	0,7002679	7.479,88
3	53.551,39	53.546,03	26.136,84	27.409,19	0,59341581	16.265,05	0,5859982	16.061,74
4	71.398,04	71.390,90	27.314,80	44.076,10	0,49866875	21.979,37	0,4903751	21.613,82
5	89.249,21	89.240,29	28.551,65	60.688,64	0,41904937	25.431,53	0,4103557	24.903,93
<b>Total</b>						64.636,94	<b>Total</b>	63.505,02
<b>Inversión</b>						-63.816,79	<b>Inversión</b>	-63.816,79
<b>VAN</b>						820,15	<b>VAN</b>	-311,77
							<b>NTIR</b>	<b>19,36%</b>
<b>TIR del Proyecto</b>						0,4435	<b>Tasa mayor</b>	0,1950
<b>1) Diferencia TIR =</b>						0,2499	<b>Tasa menor</b>	0,1900
<b>2) % Variación =</b>						0,5634	<b>Diferencia Tasa</b>	0,0050
<b>3) Sensibilidad</b>						<b>2,91</b>	<b>VAN Tasa menor</b>	820,15
							<b>VAN Tasa mayor</b>	-311,77
							<b>NTIR</b>	<b>0,1936</b>

ELABORADO: Las Autoras

FUENTE: Cuadro No. 27

**CONCLUSIÓN:** Este proyecto posee un coeficiente de sensibilidad con disminución es de de 0,19 con esto podemos concluir que la APEG, no puede incrementar nada en los costos sino se va en quiebra.

## **7.4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

### **7.4.1. ESTRUCTURA CONSTITUTIVA GENERAL DE APEG**

#### **7.4.1.1. ACTA DE LA ASAMBLEA CONSTITUTIVA DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA “GUAYQUICHUMA”, DE LA PARROQUIA GUAYQUICHUMA, CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA.**

En el Barrio El Prado de la parroquia Guayquichuma, Cantón Catamayo, Provincia de Loja, siendo las 13:00 horas del día veinte y ocho de septiembre del 2010, en la residencia del Señor Elicio Goana, previa invitación efectuada por la Ing. María de los Ángeles Carrión Abad, se reúnen los Agricultores del lugar, con el objeto de celebrar esta primera asamblea para constituir una Asociación Agropecuaria Ecológica.

Los concurrentes nombrar por votación unánime a la Ing. María de los Ángeles Carrión como directora de la Asamblea y al Sr. Luis Amaro González en calidad de secretario, los mismo que encontrándose presentes aceptan y se posesionan de sus respectivos cargos. Inmediatamente la Ing. directora de la Asamblea, autora de la iniciativa y gestora principal para celebrar esta reunión, explicó en forma amplia y clara los objetivos que perseguía esta Organización.

Así como los beneficios que se obtendrían en los aspectos económico y social, acogándose a las normas legales en vigencia. Señaladamente hizo notar que de acuerdo a la necesidad inicial, se hace indispensable trabajar en forma unida, mediante el esfuerzo propio y a la ayuda mutua, para la solución de las necesidades que por ser comunes dan homogeneidad al grupo presente para la formación de una Asociación Agropecuaria Ecológica.

Puesta a consideración esta idea, todas las opiniones son concluyentes para la organización y solicitan que en primer término se resuelva sobre el nombre de la Asociación.

Por decisión unánime se resuelve que lleve el nombre de Asociación Agropecuaria Ecológica “Guayquichuma”:

**1er. Vocal principal:** Sr. Elicio Edelberto Gaona Gaona

**2do. vocal principal:** Sr. José Gerardo Díaz Quezada

**3er. vocal principal:** Sr. Julio César Armijos

**1er. vocal suplente:** Sr. Guilmer Melanio Romero Garrido

**2do. vocal suplente:** Sr. Aníbal Antonio Carrión Sánchez

**3er. vocal suplente:** Sr. Flavio Hidalgo Méndez.

Acto seguido se solicitó que se designe al Directorio Provisional, cuya misión específica será la de encargarse de la Organización de la Asociación y elaborar los estatutos que van a regir la vida de esta entidad, así como realizar todos los trámites necesarios para su aprobación, por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Mediante votación democrática, resultan electos los siguientes miembros:

- **Presidente:** Sr. Vicente Roberto Maldonado Valarezo.
- **Vicepresidente:** Sr. Luis Amaro González Ramírez.
- **Secretario:** Ing. María de los Ángeles Carrión Abad.
- **Tesorero:** Sr. Rodrigo Agustín Armijos Sarango.
- **Vocales principales:**
  - Sr. Elicio Edelberto Gaona Gaona
  - Sr. José Gerardo Díaz Quezada
  - Sr. Julio César Armijos
- **Vocal suplente:**
  - Sr. Guilmer Melanio Romero Garrido
  - Sr. Aníbal Antonio Carrión Sánchez
  - Sr. Flavio Hidalgo Méndez.

El Director de Asamblea tomo el juramento previo al desempeño de sus respectivos cargos a las personas electas, con lo cual se da por terminada la sesión, siendo las 15:00 horas. La Asociación tendrá su sede en el Barrio El Prado, Parroquia Guayquichuma, Cantón Catamayo, Provincia de Loja.

## 7.4.2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

### 7.4.2.1. NIVELES JERÁRQUICOS

Los niveles jerárquicos que actualmente existe en la APEG son: el legislativo representado por la Asamblea General; y, nivel operativo ocupada por los socios.

Los niveles jerárquicos que se han definido para la “APEG”, será:

- **Nivel directivo:** Las funciones principales son; legislar políticas, crear y normar procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa. Este organismo constituye el primer Nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la Junta General de Accionistas.
- **Nivel ejecutivo:** Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa. Este nivel se encarga de manejar planes, programas, métodos y otras técnicas administrativas de alto nivel, coordinando niveles operativos y auxiliares, para su ejecución.

- **Nivel operativo:** Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización. Tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.

#### 7.4.2.2. ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO

##### 7.4.2.2.1. ESTRUCTURAL

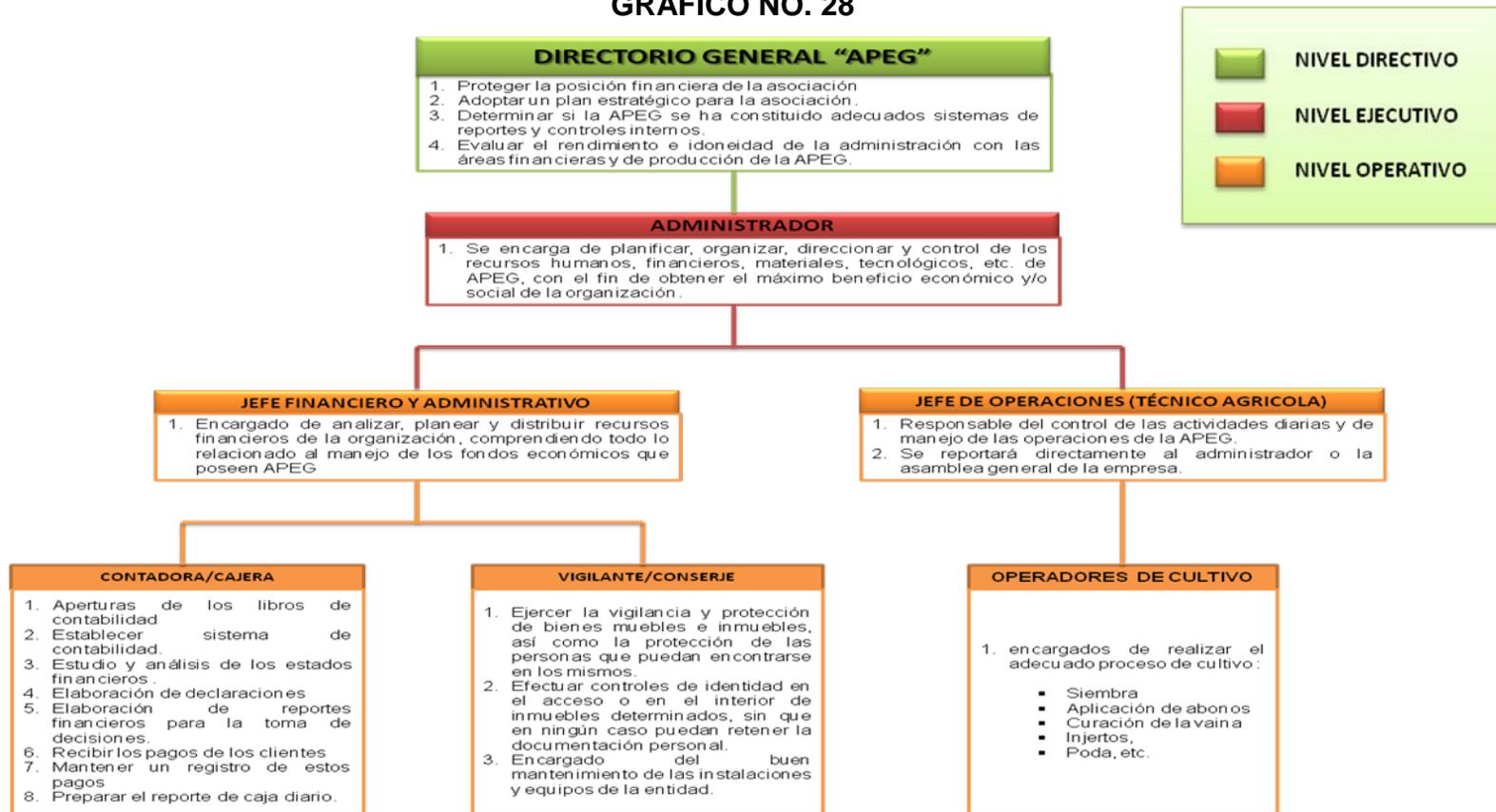


**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** RODRIGUEZ Joaquín, Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, México 2001.

### 7.4.2.2.2. FUNCIONAL

**GRÁFICO NO. 28**

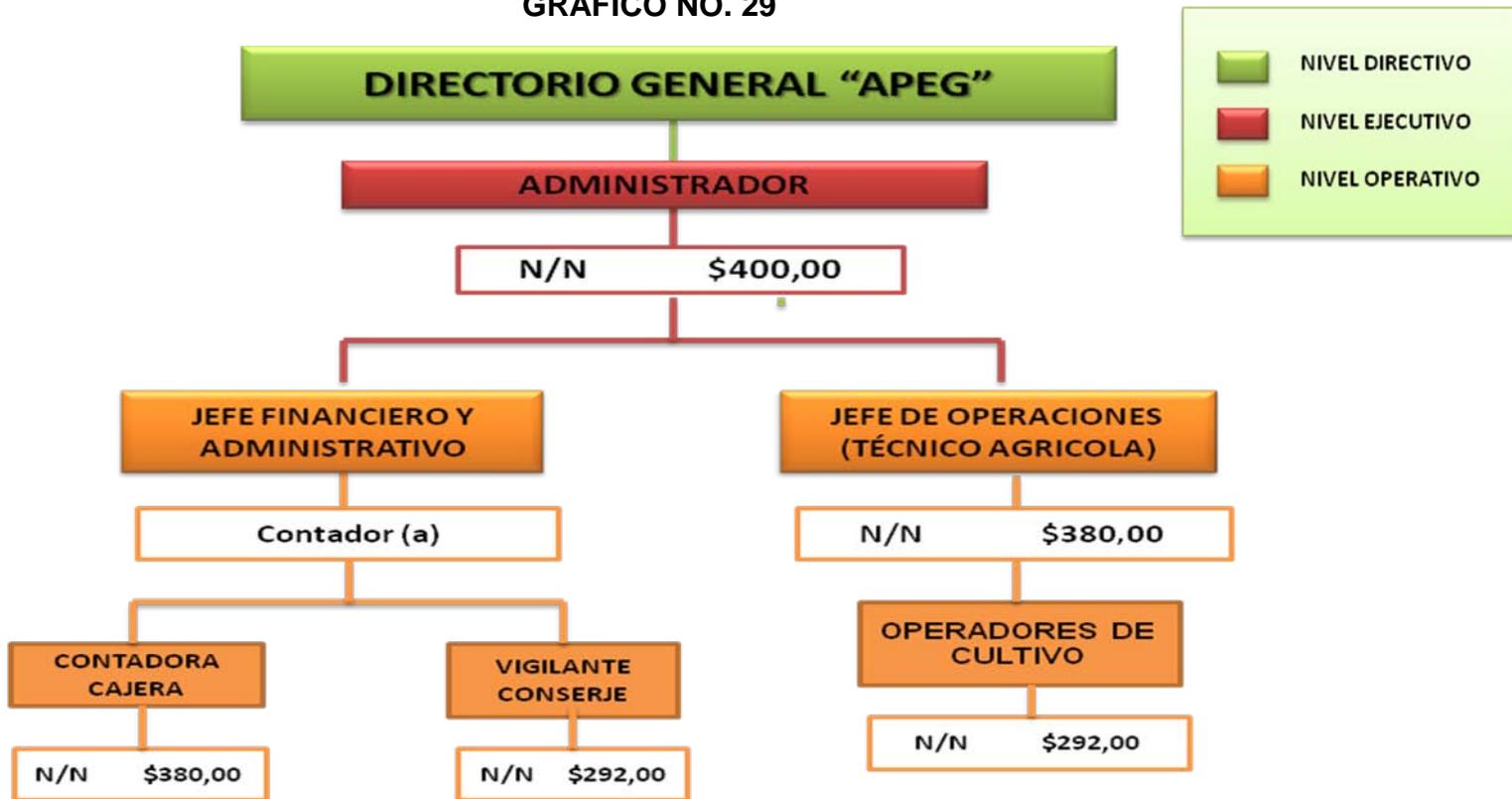


**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** RODRIGUEZ Joaquín, Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, México 2001.

### 7.4.2.2.3. POSICIONAL

GRAFICO NO. 29



**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** RODRIGUEZ Joaquín, Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, México 2001.

### **7.4.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

#### **7.4.3.1. ASAMBLEA GENERAL**

Es el máximo organismo de la asociación, y la APEG está representada por:

**Presidente:** Sr. Vicente Roberto Maldonado Valarezo

**Vicepresidente:** Sr. Luis Amaro González Ramírez

**Tesorero:** Sr. Rodrigo Agustín Armijos Sarango

**Secretario:** Ing. María de los Ángeles Carrión Abad

**1er. Vocal principal:** Sr. Elicio Edelberto Gaona Gaona

**2do. vocal principal:** Sr. José Gerardo Díaz Quezada

**3er. vocal principal:** Sr. Julio César Armijos

**1er. vocal suplente:** Sr. Guilmer Melanio Romero Garrido

**2do. vocal suplente:** Sr. Aníbal Antonio Carrión Sánchez

**3er. vocal suplente:** Sr. Flavio Hidalgo Méndez.

### **7.4.4. MANUAL DE FUNCIONES**

El manual de funciones constituye una de las herramientas con que debe contar toda organización, para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Es fundamentalmente, un instrumento de comunicación. Se ha desarrollado un “Manual de Funciones” para la APEG, y se lo detalla a continuación:

# Manual de Funciones



ASOCIACIÓN AGROPECUARIA  
ECOLÓGICA GUAYQUICHUMA

La Asociación Agropecuaria Ecológica “Guayquichuma” - APEG se encuentra conformada por:

**GRÁFICO NO. 30**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA “APEG”**



**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Gráfico No. 25

Las funciones que desempeñan cada uno de los miembros del personal se desarrollarán de acuerdo al área que pertenezcan. Las cuales se detallarán a continuación.

**CUADRO NO. 39**

 <b>ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA GUAYQUICHUMA</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES A ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA "GUAYQUICHUMA"-APEG</b>	<b>CÓDIGO NO.</b>			001
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>			<b>PÁGINA</b>
		<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	HOJA 2 DE 7
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>					
<b>1. NOMBRE DEL PUESTO</b>	ADMINISTRADOR				
<b>2. NÚMERO DE PLAZA</b>	1				
<b>3. TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	FIJO				
<b>II. RELACIONES DE AUTORIDAD</b>					
<b>1. JEFE INMEDIATO</b>	ASAMBLEA GENERAL Y/O PRESIDENTE DE LA "APEG"				
<b>2. SUPERVISA A:</b>	TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA				
<b>3. DEPENDENCIA FUNCIONAL</b>	ADMINISTRACIÓN				
<b>III. NATURALEZA DEL PUESTO</b>					
PLANIFICAR, DIRIGIR, PROGRAMAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA ASOCIACIÓN					
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se constituye como el representante legal de la empresa.</li> <li>• Planifica, organiza, dirige y supervisa las funciones de la empresa.</li> <li>• Realiza un trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes.</li> <li>• Encargo de que la unidad productiva rinda más que la suma de los recursos incorporados de la misma.</li> <li>• Es proactivo, es decir armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y</li> <li>• Fija objetivos, organiza tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar, y desarrollarse</li> <li>• Comparte con sus subordinados los objetivos de la empresa.</li> <li>• Utiliza un consenso para llegar a acuerdos con sus empleados.</li> <li>• Estimula la participación de sus colaboradores para la toma de decisiones y solución de problemas.</li> <li>• Económica de utilizar el dinero cuando la empresa lo requiera en el momento adecuado para evitar inestabilidad</li> </ul>					
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>					
<b>1. NIVEL EDUCATIVO</b>	INGENIERO COMERCIAL/ADMINISTRADOR DE EMPRESAS O ESTUDIOS SUPERIORES EN CARRERAS AFINES				
<b>2. EXPERIENCIA</b>	1 A 2 AÑOS				
<b>3. HABILIDADES</b>	DESEMBOLBIMIENTO EN LOS CAMPOS ADMINISTRATIVOS, LIDERAZGO				
<b>4. FORMACIÓN</b>	INGENIERÍA COMERCIAL/ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS/BANCA Y				

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Manual de Descripción de Funciones, CTT-ESPOL, 2011

**CUADRO NO. 40**

 <b>ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA GUAYQUICHUMA</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA "GUAYQUICHUMA"-APEG</b>	<b>CÓDIGO NO.</b>			002
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>			<b>PÁGINA</b>
		<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	HOJA 3 DE 7
<b>I. INFORMACION BASICA</b>					
<b>1. NOMBRE DEL PUESTO</b>	JEFE FINANCIERO				
<b>2. NUMERO DE PLAZA</b>	1				
<b>3. TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	FIJO				
<b>II. RELACIONES DE AUTORIDAD</b>					
<b>1. JEFE INMEDIATO</b>	ADMINISTRADOR				
<b>2. SUPERVISA A:</b>	CONTADORA/CAJERA Y VIGILANTE/CONSERJE				
<b>3. DEPENDENCIA FUNCIONAL</b>	DEPARTAMENTO FINANCIERO				
<b>III. NATURALEZA DEL PUESTO</b>					
Responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar programas estratégicos que busquen optimizar los recursos económicos de la compañía. Vigilar por el cumplimiento de los procedimientos y las normas contables, tributarias, societarias y administrativas que son requeridas para el óptimo desempeño de la empresa.					
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y ejecutar las actividades de los departamentos de su competencia: Adquisiciones, Servicios Generales, Contabilidad, Presupuesto.</li> <li>• Elaboración de informes financieros.</li> <li>• Análisis y evaluación de la información contable a fin de estar en capacidad de controlar la posición financiera,</li> <li>• Manejar las relaciones con los proveedores</li> <li>• Elaboración de las evaluaciones económicas de proyectos de la empresa y controlar su cumplimiento</li> <li>• Mantener al día todos los contratos del personal de la empresa con su respectiva información.</li> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar la contabilidad financiera de la empresa.</li> </ul>					
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>					
<b>1. NIVEL EDUCATIVO</b>	INGENIERO COMERCIAL/ADMINISTRADOR DE EMPRESAS O ESTUDIOS SUPERIORES				
<b>2. EXPERIENCIA</b>	1 A 2 AÑOS				
<b>3. HABILIDADES</b>	DESEMBOLBIMIENTO EN LOS CAMPOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS				
<b>4. FORMACIÓN</b>	INGENIERÍA COMERCIA/ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS/BANCA Y FINANZAS/ECONOMISTA				

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Manual de Descripción de Funciones, CTT-ESPOL, 2011

**CUADRO NO. 41**

 ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA GUAYQUICHUMA	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA "GUAYQUICHUMA"-APEG</b>	<b>CODIGO NO.</b>			003
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>			<b>PÁGINA</b>
		<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	HOJA 4 DE 7
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>					
<b>1. NOMBRE DEL PUESTO</b>	JEFE DE OPERACIONES				
<b>2. NÚMERO DE PLAZA</b>	1				
<b>3. TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	FIJO				
<b>II. RELACIONES DE AUTORIDAD</b>					
<b>1. JEFE INMEDIATO</b>	ADMINISTRADOR				
<b>2. SUPERVISA A:</b>	OPERADORES DE CULTIVO				
<b>3. DEPENDENCIA FUNCIONAL</b>	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES				
<b>III. NATURALEZA DEL PUESTO</b>					
Ejecutar las actividades referentes a los procesos de producción, solvencia al momento de facilitar la materia prima para la producción y supervisar que se realice el mantenimiento a toda la maquinaria.					
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y selección de materia prima.</li> <li>• Realizar el control antes durante el proceso de cultivo, mantenimiento, cosecha y post-cosecha</li> <li>• Comprobar la demanda real, comparar con lo planteado y corregir los planes si fuere necesario.</li> <li>• Determinar las necesidades de producción.</li> <li>• Planea la distribución de los productos.</li> <li>• Control en la calidad del grano</li> </ul>					
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>					
<b>1. NIVEL EDUCATIVO</b>	ING. COMERCIAL/ADMINISTRADOR DE EMPRESAS/ING. AGRÓNOMO/ING.AGRICOLA Y CARRERAS AFINES				
<b>2. EXPERIENCIA</b>	1 A 2 AÑOS				
<b>3. HABILIDADES</b>	DESEMBOLBIMIENTO EN LOS CAMPOS DE PRODUCCIÓN				
<b>4. FORMACIÓN</b>	INGENIERIA COMERCIA/ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS/INGENIERIA EN INDUSTRIAS/INGENIERIA AGRÓNOMA/INGENIERIA AGRICOLA				

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Manual de Descripción de Funciones, CTT-ESPOL, 2011

**CUADRO NO. 42**

 <b>ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA GUAYQUICHUMA</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES A ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA "GUAYQUICHUMA"-APEG</b>	<b>CÓDIGO NO.</b>			004
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>			<b>PÁGINA</b>
		<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	HOJA 5 DE 7
<b>I. INFORMACION BASICA</b>					
<b>1. NOMBRE DEL PUESTO</b>	CONTADOR (A) - CAJERO (A)				
<b>2. NÚMERO DE PLAZA</b>	1				
<b>3. TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	FIJO				
<b>II. RELACIONES DE AUTORIDAD</b>					
<b>1. JEFE INMEDIATO</b>	JEFE FINANCIERO				
<b>2. SUPERVISA A:</b>	NINGUNO				
<b>3. DEPENDENCIA FUNCIONAL</b>	DEPARTAMENTO FINANCIERO				
<b>III. NATURALEZA DEL PUESTO</b>					
Realiza labores de planificación, dirección, coordinación, organización y control del sistema integrado de contabilidad de la empresa.					
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, implementar y mantener el sistema de contabilidad.</li> <li>• Presentar estados financieros mensuales dentro de los primeros días del mes siguiente.</li> <li>• Vigilar por que los registros contables se lleven correctamente y en forma oportuna.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones legales, políticas y normas técnicas de la contabilidad dictadas por la ley.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las normas técnicas dictadas por el Directorio de la Empresa.</li> <li>• Establecer procedimientos para elaborar o ejecutar el presupuesto así como sus reformas o cambios.</li> <li>• Cumplir las demás obligaciones establecidas por la ley.</li> <li>• Asegurar el control previo sobre los ingresos, compromisos y pagos.</li> </ul>					
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>					
<b>1. NIVEL EDUCATIVO</b>	INGENIERO COMERCIAL/CONTABILIDAD O ESTUDIOS SUPERIORES EN CARRERAS				
<b>2. EXPERIENCIA</b>	1 A 2 AÑOS				
<b>3. HABILIDADES</b>	DESEMBOLBIMIENTO EN LOS CAMPOS FINANCIEROS Y CONTABLES				
<b>4. FORMACIÓN</b>	INGENIERÍA COMERCIAL/CONTABILIDAD Y AUDITORIA				

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Manual de Descripción de Funciones, CTT-ESPOL, 2011

**CUADRO NO. 43**

 <b>ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA GUAYQUICHUMA</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA "GUAYQUICHUMA"-APEG</b>	<b>CODIGO NO.</b>			005
		<b>FECHA DE APROBACION</b>			<b>PAGINA</b>
		<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	HOJA 6 DE 7
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>					
<b>1. NOMBRE DEL PUESTO</b>	OPERADOR DE CULTIVO				
<b>2. NÚMERO DE PLAZA</b>	3				
<b>3. TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	FIJO				
<b>II. RELACIONES DE AUTORIDAD</b>					
<b>1. JEFE INMEDIATO</b>	JEFE DE OPERACIONES				
<b>2. SUPERVISA A:</b>	NINGUNO				
<b>3. DEPENDENCIA FUNCIONAL</b>	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES				
<b>III. NATURALEZA DEL PUESTO</b>					
<p>La tarea que le corresponde realizar, ya no consiste únicamente en vender y brindar un buen servicio al cliente sino también realizar un conjunto de actividades que le permitan lograr determinados objetivos como retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio</p>					
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siembra del grano.</li> <li>• Control de la planta (injertos, riego, deschuponamiento, sombra, abonos, etc.)</li> <li>• Cosecha de las mazorcas.</li> <li>• Quiebre de la mazorcas</li> <li>• Aplicación y control en el proceso de Fermentación</li> <li>• Secado del grano</li> <li>• Limpieza y Selección del grano</li> <li>• Cumplir con el horario de trabajo</li> <li>• Transporte y Almacenamiento del grano seco.</li> </ul>					
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>					
<b>1. NIVEL EDUCATIVO</b>	BACHILLER O ESTUDIOS SUPERIORES EN CARRERAS AFINES				
<b>2. EXPERIENCIA</b>	NINGUNO				
<b>3. HABILIDADES</b>	DESTREZA EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS				
<b>4. FORMACIÓN</b>	BACHILLER				

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Manual de Descripción de Funciones, CTT-ESPOL, 2011

**CUADRO NO. 44**

 ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA GUAYQUICHUMA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA "GUAYQUICHUMA"-APEG	CÓDIGO NO.			005
		FECHA DE APROBACION			PÁGINA
		DÍA	MES	AÑO	HOJA 7 DE 7
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>					
1. NOMBRE DEL PUESTO	VIGILANTE - CONSERJE				
2. NÚMERO DE PLAZA	1				
3. TIPO DE CONTRATACIÓN	FIJO				
<b>II. RELACIONES DE AUTORIDAD</b>					
1. JEFE INMEDIATO	JEFE FINANCIERO				
2. SUPERVISA A:	NINGUNO				
3. DEPENDENCIA FUNCIONAL	DEPARTAMENTO FINANCIERO				
<b>III. NATURALEZA DEL PUESTO</b>					
Encargado de salvaguardar bienes y personal de la empresa en la cual presta sus servicios. También se encargará del buen mantenimiento de las instalaciones y equipos de la entidad.					
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>					
Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan entrar.					
Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan ser retenidos.					
Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.					
Encargado de abrir y cerrar las instalaciones de la asociación					
Encargado de el envío y recibimiento de correspondencia					
Mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la APEG					
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>					
1. NIVEL EDUCATIVO	BACHILLER O ESTUDIOS SUPERIORES EN CARRERAS AFINES				
2. EXPERIENCIA	NINGUNO				
3. HABILIDADES	DESTREZA EN ACTIVIDADES DE SEGURIDAD Y LIMPIEZA				
4. FORMACIÓN	BACHILLER				

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Manual de Descripción de Funciones, CTT-ESPOL, 2011

#### **7.4.4.1.RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Para el proceso de reclutamiento la asociación realizará un llamado externo mediante la utilización de medios de comunicación. Estos medios facilitarán la búsqueda de personal requerido, indicando las características que la asociación busca en los aspirantes por sus: conocimientos, habilidades y destrezas (ANEXO NO. 5).

Posterior a dar aviso de la vacante que requiere la asociación, se realiza la recepción de las carpetas de los aspirantes al puesto, los cuales deberán cubrir con el perfil profesional dispuesto para la plaza de trabajo, para ello se debe tomar en cuenta los aspirantes con mayor conocimiento sobre el cargo, sus habilidades, su eficiencia-eficacia y su experiencia laboral si es un cargo de mayor responsabilidad.

Para realizar la selección del personal se pueden aplicar diversos test que indiquen los niveles de personalidad, inteligencia, rapidez mental, médicos, psicológicos, entre otros. Estos medios permitirán una selección adecuada y lógica del personal. A continuación algunos test que puede utilizar la “APEG” para este proceso:

#### 7.4.4.1.1. MODELO DE TEST DE PERSONALIDAD

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. En general, se encuentra cómodo rodeado de gente.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Le molesta perder en el juego.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Alguna vez habla mal de terceras personas cuando éstas no están presentes.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Piensa que los demás le critican.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Generalmente, se siente feliz.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Si alguien le pide que haga algo que no desea, lo hace igualmente para complacerle o para evitar una discusión. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Ante un hecho importante (examen, entrevista de trabajo, etc.), se pone muy nervioso/a y le duele el estómago   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. En ocasiones deja para mañana lo que puede hacer hoy  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Le gusta que los demás estén atentos a lo que usted dice o hace   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Alguna preocupación le ha producido insomnio por la noche  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. En alguna ocasión ha perdido los nervios   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Le disgusta que las cosas estén desordenadas a su alrededor  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Cambiaría algo de su aspecto físico  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Suele estar callado cuando se encuentra entre personas poco conocidas  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Se considera nervioso/a  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Cree que las personas que le rodean suelen aprovecharse de su buena fe   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Tiene cambios de humor más o menos repentinos  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Cuándo tiene que hacer un viaje, le gusta ser previsor y no dejar nada para el último momento.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

19. Le gusta la buena comida.
20. Siempre está contento.
21. Es una persona activa y emprendedora.
22. Se pone nervioso en lugares cerrados (ascensores, túneles...).
23. Se cree una persona con éxito en la vida.
24. Prefiere quedarse solo en casa que a ir a una fiesta aburrida.
25. Piensa a menudo en el pasado.
26. A veces le han dado ganas de no ir a trabajar.
27. Cree que los demás nunca dan importancia a las cosas que hace.
28. Le preocupa mucho lo que los demás puedan pensar de usted.
29. A menudo se siente preocupado/a.
30. Alguna vez no ha cumplido su palabra.
31. Le gusta hacer amigos.
32. Cree, en general, que es capaz de hacer las cosas que se propone.
33. Alguna vez ha evitado saludar a alguien (cambiando de acera, haciendo ver que no le ha visto...
34. Le disgusta estar solo.
35. Es puntual, y le disgusta que los demás no lo sean.
36. Se distrae con relativa frecuencia cuando debería estar relajado/a.
37. Cree que la vida es justa con usted.
38. Pagaría impuestos si no lo descubrieran.
39. Se considera soñador/a.

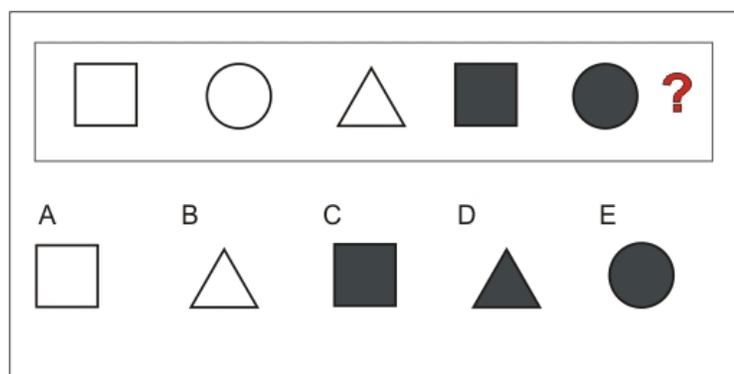
40. Cuándo está deprimido, le gusta la compañía de alguien para que lo anime.
41. Le gustan los trabajos en los que tenga que tratar con mucha gente.
42. Tiene el mismo comportamiento en su casa y fuera de ella.
43. Ha sentido envidia alguna vez.
44. Cuando va por la calle, se siente observado/a.
45. Cuando alguien hace algo que considera que está mal, se lo dice sin tapujos.
46. Le gusta que la vida se centre en normas fijas.
47. Suele ser el que da el primer paso para relacionarse con gente.
48. Suele tener dudas sobre las decisiones que toma.
49. A veces pierde la concentración en el trabajo.
50. Encuentra fácilmente las palabras para expresar sus emociones y sentimientos.
51. Es caprichoso/a.
52. Acepta las críticas y sabe responder a ellas.
53. Cree que no tiene ningún tipo de prejuicio.
54. Prefiere trabajar solo/a.
55. Cuida mucho su apariencia externa.
56. Se preocupa bastante de su salud.
57. De pequeño era siempre obediente.
58. Cree que los demás tienen más suerte que usted.
59. Considera que tiene mucho aguante ante las situaciones tensas.

- 60. Prefiere salir solo que acompañado.
- 61. Cuando se disgusta, pierde el apetito.
- 62. A veces dice cosas de las que luego se arrepiente.
- 63. Rara vez vuelve a intentar hacer algo en lo que ha fracasado.
- 64. Le asusta el porvenir.

#### 7.4.4.1.2. MODELO TEST DE INTELIGENCIA

- **INSTRUCCIONES DE SERIES:** Observe el dibujo de su derecha. Su tarea consiste en pulsar con el ratón la figura identificada con una letra que sustituye de forma lógica al signo de interrogación. Observe que la serie consiste en un cuadrado blanco, un círculo blanco y un triángulo blanco. Después la serie se repite, comenzando con un cuadrado negro, un círculo negro y después un signo de interrogación.

**GRAFICO NO. 31**

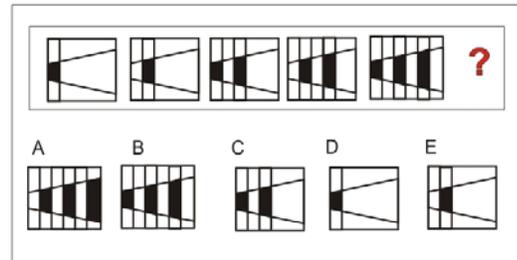
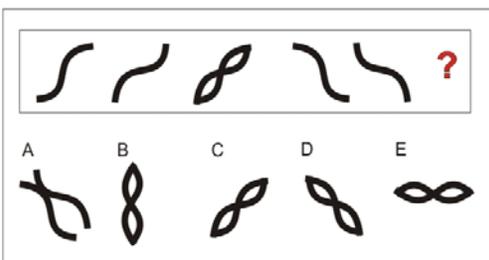
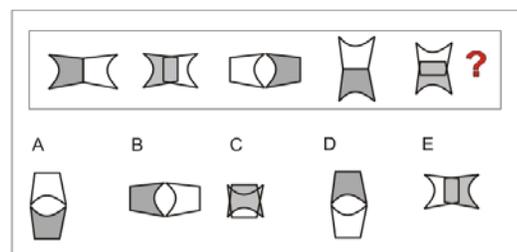
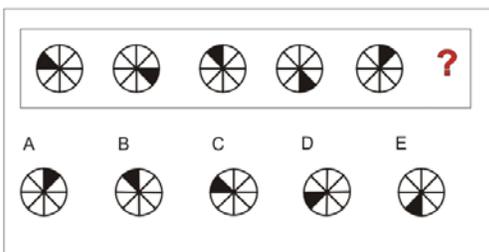
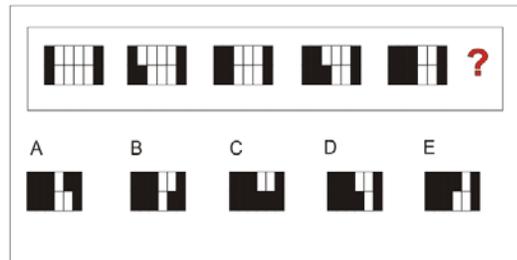
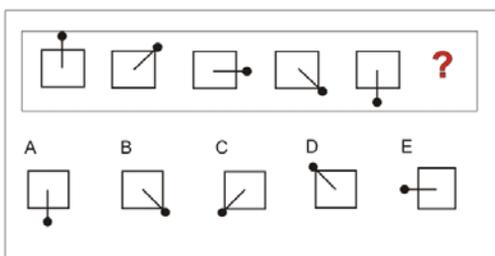


**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** COSTA Kathia, Manual de Pruebas de Inteligencia y Aptitudes

De modo, que para completar la serie nos hace falta un triángulo negro. El triángulo negro se corresponde con la alternativa D. Púlsela con el ratón para asegurarse de que ha entendido la tarea. Cuando considere inicie con el test. Encontrará 20 series como la de este ejemplo y tendrá que señalar la opción de respuesta con la que se completa de forma lógica. Dispondrá de 12 minutos para completar el test, si termina antes puede usted revisar sus respuestas. Si no le da tiempo no se preocupe, es normal.

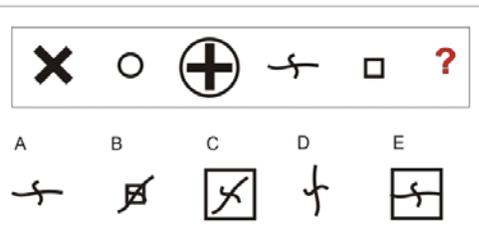
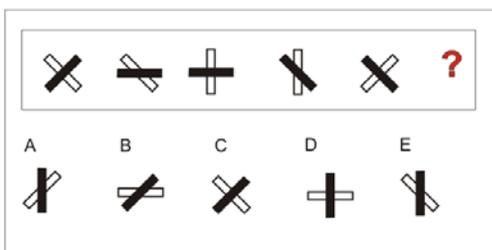
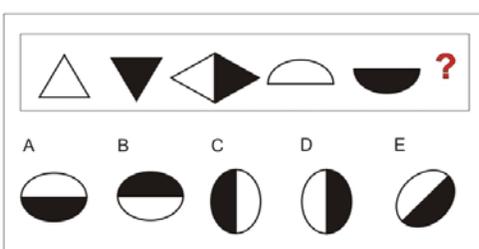
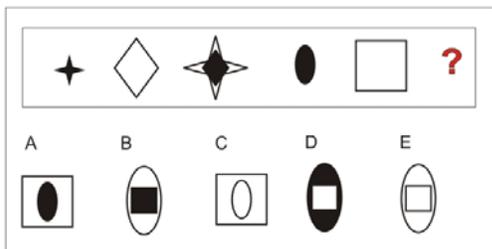
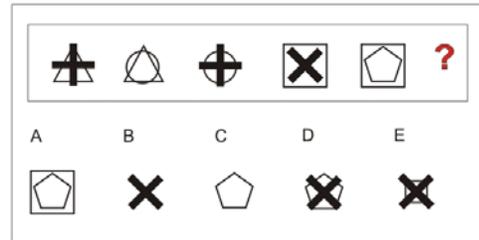
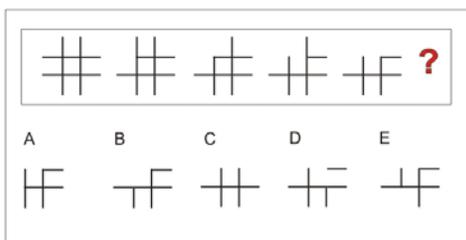
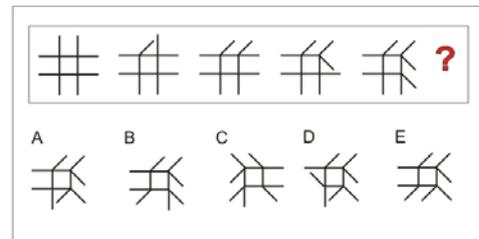
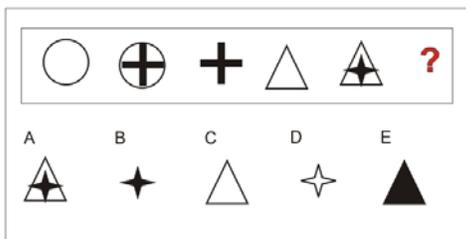
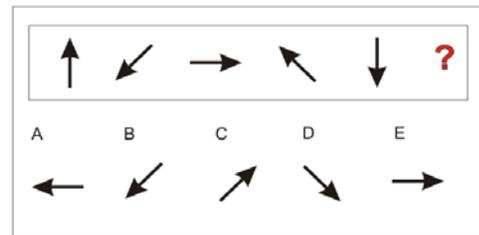
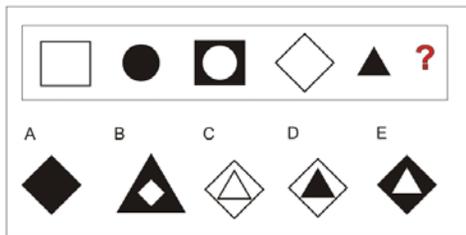
**GRAFICO NO. 32**



**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** COSTA Kathia, Manual de Pruebas de Inteligencia y Aptitudes

GRAFICO NO. 33



ELABORADO: Las Autoras

FUENTE: COSTA Kathia, Manual de Pruebas de Inteligencia y Aptitudes

Después de la selección se realizará entrevistas con las personas con el perfil más idóneo; y, los parámetros que se debe considerar en la entrevista:

- **Estudios:** ¿Por qué eligió la carrera que usted ejerce?, ¿Cuáles son las mayores expectativas de su profesión?, ¿Cree que son útiles los conocimientos que adquirió?
- **Experiencia laboral:** ¿En qué empresas ha trabajado?, ¿Por qué abandonó su antiguo empleo?, ¿Cuáles eran sus funciones?, ¿Cómo consiguió esos puestos?, ¿Qué dificultades supusieron su cargo?, ¿Qué cargo ocupaba?
- **Personalidad:** ¿Cuáles son sus cualidades y sus defectos como empleado o trabajador?, ¿Cómo se define como persona?
- **Remuneración:** ¿Cuánto cobraba en su último empleo?, ¿Qué salario cree que debería cobrar por el puesto que le ofrecemos?, ¿Estaría dispuesto a trabajar por un sueldo de ..... dólares americanos?, según el cargo

“APEG” debe realizar un profundo análisis del comportamiento del aspirante, para deducir actitudes y aptitudes del futuro empleado o trabajador.

Posteriormente a la selección se procede a formalizar el acuerdo de las partes a través del contrato escrito. Finalmente la “APEG” después del contrato realizará la inducción del personal, y realizará la entrega formal de un Manual de bienvenida (ANEXO NO. 6) y otro de Funciones.

#### **7.4.5.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En lo que se refiere a la evaluación del desempeño en la Asociación Agropecuaria Ecológica “GUAYQUICHUMA”, se realizará evaluaciones trimestrales de los procesos que desarrollan en cada uno de los departamentos.

Con el fin de verificar el cumplimiento y/o superación de las metas propuestas en el periodo anterior.

#### **7.4.6. CONTRATO DE TRABAJO**

El contrato es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos, o más, personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral.

#### 7.4.6.1. MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO PARA “APEG”

En la Parroquia Guayquichuma, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 20\_\_\_\_, consta en el presente Contrato de Trabajo con modalidad de contrato \_\_\_\_\_ (fijo/temporal), que celebran la ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA “GUAYQUICHUMA” - APEG, con R.U.C. N° 1191738930001, y domicilio fiscal en el Barrio El Prado a 1 Km de la Iglesia de la Parroquia Guayquichuma, debidamente representada por la Ingeniera María de los Ángeles Carrión Abad, según poder inscrito en Asamblea General y Acuerdo Ministerial No. 30 del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca – MAGAP, con fecha 09 de Diciembre de 2010, quien se desempeña como Presidenta, a quien en adelante se le denominará **EL EMPLEADOR**; y de la otra parte el Señor(a) \_\_\_\_\_ con cédula de identidad No. \_\_\_\_\_, domiciliado en \_\_\_\_\_, a quien en adelante se le denominará **EL TRABAJADOR**; en los términos y condiciones siguientes:

**PRIMERO: EL EMPLEADOR** es una empresa dedicada a producir y comercializar cacao orgánico fino o de aroma, la cual requiere cubrir las necesidades de recursos humanos con el objeto de acelerar el trabajo de \_\_\_\_\_ (actividad a la que se va a dedicar).

**SEGUNDO:** Por el presente documento **EL EMPLEADOR** contrata bajo la modalidad \_\_\_\_\_ (fija/temporal/ocasional), los servicios de **EL TRABAJADOR** quien desempeñará el cargo de \_\_\_\_\_, en relación con el objeto señalado en la cláusula primera.

**TERCERO:** El presente contrato tiene un plazo de duración de \_\_\_\_\_ meses, el mismo que regirá a partir del \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_, fecha en que **EL trabajador** debe empezar sus labores, hasta el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_, fecha en que terminará el contrato.

**CUARTO: EL TRABAJADOR** estará sujeto a un período de prueba de tres meses, la misma que inicia el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_, y concluye el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_. Queda entendido que durante este período de prueba **EL EMPLEADOR** puede prescindir el contrato sin expresión de causa.

**QUINTO: OBJETIVO** El trabajador(a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del empleador(a) en calidad de \_\_\_\_\_ (cargo) con responsabilidad y esmero que los desempeñara de conformidad con la ley, las disposiciones generales, las ordenes y instrucciones que imparta el empleador dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado.

Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus labores, guardando reserva en los asuntos que por naturaleza tuviere su actividad; así como el manejo adecuado de documentos, bienes y valores del empleador, y de lo que se encuentre bajo su responsabilidad.

**SEXTO: JORNADAS ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS** El trabajador observará y cumplirá el siguiente horario de trabajo: de Lunes a Viernes, de \_\_\_ hrs. a \_\_\_ hrs. Además se obliga y acepta laborar en las horas establecidas por el empleador de acuerdo a sus necesidades y actividades. A si mismo las partes podrán convenir, que el empleado labore horas extras cuando las circunstancias lo ameriten las mismas que serán reconocidas por parte del empleador lo mismo que se encontrará bajo su responsabilidad.

**SÉPTIMO: REMUNERACIÓN** el empleador(a) pagará al trabajador(a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de \$\_\_\_\_\_ dólares americanos **(en letras)**.

a) Sueldo de \$\_\_\_\_\_;

b) Pago en efectivo, en cuantas bancarias o en cheque (según el caso). c)

Las remuneraciones se pagarán por períodos mensuales, la primera semana del siguiente mes. El empleador(a) reconocerá también al empleado(a) las obligaciones sociales y los demás beneficios de ley establecidos en la Legislación Ecuatoriana.

**OCTAVO: DE LA DURACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO** la jornada de trabajo tendrá una duración de 40 horas semanales.

Su distribución se efectuará de la siguiente forma: En dos jornadas de cuatro horas cada una, con un descanso de una hora entre jornadas para “alimentación”, los días festivos pueden compensarse con otro día o ser pagados como jornada extraordinaria. El empleador, en uso de sus atribuciones legales, podrá disponer la extensión de la jornada hasta dos horas diarias en temporada de cosecha, siendo consideradas como horas extraordinarias.

**NOVENO: DURACIÓN DEL CONTRATO** el presente contrato tendrá una duración de \_\_\_\_ meses a partir de la fecha de celebración. El hecho de continuar el trabajador prestando servicios con conocimiento del empleador, después de expirar el plazo, el contrato se transformará en uno de duración indefinida.

**DÉCIMO: DE LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO** se dará por terminado dentro los \_\_\_\_ meses después del reconociendo de las partes o firmas de las mismas o en los casos de fallecimiento o por ausencia del empleado a su empleo.

**DÉCIMO PRIMERO: DE LAS PROHIBICIONES** el trabajador se obliga a no divulgar información confidencial relacionada con las actividades de la empresa a la cual tenga acceso con motivo de sus funciones, tales como las referidas a liquidaciones, promociones o montos de la recaudación.

**DÉCIMOS SEGUNDO: DEL REGLAMENTO DE ORDEN, HIGIENE Y SEGURIDAD** el trabajador declara conocer y aceptar como parte de las estipulaciones de la ley del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo (Ministerio de Trabajo y Empleo, [www.mintrab.gov.ec](http://www.mintrab.gov.ec)).

**DÉCIMO TERCERO: LUGAR DE TRABAJO** el trabajador desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en la Parroquia Guayquichuma, Barrio El Prado a 1 Km de la Iglesia del pueblo.

**DÉCIMO CUARTO: LEGISLACIÓN APLICABLE** En todo lo estipulado o previsto en este contrato, reconocido y aceptado por las partes, están sujetas al código de trabajo.

**DÉCIMO QUINTO: DE LA FECHA DE INGRESO DEL TRABAJADOR** El trabajador ingresa al servicio con fecha \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 20\_\_.

**DÉCIMO SEXTO: DE LA SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO** el presente contrato se firma en tres ejemplares, quedando uno en poder del trabajador y los restantes en poder del empleador, en la ciudad de Loja a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 20\_\_.

Firman de las partes dando fe de aceptación del mismo.

---

**El Empleador(a)**

**C.I.:**

**El Empleado(a)**

**C.I.:**

#### **7.4.7. REGLAMENTO INTERNO**

Es un documento que permite indicar el manejo estructural de la empresa, entidad o asociación, detallando a los miembros de la asociación sus obligaciones y deberes.

### 7.4.7.1. MODELO DE REGLAMENTO INTERNO DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA “GUAYQUICHUMA” – APEG

#### PRESENTACIÓN

El presente Reglamento Interno de Trabajo, ha sido elaborado por las pasantes a de la Universidad Nacional de Loja pertenecientes a la Carrera de Administración de Empresas, egresadas Crystina Gabriela Calderón Rodríguez y María Margoth Lanche Jara, y los reglamentos suscriptos se sometidos a directivos y empleados de la empresa.



## CAPITULO 1

---

#### DEFINICIONES, OBLIGATORIEDAD Y ATRIBUCIONES

**Art. 1:** “APEG” con domicilio en la Barrio el Prado, Parroquia Guayquichuma, Cantón Catamayo, Provincia de Loja de la República del Ecuador, legalmente constituida con la finalidad de dedicarse a la producción y comercialización de cacao orgánico fino o de aroma con proyección nacional e internacional.

**Art. 2:** La Asociación tendrá un ejemplar del Reglamento Interno, y entregará una copia de esta información al personal que labora en la misma.

**Art. 3:** Tanto la entidad como sus trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones del código de trabajo, de sus contratos individuales y de este reglamento, y su desconocimiento no podrá alegarse como excusa de su incumplimiento.

**Art. 4:** La dirección y administración de la entidad la ejercerá el presidente, que será el representante legal, judicial y extrajudicial de la empresa.



## CAPITULO 2

---

### CONTRATACIÓN

**Art. 5:** La empresa se reserva la potestad exclusiva de solicitar, contratar, aceptar y determinar la plaza de los nuevos empleados a su servicio.

**Art. 6:** Los requisitos para la contratación de los trabajadores serán:

- Ser mayor de edad
- Ser de buena conducta, acreditados mediante certificaciones.
- Presentación de: Cédula de ciudadanía, Certificado de votación, Acta de matrimonio civil o información sumaria de unión de Hecho, Partida de nacimiento de los hijos menores de edad, Licencia de trabajo cuando el contrato lo amerite.

- Certificado de trabajo del último empleador (opcional).
- Certificado médico de salud.
- Certificados o títulos que acrediten el nivel de estudios o la competencia profesional legalmente conferidos, y los correspondientes registros en los colegios profesionales en caso de ser.
- Dirección domiciliaria completa incluyendo: barrio o sector, calle, número de casa, intercesiones y número telefónico o número móvil.
- Cualquier otro documento o instrumento que a criterio de la Asociación sea necesario.

**Art. 7:** Para la contratación se establece los siguientes tipos de contratos:

- **De plazo fijo:** Con periodo de un año esto se lo aplicara para el personal que trabaja menos de un año.
- **Contrato de temporada:** Para cubrir las necesidades especificas en temporadas especiales.

**Art. 8:** La persona contratada tiene la obligación de comunicar a la empresa, por escrito, su cambio de domicilio hasta un máximo de 24 horas después de lo producido.

**Art. 9:** El personal de la APEG se clasificara de la siguiente manera:

- **Personal Administrativo:** Son las personas que prestan sus servicios como: Administrador, Contador, Asesor Legal, Secretaria, Jefe de Operaciones, Técnicos y Jefe de Comercialización.
- **Empleados:** Son el personal que laboran como: chofer, operadores (cosechadores, seleccionadores, empacadores, etc.), guardia, bodeguero y personal de servicio.



## CAPITULO 3

---

### HORARIOS Y JORNADAS DE TRABAJO

**Art. 10:** Administrativos y empleados de la “APEG” deberán cumplir con los horarios y jornadas establecidas.

**Art. 11:** La jornada máxima para los empleados de la “APEG”, es de 8 horas diarias y 40 horas semanales, en un horario de 8H00AM – 12H00PM y de 13H00 a 17H00PM. En caso de modificaciones de horarios de trabajo la Asociación dará a conocer anticipadamente el cambio.

**Art. 12.-** El empleado deberá marcar personalmente su ingreso y salida del lugar de trabajo mediante el mecanismo que establezca la empresa por ningún caso esta podrá ser delegado por otra persona, si lo hiciera cometerá falta grave de la aplicación del presente reglamento.



## **CAPITULO 4**

---

### **PERMISOS Y VACACIONES**

**Art. 13:** La empresa concederá permisos al personal que labore en ella en los siguientes casos:

- Por enfermedad, mediante presentación del certificado médico declarando su estado de salud y su reposo.
- Por maternidad, uso de su licencia dos semanas antes, y diez semanas después del parto según lo dispuesto en el art. 155 del Código de Trabajo, la empresa establecerá para la lactancia una jornada de 6 horas diarias durante 9 meses después del parto.
- Por nacimiento de un hijo, en el caso del personal masculino, tendrán derecho a ocho días consecutivos de permiso.

- Por fallecimiento, de familia hasta segundo grado de consanguinidad se considerará tres días de permisos.

**Art. 14:** El personal de la Asociación tendrá derecho a 15 días interrumpidos de vacaciones por año incluido días no laborables, según el Código de Trabajo, y dentro del calendario que la entidad establezca de acuerdo a sus necesidades administrativas, se concede anticipo de vacaciones en el caso de ser autorizada por el jefe directo y de acuerdo al tiempo trabajado.



## CAPITULO 5

---

### REMUNERACIONES Y ANTICIPOS

**Art. 15:** Los salarios o remuneraciones al personal se realizarán mensualmente, la primera semana del siguiente mes de trabajo.

Deduciendo los descuentos y retenciones impuestos por la ley, los autorizados por el trabajador y los ordenados por autoridad competente, y se cancelaran como se establece en clausula séptima del contrato de trabajo.

**Art. 16:** Personal administrativo y trabajadores de la “APEG”, podrá solicitar un anticipo máximo del 50% de su sueldo, que se descontará en la remuneración del mismo mes.



## CAPITULO 6

---

### OBLIGACIONES

**Art. 17:** Son obligaciones de los trabajadores.

- Suministrar con toda veracidad datos y documentos exigidos en el Art. 8 del presente reglamento.
- Actualizar los datos personales en el plazo máximo de 8 días de producidos los cambios.
- Presentarse puntualmente al lugar de trabajo, en caso de no realizarlo se deberá indicar las razones o motivos de la usencia.
- Registrar la entrada y salida de las jornadas de trabajo, puntualizando los periodos registrando las horas.
- El personal que reciba vestuario o equipos de protección, estará obligado a llevarlos durante las horas de trabajo, se encargarán de su mantenimiento y limpieza.

- Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo.
- Disciplina, respeto, educación, honradez, moralidad y consideración entre administrativos, trabajadores y clientes.
- Durante la jornada de trabajo el trabajador se mantendrá en su lugar de trabajo, y cumplirán todas las reglas y disposiciones dadas a su cargo.
- Cuidar, responder y mantener en excelentes condiciones por los materiales, herramientas y productos que tuvieren a su cargo.
- Velar por la buena imagen empresarial, defender los intereses de la asociación, evitando perjuicios y daños en su contra.
- Asistir a los cursos, capacitación o perfeccionamiento para los que haya sido designado por la asociación.

**Art. 18:** Las obligaciones de la empresa son:

- Procurar armonía en las relaciones humanas y laborales con el personal.
- Propender el mejoramiento profesional de los trabajadores a través de sus capacitaciones técnicas.
- Procurar soluciones justas a los requerimientos de los empleados.
- Dar un trato respetuoso y considerado al personal.
- Mantener sus instalaciones en buen estado de funcionamiento, de acuerdo a las normas de seguridad e higiene de trabajo.

- Proporcionar a los trabajadores en forma oportuna los materiales, herramientas e implementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.



## CAPITULO 7

---

### PROHIBICIONES

**Art. 19:** Está prohibido a los trabajadores:

- Hacer colectas de dinero durante las horas de trabajo salvo autorización expresa por la empresa.
- Encargar sus obligaciones o trabajo a otras personas, o abandonar sus labores, sin permisos previo del supervisor inmediato.
- Negarse a efectuar trabajos que le haya sido encomendadas dentro del desempeño de sus obligaciones, o negarse a prestar su cooperación en algún otro trabajo eventual que se le pudiera asignar cuando por cualquier motivo no puede desempeñar sus labores habituales.
- Distraer sus horas de trabajo en ocupaciones ajenas en las que le han ido asignadas y/o recibir visitas personales en las dependencias por personas particulares especialmente en las horas de trabajo.

- Ingresar en oficinas diferentes o dependencia de la empresa fuera del horario de trabajo normal o en días de fiesta o vacaciones sin previo permiso de la gerencia.
- Usar información, maquinas, equipos, materiales y herramientas, etc. de propiedad de la empresa en trabajos particulares o dispones de estos bienes sin haber sido autorizado por la empresa.
- Interrumpir el trabajo o impedir que otros lo realicen.
- Realizar labores ajenas a sus funciones durante las horas de trabajo.



## CAPITULO 8

---

### IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD

**Art. 20: Razón Social:** Asociación Agropecuaria Ecológica  
"GUAYQUICHUMA" - APEG

**Art. 21: Localización:** Barrio El Prado a 1 Km de la Iglesia de la Parroquia  
Guayquichuma

Art. 22: Croquis:

GRÁFICO NO. 34



**ELADORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Separata Diagnostico Situacional de la Parroquia Guayquichuma  
Sede del proyecto de producción y comercialización de Cacao, Año 2010

## 8. CONCLUSIONES

- APEG para el desarrollo de sus actividades tendrá un entorno favorable, puesto que a nivel nacional existe una orientación fuerte para reactivar el sector cacaotero; cuenta con el apoyo financiero y técnico de entidades gubernamentales, internacionales y ONG's como MAGAP, DEPROSUR, INIAP, ANECACAO, FUNDACIÓN VERDE Y EMBAJADA ALEMANA.
- Según los datos obtenidos en el estudio técnico, APEG debe realizar una inversión de \$55.696,89; a través del financiamiento interno y externo, este valor cubrirá costes de: activos fijos, diferidos y circulantes. Actualmente la asociación cuenta con 12,5 hectáreas productivas, un vivero comunitario con capacidad para 20.000 plantas, y requiere de un terreno no menor a 1600 m<sup>2</sup> para la construcción de infraestructura del centro de acopio y oficinas de la asociación. Así mismo, demanda la construcción de cajones fermentadores de madera, y la compra de una máquina clasificadora, que permitirá el aprovechamiento de recursos, eficiencia y eficacia en la producción y comercialización del grano.

- La producción de cacao orgánico certificado bajo un sistema orgánico en Ecuador es rentable y viable, esto basándose en los índices financieros obtenidos a nivel de producción tomando en cuenta el 16% de pérdida será de: 105 qq-año 1; 210 qq-año 2; 315 qq-año 3; 420qq-año 4; 525 qq-año 5; 630 qq-año 6; y, 735 qq-año 7; esta producción multiplicada por \$170 (PVP) alcanza ingresos anuales de \$17.850,00; \$35.700,01; \$53.551,39; \$71.398,04; \$89.249,21; \$107.100,78 y \$124.946,68 para c/año. Presentan un VAN positivo de \$118.278,50 dólares, una TIR de 0,4435%, una relación beneficio costo de \$1,85 y un periodo de recuperación del capital para este proyecto será de 2 años, 7 meses, 24 días.
- Por otro lado la APEG está legalmente constituida según el Art. 1 del Acuerdo Ministerial No. 192 desde noviembre de 2009, por lo que no presenta ninguna restricción legal ni ambiental para el inicio de sus actividades. Sin embargo carece de estructura organizacional, que es la base fundamental para alcanzar sus objetivos, a través de la coordinación de trabajos entre los departamentos administrativos y de producción.

- Actualmente la APEG no cuenta con producción pero se ha mantenido gestionando y relacionándose en el medio del cacao orgánico, lo que le ha permitido tomar referencias de productores experimentados y recibir la colaboración de profesionales de instituciones.
- La mejor estrategia comercial de la Organización se encuentra en el producto mismo que ofrece ya que es poseedor de características muy especiales. Aunque no por estas características propias de grano la APEG ha dejado de buscar otros vínculos que permitan mejorar la productividad, sin descuidar la calidad del producto.

## 9. RECOMENDACIONES

- Para obtener los rendimientos estimados en las plantaciones y la calidad del cacao orgánico en la APEG, se recomienda capacitar permanentemente a los socios para que efectúen adecuadamente las prácticas agrícolas.
- Se recomienda considerar la siembra de cultivo de ciclo corto (maíz, plátano, etc.), que a más de aportar protección a las plantaciones de cacao (sombra, humedad, micro-organismos, etc.); se convertirían en una alternativa de sustento o ingreso extra para su familia.
- Asimismo, se recomienda gestionar asesoramiento profesional y técnico para la elaboración de planos; que permita la adecuada y funcional distribución de las instalaciones de la APEG, y al mismo tiempo cumpla con las legalidades de una asociación productora y comercializadora agrícola.
- Se recomienda realizar una evaluación técnica de la plantación al cuarto año de haberla establecido. Además se exhorta a la APEG a aumentar

las hectáreas de cultivo que conllevaría el incremento de la cosecha, y con ello un mejor nivel de ingresos.

- Según el resultado de los índices financieros se recomienda la ejecución del proyecto de acuerdo a las actividades programadas en el estudio técnico.
- A medida que se vayan integrando miembros a la organización se recomienda hacer ajustes al estudio financiero del proyecto.
- Otra recomendación a la asociación es el manejo de documentos físicos legales que sustente: la estructura organizacional de la asociación (misión, visión, objetivos, valores, etc.), las políticas internas, la inducción del personal; y contratos de trabajo. Nuestro aporte para APEG son modelos de dichos documentos.
- Que los representantes legales de la Asociación se mantengan activos en la búsqueda de nuevas oportunidades y opciones en procesos productivos, organizacionales y de mercado.
- La Organización mantenga siempre la calidad característica del producto a pesar de las innovaciones que con el tiempo se realicen en los diferentes campos de la APEG especialmente en el productivo, de manera que mejore la productividad sin verse afectada la calidad ya que

de esta depende el nombre y prestigio que la entidad gane en el medio cacaotero.

- Finalmente recomendamos a la entidad, asociarse con un Centro de Acopio que tenga un mercado ya definido, ya que al ser la APEG una asociación nueva en este campo, no proporcionará la suficiente producción para la demanda del mercado.

# 10. BIBLIOGRAFÍA

## 10.1 LIBROS:

- GRIJALVA Alexandra, TESIS DE GRADO, Estrategia para valorizar un producto con identidad territorial, Año 2006.
- RODRÍGUEZ Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. Editorial ECAFSA, Thomson Learning, México, Año 2001
- AYALA, M. / NAVIA, D., Manejo Integrado de Moniliasis en el Cultivo de Cacao. Mediante el Uso de Fungicidas, Combinado con Labores Culturales , ESPOL, Guayaquil-Ecuador, Año 2010.
- NOGALES Jairo/ GRAZIANI de Fariñas Lucía / ORTIZ de Bertorelli Ligia, Cambios físicos y químicos durante el secado al sol del grano de cacao fermentado en dos diseños de cajones de madera, Facultad de Agronomía. Instituto de Química y Tecnología. Apdo. 4579. Maracay 2101, Aragua.-Venezuela, Año 2006.
- LARA Flores Elías, Primer curso de Contabilidad. Editorial Trillas, Año 2004.
- COSTA Kathia, Manual de Pruebas de Inteligencia y Aptitudes, Primera Edición, Plaza y Valdez Editoriales, México, Año1996.

- CHAVES N. Eduardo, Determinación de la calidad de biofertilizantes líquidos y estudio del potencial para la inhibición de *mycosphaerella fijiensis* (morelet) en condiciones controladas y como alternativa en el manejo de sigatoka negra en sistemas de producción orgánica, Centro de Investigación Biotecnológicas del Ecuador, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil-Ecuador, Año 2009

## 10.2. FOLLETOS:

- JIMENES Juan Carlos, Segundo Seminario Taller: Homologación de Criterios y Reforzamiento de las Habilidades y Experiencias de los Operadores de Compañías Verificadoras de la Calidad de Cacao.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA - PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA AMAZONIA, Manual del Cultivo del Cacao, Perú, Año 2004.
- PROECUADOR (Instituto de Promoción de Exportación e Inversión, Informe de Primer Nivel sobre Tema “Exportación Cacao”, Boletín Servicio de Asesoría al Exportador (SAE) - PROECUADOR (Instituto de Promoción de Exportación e Inversión), Año 2008, 2009 y 2010”.
- ANECACAO (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao), Folleto sobre “Las Asociaciones a Nacional de Exportadores de Cacao”

- MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca), Programa de Desarrollo de la Amazonía. Manual del Cultivo de Cacao, Ministerio de Agricultura, Año 2004.
- Asociación Agropecuaria Ecológica “Guayquichuma”-APEG, Separata Diagnóstico Situacional de la Parroquia Guayquichuma Sede del Proyecto De Producción Y Comercialización De Cacao, Año 2010
- Proyecto: Calidad de los alimentos vinculados con el origen y las tradiciones de América Latina TCP/RLA/3211. Guayaquil, Noviembre 2010. Taller Nacional: La denominación del origen para el cacao “Arriba” del Ecuador.
- MAGAP/IIICNA/SIGAGRO/INEC/ESPAS, Folleto sobre “Plan de Fortalecimiento del Sistema Estadístico Agropecuario”, Enero 2011
- GALEANO, Las Venas abiertas de América Latina.
- CTT-ESPOL, Manual de Descripción de Funciones, 2011
- INEC, Proyecto SICA y FAO

### 10.3. WEB:

- [www.nutrinformacion.com.ar](http://www.nutrinformacion.com.ar)
- <http://www.saberesysabores.com.ar/cacao.htm>
- <http://www.sociadaverde.com>

- <http://bitdrain.wordpress.com/2011/12/12/europa-el-imperio-que-dominara-al-mundo/>
- <http://www.sircaecuador.com>
- [www.anecacao.com](http://www.anecacao.com)
- <http://kunepovas.org/blog/2011/11/05/sacos-de-yute/>

# 11. ANEXOS

## 11.1. ANEXO NO. 1

### FICHA PROECUADOR-INFORMACIÓN SERVICIO ASESORIA AL EXPORTADOR

#### GRÁFICO NO. 35



**PRO ECUADOR**  
INSTITUTO DE PROMOCIÓN DE  
EXPORTACIONES E INVERSIONES



FICHA PERFIL USUARIO PRODUCTO – INFORMACIÓN DE PRIMER NIVEL	
SERVICIO DE ASESORÍA AL EXPORTADOR (SAE)	
FECHA:	20.05.2011
NÚMERO:	0071
DATOS DEL USUARIO	
NOMBRE:	GABRIELA CALDERÓN/MARIA LANCHE
NO. CÉDULA / RUC:	1103678205/1104638240
DIRECCIÓN:	CALLE TORIBIO HIDALGO Y JOSÉ ALVARES, ESQUINA
CIUDAD:	QUITO
PAÍS:	ECUADOR
TELÉFONO:	2234500
E-MAIL:	gabycalderonrodriguez@gmail.com/marymargoth@h otmai.com
TIPO DE USUARIO	
EXPORTADOR REGULAR (Más de 3 exportaciones al año)	<input type="checkbox"/>
EXPORTADOR OCASIONAL (Menos de 3 exportaciones al año)	<input type="checkbox"/>
*OTROS ( Asesoría, Estudiante, Consultor)	<input checked="" type="checkbox"/>
*Especifique: Estudiante	
ACTIVIDAD DE COMERCIO EXTERIOR	
SI YA HA EXPORTADO ANTERIORMENTE INDIQUE A QUÉ PAÍS Y QUÉ PRODUCTO:	
PRODUCTO:	
MERCADO DESTINO:	
DETALLE DE CONSULTA	
PRODUCTOS: Cacao orgánico fino ode aroma en el Ecuador	
MERCADO DESTINO: Mundo	
Partida Arancelaria Sugerida	<input type="checkbox"/>
Análisis de Mercado	<input type="checkbox"/>
Barreras Arancelarias	<input type="checkbox"/>
Contacto de Interés	<input type="checkbox"/>
Preguntas Frecuentes	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Especifique en el caso de Otros:	
TODA LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE FORMULARIO ES DE USO DE PRO ECUADOR	

ELABORADO: Las Autoras

FUENTE: PROECUADOR-Ing. Catalina Troya

## GRÁFICO NO. 36



### SERVICIO DE ASESORIA AL EXPORTADOR (SAE)

#### INFORMACIÓN DE PRIMER NIVEL

RESPUESTA A FICHA DE CONSULTA No. F0138, 4 de Abril de 2011

PRODUCTO: CACAO

MERCADO DESTINO: MUNDO

TIPO DE USUARIO: ESTUDIANTE

INFORMACION DE PRIMER NIVEL			
CODIGO ARANCELARIO	X	SE DERIVA	-
BARRERA ARANCELARIA	-	PROMOCION DE EXP.	-
ACUERDOS COMERCIALES	-	INTELIGENCIA COM.	-
PRINCIPALES PROVEEDORES	-	SECTORIAL	-
TENDENCIA MERCADO	-	OTROS	-
EXPORTACIONES DE ECUADOR	-	POR ENVIAR	-
PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN	X	REQUERIMIENTOS PARTICULARES ADICIONALES (CUANDO	
DIRECTORIO PARCIAL DE EXPORTADORES	-	SEAN CONFIRMADOS POR EL SOLICITANTE)	-

#### INDICE:

1. PARTIDA ARANCELARIA SUGERIDA
2. ANÁLISIS DE MERCADO

#### *Clausula Legal:*

*La información contenida en esta base de datos debe ser considerada como una fuente referencial. PRO ECUADOR ha procurado asegurar la mayor exactitud posible de la información contenida de acuerdo a las fuentes internacionales, sin embargo esta es propensa a cambios permanentes, por lo que el usuario es responsable del uso de la misma.*

**ELADORADO:** Las Autoras  
**FUENTE:** PROECUADOR-Ing. Catalina Troya

## GRÁFICO NO. 37



DESARROLLO:

### 1. PARTIDA ARANCELARIA SUGERIDA.-

PARTIDA ARANCELARIA SUGERIDA: CACAO: 18.01.00

Sección IV :	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO ELABORADOS
Capítulo 18 :	Cacao y sus preparaciones
Partida Sist. Armonizado :	
SubPartida Sist. Armoniz. 180100 :	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.
Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	

### 2. ANÁLISIS DE MERCADO.-

#### EXPORTACIONES DE ECUADOR DEL PRODUCTO CACAO AÑO 2007

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
1801001000	CRUDO	<a href="#">ESTADOS UNIDOS</a>	260.13	536.17	0.28
		<a href="#">HOLANDA/PAISES BAJOS</a>	61.47	175.19	0.09
		<a href="#">ALEMANIA</a>	74.11	164.36	0.09
		<a href="#">ITALIA</a>	24.84	51.19	0.03
<b>TOTAL SUBPARTIDA :</b>		<b># de Países: 4</b>	<b>420.55</b>	<b>926.89</b>	<b>0.47</b>
1801001900	LOS DEMÁS	<a href="#">ESTADOS</a>	25,217.86	57,454.38	29.13

Clausula Legal:

La información contenida en esta base de datos debe ser considerada como una fuente referencial. PRO ECUADOR ha procurado asegurar la mayor exactitud posible de la información contenida de acuerdo a las fuentes internacionales, sin embargo esta es propensa a cambios permanentes, por lo que el usuario es responsable del uso de la misma.

**ELABORADO:** Las Autoras  
**FUENTE:** PROECUADOR-Ing. Catalina Troya

## GRÁFICO NO. 38



		UNIDOS			
		HOLANDA(PAISES BAJOS)	19,403.63	47,404.03	24.03
		ALEMANIA	13,271.47	32,610.21	16.53
		BELGICA	7,892.26	19,698.14	9.99
		JAPON	4,563.18	11,346.48	5.76
		FRANCIA	3,525.83	8,265.83	4.19
		ITALIA	3,338.50	7,726.06	3.92
		MEXICO	2,351.59	4,888.72	2.48
		ESPAÑA	1,432.05	3,527.11	1.79
		PERU	850.64	1,660.81	0.85
		SUIZA	282.58	650.41	0.33
		COLOMBIA	250.13	509.63	0.26
		VENEZUELA	150.08	336.27	0.18
		ARGENTINA	50.24	121.05	0.07
		CHILE	25.05	53.17	0.03
		SINGAPUR	20.01	52.06	0.03
		BOLIVIA	14.00	29.72	0.02
		REINO UNIDO	1.83	4.06	0.01
		IRLANDA (EIRE)	0.15	0.12	0.01
<b>TOTAL SUBPARTIDA :</b>		<b># de Países: 19</b>	<b>82,641.00</b>	<b>196,338.17</b>	<b>99.53</b>
1801002000	TOSTADO	REINO UNIDO	3.00	10.69	0.01
		ESTADOS UNIDOS	3.17	5.40	0.01
		FRANCIA	0.36	1.02	0.01
		ALEMANIA	0.23	0.66	0.01
<b>TOTAL SUBPARTIDA :</b>		<b># de Países: 4</b>	<b>6.74</b>	<b>17.77</b>	<b>0.01</b>
<b>TOTAL GENERAL:</b>			<b>83,068.28</b>	<b>197,282.82</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Clausula Legal:**

La información contenida en esta base de datos debe ser considerada como una fuente referencial. PRO ECUADOR ha procurado asegurar la mayor exactitud posible de la información contenida de acuerdo a las fuentes internacionales, sin embargo esta es propensa a cambios permanentes, por lo que el usuario es responsable del uso de la misma.

**ELADORADO:** Las Autoras  
**FUENTE:** PROECUADOR-Ing. Catalina Troya

## GRÁFICO NO. 39



### EXPORTACIONES DE ECUADOR DEL PRODUCTO CACAO AÑO 2008

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
1801001100	PARA SIEMBRA	<a href="#">ESTADOS UNIDOS</a>	4.86	24.64	0.02
<b>TOTAL SUBPARTIDA :</b>		<b># de Países: 1</b>	<b>4.86</b>	<b>24.64</b>	<b>0.02</b>
1801001900	LOS DEMÁS	<a href="#">ESTADOS UNIDOS</a>	36,801.99	88,434.49	40.85
		<a href="#">HOLANDA(PAISES BAJOS)</a>	13,921.23	35,661.33	16.48
		<a href="#">MEXICO</a>	10,407.32	26,623.99	12.30
		<a href="#">ALEMANIA</a>	7,413.94	19,182.19	8.86
		<a href="#">ITALIA</a>	5,037.29	13,172.73	6.09
		<a href="#">COLOMBIA</a>	4,452.51	11,520.33	5.33
		<a href="#">JAPON</a>	3,235.89	8,918.43	4.12
		<a href="#">BELGICA</a>	2,787.62	6,979.13	3.23
		<a href="#">FRANCIA</a>	951.79	2,501.38	1.16
		<a href="#">ESPAÑA</a>	792.19	1,873.73	0.87
		<a href="#">SUIZA</a>	154.65	514.09	0.24
		<a href="#">ARGENTINA</a>	187.96	466.02	0.22
		<a href="#">HONDURAS</a>	109.85	311.91	0.15
		<a href="#">LUXEMBURGO</a>	50.10	150.55	0.07
		<a href="#">MALASIA</a>	25.05	63.63	0.03
		<a href="#">PERU</a>	25.05	54.80	0.03
		<a href="#">BOLIVIA</a>	10.01	26.16	0.02
		<a href="#">SUDAFRICA, REP. DE</a>	0.75	1.21	0.01
		<a href="#">REINO UNIDO</a>	0.21	0.55	0.01
<b>TOTAL SUBPARTIDA :</b>		<b># de Países: 19</b>	<b>86,365.32</b>	<b>216,456.59</b>	<b>99.98</b>

*Clausula Legal:*

*La información contenida en esta base de datos debe ser considerada como una fuente referencial. PRO ECUADOR ha procurado asegurar la mayor exactitud posible de la información contenida de acuerdo a las fuentes internacionales, sin embargo esta es propensa a cambios permanentes, por lo que el usuario es responsable del uso de la misma.*

**ELABORADO:** Las Autoras  
**FUENTE:** PROECUADOR - Ing. Catalina Troya

## GRÁFICO NO. 40



1801002000	TOSTADO	<a href="#">ESTADOS UNIDOS</a>	1.95	28.82	0.02
		<a href="#">FRANCIA</a>	0.21	0.73	0.01
<b>TOTAL SUBPARTIDA :</b>		<b># de Países: 2</b>	<b>2.16</b>	<b>29.54</b>	<b>0.02</b>
<b>TOTAL GENERAL:</b>			<b>86,372.34</b>	<b>216,510.76</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

### EXPORTACIONES DE ECUADOR DEL PRODUCTO CACAO AÑO 2009

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
1801001100	PARA SIEMBRA	<a href="#">ESTADOS UNIDOS</a>	0.10	0.44	0.01
<b>TOTAL SUBPARTIDA :</b>		<b># de Países: 1</b>	<b>0.10</b>	<b>0.44</b>	<b>0.01</b>
1801001900	LOS DEMAS	<a href="#">ESTADOS UNIDOS</a>	61,811.56	163,117.64	47.61
		<a href="#">HOLANDA(PAISES BAJOS)</a>	21,758.31	60,851.41	17.76
		<a href="#">ALEMANIA</a>	13,816.46	38,604.47	11.27
		<a href="#">MEXICO</a>	9,131.60	22,982.12	6.71
		<a href="#">BELGICA</a>	5,967.43	16,976.01	4.96
		<a href="#">ITALIA</a>	4,594.20	12,675.82	3.70
		<a href="#">COLOMBIA</a>	4,177.06	11,107.58	3.25
		<a href="#">JAPON</a>	3,053.13	8,640.35	2.53
		<a href="#">ESPANA</a>	1,140.81	3,330.48	0.98
		<a href="#">INDIA</a>	419.52	1,150.61	0.34
		<a href="#">SUIZA</a>	296.74	924.02	0.27
		<a href="#">ARGENTINA</a>	225.91	651.68	0.20
		<a href="#">CANADA</a>	225.54	542.96	0.16

Cláusula Legal:

*La información contenida en esta base de datos debe ser considerada como una fuente referencial. PRO ECUADOR ha procurado asegurar la mayor exactitud posible de la información contenida de acuerdo a las fuentes internacionales, sin embargo esta es propensa a cambios permanentes, por lo que el usuario es responsable del uso de la misma.*

**ELADORADO:** Las Autoras  
**FUENTE:** PROECUADOR-Ing. Catalina Troya

## GRÁFICO NO. 41



		<a href="#">MALASIA</a>	150.15	459.59	0.14
		<a href="#">COREA (SURI, REPUBLICA DE)</a>	150.13	421.54	0.13
		<a href="#">FRANCIA</a>	19.56	118.70	0.04
		<a href="#">LITUANIA</a>	25.05	54.04	0.02
		<a href="#">REINO UNIDO</a>	1.11	10.76	0.01
		<a href="#">FINLANDIA</a>	0.74	6.76	0.01
		<a href="#">CHECOSLOVAQUIA</a>	0.33	2.79	0.01
		<a href="#">SUDAFRICA, REP. DE</a>	0.31	2.66	0.01
		<a href="#">DINAMARCA</a>	0.03	0.80	0.01
		<a href="#">SUECIA</a>	0.01	0.16	0.01
<b>TOTAL SUBPARTIDA :</b>		<b># de Países: 23</b>	<b>126,965.62</b>	<b>342,632.85</b>	<b>100.00</b>
1801002000	TOSTADO	<a href="#">ESTADOS UNIDOS</a>	2.75	9.31	0.01
		<a href="#">REINO UNIDO</a>	0.35	3.05	0.01
		<a href="#">ITALIA</a>	0.51	1.82	0.01
		<a href="#">FRANCIA</a>	0.09	0.42	0.01
		<a href="#">ARABIA SAUDITA</a>	0.05	0.15	0.01
<b>TOTAL SUBPARTIDA :</b>		<b># de Países: 5</b>	<b>3.73</b>	<b>14.74</b>	<b>0.01</b>
<b>TOTAL GENERAL:</b>			<b>126,969.44</b>	<b>342,648.03</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Clausula Legal:**

*La información contenida en esta base de datos debe ser considerada como una fuente referencial. PRO ECUADOR ha procurado asegurar la mayor exactitud posible de la información contenida de acuerdo a las fuentes internacionales, sin embargo esta es propensa a cambios permanentes, por lo que el usuario es responsable del uso de la misma.*

**ELADORADO:** Las Autoras  
**FUENTE:** PROECUADOR-Ing. Catalina Troya

## GRÁFICO NO. 42



### EXPORTACIONES DE ECUADOR DEL PRODUCTO CACAO AÑO 2010

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
1801001900	LOS DEMÁS	<a href="#">HOLANDA(PAISES BAJOS)</a>	27,667.54	83,084.25	24.55
		<a href="#">ESTADOS UNIDOS</a>	26,367.83	78,450.15	23.18
		<a href="#">MEXICO</a>	15,525.89	46,272.30	13.68
		<a href="#">BELGICA</a>	13,522.55	40,745.13	12.04
		<a href="#">ALEMANIA</a>	11,054.70	33,640.97	9.94
		<a href="#">ITALIA</a>	4,189.65	12,630.80	3.74
		<a href="#">COLOMBIA</a>	3,878.17	11,375.92	3.37
		<a href="#">JAPON</a>	3,554.09	10,980.56	3.25
		<a href="#">ESPANA</a>	2,896.53	9,586.66	2.84
		<a href="#">REINO UNIDO</a>	1,225.86	3,426.15	1.02
		<a href="#">SINGAPUR</a>	850.84	2,411.62	0.72
		<a href="#">INDIA</a>	524.04	1,572.31	0.47
		<a href="#">MALASIA</a>	400.20	1,200.74	0.36
		<a href="#">COREA (SURI), REPUBLICA DE</a>	250.28	784.85	0.24
		<a href="#">PERU</a>	175.20	509.96	0.16
		<a href="#">SUIZA</a>	141.42	507.18	0.15
		<a href="#">ARGENTINA</a>	113.03	376.40	0.12
		<a href="#">TURQUIA</a>	100.05	300.52	0.09
		<a href="#">PANAMA</a>	50.03	147.38	0.05
		<a href="#">COSTA RICA</a>	24.99	87.47	0.03
		<a href="#">FRANCIA</a>	9.77	56.60	0.02
		<a href="#">LIBANO</a>	10.05	31.46	0.01
		<a href="#">CANADA</a>	2.33	9.70	0.01
		<a href="#">SUDAFRICA, REP. DE</a>	0.65	6.87	0.01
		<a href="#">SUECIA</a>	0.13	1.78	0.01

**Clausula Legal:**

La información contenida en esta base de datos debe ser considerada como una fuente referencial. PRO ECUADOR ha procurado asegurar la mayor exactitud posible de la información contenida de acuerdo a las fuentes internacionales, sin embargo esta es propensa a cambios permanentes, por lo que el usuario es responsable del uso de la misma.

**ELADORADO:** Las Autoras  
**FUENTE:** PROECUADOR-Ing. Catalina Troya

## GRÁFICO NO. 43



		<a href="#">AUSTRALIA</a>	0.18	1.11	0.01
		<a href="#">EMIRATOS ARABES UNIDOS</a>	0.08	1.01	0.01
		<a href="#">REPUBLICA CHECA</a>	0.01	0.03	0.01
<b>TOTAL SUBPARTIDA :</b>		<b># de Países: 28</b>	<b>112,535.98</b>	<b>338,199.74</b>	<b>99.92</b>
1801002000	TOSTADO	<a href="#">ALEMANIA</a>	60.00	202.48	0.06
		<a href="#">ESTADOS UNIDOS</a>	14.38	72.07	0.03
		<a href="#">SUDAFRICA, REP. DE</a>	0.18	2.25	0.01
		<a href="#">FRANCIA</a>	0.48	1.18	0.01
		<a href="#">AUSTRALIA</a>	0.15	0.93	0.01
		<a href="#">PORTUGAL</a>	0.07	0.67	0.01
<b>TOTAL SUBPARTIDA :</b>		<b># de Países: 6</b>	<b>75.25</b>	<b>279.56</b>	<b>0.09</b>
<b>TOTAL GENERAL:</b>			<b>112,611.22</b>	<b>338,479.30</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Atentamente,

Bella Ávila Ch.  
SERVICIO DE ASESORIA AL EXPORTADOR (SAE)  
PRO ECUADOR

**Cláusula Legal:**

*La información contenida en esta base de datos debe ser considerada como una fuente referencial. PRO ECUADOR ha procurado asegurar la mayor exactitud posible de la información contenida de acuerdo a las fuentes internacionales, sin embargo esta es propensa a cambios permanentes, por lo que el usuario es responsable del uso de la misma.*

**ELADORADO:** Las Autoras  
**FUENTE:** PROECUADOR-Ing. Catalina Troya

## 11.2. ANEXO NO. 2

### INFORMACIÓN ANECACAO EXPORTADORAS, COMERCIALIZADORAS Y/O FÁBRICAS DE CHOCOLATE EN EL ECUADOR

Estimadas Gabriela Calderón y María Lanche,

Reciban un cordial saludo, a continuación adjunto la lista de los empresas socias que se dedican a la actividad cacaotera, con sus productos, números, etc. Cualquier otro requerimiento que deseen no duden en contactarnos.

Saludos,

Jamel Chedraui

Coordinadora Ejecutiva-ANECACAO

#### **CONTACTOS:**

**Dirección:** Av. Miguel H. Alcívar y Víctor H. Sicouret Edif. Torres del Norte -Torre B,  
Local 6.

**Teléfono: Fijo** (593) 04-2687984 ext. 105. **Fax:** (593) 04-2687986 ext. 102 / 111.

**web:** [www.anecacao.com](http://www.anecacao.com)

**CUADRO NO. 45**

<b>SOCIOS</b>	<b>Compañía Exportadora</b>	<b>Telf. 1</b>	<b>E-mail Trabajo Socio</b>	<b>PRODUCTO</b>
<b>Ing. Julio Zambrano</b>	Chocolates Finos Nacionales Cofina S.A.	2513420	<a href="mailto:jzg@cofinacocoa.com">jzg@cofinacocoa.com</a>	Cacao en grano Semi Elaborado
<b>Sr. Daniel Manobanda</b>	Quevexport S.A.	52754342	<a href="mailto:d.manobanda@quevexport.com">d.manobanda@quevexport.com</a>	Cacao en grano
<b>Ing. Pedro Martinetti</b>	Martinetti Saltos Pedro Fernando	2286276	<a href="mailto:cocoamar@telconet.net">cocoamar@telconet.net</a>	Cacao en grano
<b>Econ. Vincent Zeller</b>	Inmobiliaria Guangala S.A.	2236515	<a href="mailto:chorrera@gye.satnet.net">chorrera@gye.satnet.net</a>	Cacao en grano
<b>Sr. Jacinto Andrade</b>	Osella S.A.	2815973	<a href="mailto:j.agerencia@osellacocoa.com">j.agerencia@osellacocoa.com</a>	Cacao en grano
<b>Sr. Horacio Sanchez</b>	Sanchez Ordoñez Horacio Rafael	52602677	<a href="mailto:horsa.05@hotmail.com">horsa.05@hotmail.com</a>	Cacao en grano
<b>Ing. Ivan Ontaneda</b>	ECO-KAKAO S.A	42250748	<a href="mailto:presidencia@ecocafe.com.ec">presidencia@ecocafe.com.ec</a>	Cacao en grano
<b>Sr. Francisco Sandoya</b>	Agro Manobanda Hermanos S.A. (AGROMABAN)	52551253	<a href="mailto:agromanobanda@manobandagroup.com">agromanobanda@manobandagroup.com</a>	Cacao en grano
<b>Econ. José Santos</b>	Adelpro S.A. Adelprosa	2110668	<a href="mailto:josantos@telconet.net">josantos@telconet.net</a>	Cacao en grano
<b>Sr. Carlos Sánchez</b>	Sanchez Velarde Carlos Rafael	52971928	<a href="mailto:carsanexport@hotmail.com">carsanexport@hotmail.com</a>	Cacao en grano
<b>Ing. Askley Delgado Flor</b>	Delgado Flor Askley Ramon	2383513	<a href="mailto:gusnobe@gye.satnet.net">gusnobe@gye.satnet.net</a>	Cacao en grano
<b>Sr. Luis Acosta</b>	Exportaciones Acmansa Cia. Anonima.	2862797	<a href="mailto:edwin@acmansa.com">edwin@acmansa.com</a> ; <a href="mailto:acmansa1@ecutel.net">acmansa1@ecutel.net</a>	Cacao en grano
<b>Econ. Eduardo Heredia</b>	Santa Fe Java S.A. Javafesa	2254369	<a href="mailto:heredia_eduardo@hotmail.com">heredia_eduardo@hotmail.com</a>	Cacao en grano
<b>Sr. Alberto Nácer</b>	Transmar Commodity Group of Ecuador S.A.	6005370	<a href="mailto:alberto.nacer@transmarecuador.com">alberto.nacer@transmarecuador.com</a>	Cacao en grano Semi Elaborado
<b>Ing. Fernando Guzmán</b>	Cia. Ecu. Prod. De Derivad. De Cocoa C.A. Ecuacocoa	2003443	<a href="mailto:fernando.guzman@ecuacocoa.com">fernando.guzman@ecuacocoa.com</a>	Semi Elaborado / Chocolate

<b>Ing Juan Pablo Zúñiga</b>	Exportadora e Importadora A y J S.A.		<a href="mailto:juanpabloz@grupoorellana.com">juanpabloz@grupoorellana.com</a>	Cacao en grano
<b>Arq. Mercy González</b>	Exportadora e Importadora Gonzalez Compañía Limitada	2804222	<a href="mailto:wilsong@expigo.com">wilsong@expigo.com</a> ; <a href="mailto:mercyg@expigo.com">mercyg@expigo.com</a>	Cacao en grano
<b>Sra. Guadalupe Macías</b>	Maria Guadalupe Macias Zambrano	2097078	<a href="mailto:lupemacias28@yahoo.com">lupemacias28@yahoo.com</a>	Cacao en grano
<b>Econ. César Marcos</b>	Fundacion Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos – MCCH	3830333	<a href="mailto:agroexportadora@fundmcc.h.com.ec">agroexportadora@fundmcc.h.com.ec</a>	Cacao en grano
<b>Ing. Freddy Cabello</b>	Union de Organizaciones Campesinas Cacaoterias del Ecuador		<a href="mailto:freddy.cabello@unocace.com">freddy.cabello@unocace.com</a>	Cacao en grano
<b>Ing. Armando Manobanda</b>	Majid S.A.	52951621	<a href="mailto:exportamc@hotmail.com">exportamc@hotmail.com</a>	Cacao en grano
<b>Ing. Victor Orellana Ortega</b>	Exportadora e Importadora Comercial Orellana Eximore C. Ltda.	2801745	<a href="mailto:eximore@grupoorellana.com">eximore@grupoorellana.com</a>	Cacao en grano
<b>Ing. Alejandro Taramelli</b>	Manidicorp S.A.	2865438	<a href="mailto:artcecu@hotmail.com">artcecu@hotmail.com</a> ; <a href="mailto:ataramelli@figalsa.com">ataramelli@figalsa.com</a>	Semi Elaborado
<b>Ing. Jose Carvajal</b>	Triairi S.A.	2800500	<a href="mailto:jcarvajal@cafiesa.com">jcarvajal@cafiesa.com</a>	Semi Elaborado
<b>Ing. Franco Pastorelli</b>	Natecua S.A.	2727463	<a href="mailto:natecua@interactive.net.ec">natecua@interactive.net.ec</a>	Cacao en grano
<b>Ing. Manuel López</b>	Exportadora Importadora Industrial Exporcafe C. Ltda.	23704017	<a href="mailto:expor_cafe@hotmail.com">expor_cafe@hotmail.com</a>	Cacao en grano
<b>Ing. Johan Zeller</b>	Aromex Aromas Exportables C. Ltda.	2236515	<a href="mailto:chorrera@gye.satnet.net">chorrera@gye.satnet.net</a>	Cacao en grano
<b>Sr. Rafael Sanchez</b>	Agroxven S.A.	52970787	<a href="mailto:agroxven@easynet.net.ec">agroxven@easynet.net.ec</a>	Cacao en grano
<b>Sr, Manuel Gutierrez</b>	Nestle Ecuador S.A.	2443730	<a href="mailto:manuel.gutierrez1@ec.nestle.com">manuel.gutierrez1@ec.nestle.com</a>	Cacao en grano Semi Elaborado – chocolate
<b>Sr. Gonzalo Chiriboga</b>	Confiteca C.A.	22560071	<a href="mailto:gonzalo.j.chiriboga@confiteca.com.ec">gonzalo.j.chiriboga@confiteca.com.ec</a>	Chocolate

<b>Sra. Lourdes Delgado</b>	María de Lourdes Delgado de Pandzic		lourdesdelg@yahoo.com	Chocolate
<b>Ing. Martha Mora</b>	Ecuador Cocoa & Coffee Ecuacoffee S.A.	2114156	aguiagro@gye.satnet.net	Semi Elaborado
<b>Ing. Carlos Luis Grunauer</b>	Universal Sweets Industries S.A.	2410822	cpiana@launiversal.com.ec	Chocolate
<b>Ing. Henry Garcia</b>	Comercializadora y Exportadora de Productos Agrícolas Comexgar Cia. Ltda.	22740760	henry@comexgar.com	Cacao en grano
<b>Eco. Angel Kam Mendoza</b>	Exportadora & Importadora Kam S.A.	97198298	ditkien@hotmail.com	Cacao en grano
<b>Sr. Victor Orellana Jara</b>	Cafeica Comercializadora de Cafe y Cacao Cia. Ltda.	2801745	<a href="mailto:victoro@grupoorellana.com">victoro@grupoorellana.com</a>	Cacao en grano
<b>Sr. Edison Sanchez</b>	Edison Rafael Sanchez Ordonez	52970787	erso26@hotmail.com	Cacao en grano
<b>Sr. Manuel López</b>	Ecuatoriana de Exportacion e Importaciones Santo Domingo de los Colorados Cia. Ltda.	23704017	<a href="mailto:exporcafe@interactive.net.ec">exporcafe@interactive.net.ec</a> ; <a href="mailto:expor_cafe@hotmail.com">expor_cafe@hotmail.com</a>	Cacao en grano
<b>Sr. Juan Manuel Loaiza/Fabricio García</b>	Casa Luker del Ecuador S.A.	2806831	<a href="mailto:jloaiza@casaluker.com.co">jloaiza@casaluker.com.co</a> ; <a href="mailto:fgarcia@casaluker.com.co">fgarcia@casaluker.com.co</a>	Cacao en grano

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** ANECACAO, Jamel Chedraui (Coordinadora Ejecutiva)

### 11.3. ANEXO NO. 3

#### ACTIVOS FIJOS, DIFERIDOS, DE OPERACIONES Y DEPRECIACIONES

##### ACTIVOS FIJOS

##### CUADRO NO. 46

- TERRENO

TERRERO				
DESCRIPCIÓN	UNID. MED.	CANT.	COST. UNIT.	COST. TOTAL
Terreno	m <sup>2</sup>	1500	2,00	3.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>1500</b>	<b>2,00</b>	<b>3.000,00</b>

FUENTE: Asociación Agropecuaria Ecológica "Guayquichuma"-APEG

ELABORADO: Las Autoras

CONCLUSIÓN: El costo total del terreno asciende a \$ 3.000,00

##### CUADRO NO. 47

- CONSTRUCCIÓN

CONSTRUCCIÓN				
DESCRIPCIÓN	UNID. MED.	CANT.	COST. UNIT.	COST. TOTAL
Construcción	m <sup>2</sup>	867	15,00	13.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>867</b>	<b>15,00</b>	<b>13.000,00</b>

FUENTE: Asociación Agropecuaria Ecológica "Guayquichuma"-APEG

ELABORADO: Las Autoras

CONCLUSIÓN: El costo total de los edificios asciende a \$13.000,00

##### CUADRO NO. 48

- MAQUINARIA Y EQUIPOS

MAQUINARIA Y EQUIPO				
DESCRIPCIÓN	UNID. MED.	CANT.	COST. UNIT.	COST. TOTAL
Clasificadora	Unidad	1	5.000,00	5.000,00
Fermentadora	Unidad	20	500,00	10.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>unidad</b>	<b>21</b>	<b>5.500,00</b>	<b>15.000,00</b>

ELABORADO: Las Autoras

FUENTE: Asociación Agropecuaria Ecológica "Guayquichuma"-APEG

CONCLUSIÓN: El costo total de la maquinaria y equipos asciende a \$15.000,00

#### CUADRO NO. 49

##### • MUEBLES Y ENSERES

MUEBLES Y ENSERES				
DESCRIPCIÓN	U. MED.	CANT.	C. UNIT.	C. TOTAL
Sillón	Unidad	1	50,00	50,00
Escritorios pequeños	Unidad	2	125,00	250,00
Teléfonos Panasonic 6523	Unidad	1	102,68	102,68
cámara Sony w330	Unidad	1	222,32	222,32
<b>TOTAL</b>	<b>Unidad</b>	<b>5</b>	<b>500,00</b>	<b>625,00</b>

ELABORADO: Las Autoras

FUENTE: Centro PIKA, MADELÍNEA, ELECTROLÍNEA

**CONCLUSIÓN:** El costo total de los muebles y enseres asciende a \$625,00

#### CUADRO NO. 50

##### • EQUIPO DE COMPUTO

EQUIPO DE COMPUTO				
DESCRIPCIÓN	UNID. MED.	CANT.	COST. UNIT.	COST. TOTAL
Computadora e impresora	Unidad	1	978,00	978,00
<b>TOTAL</b>	<b>Unidad</b>	<b>1</b>	<b>978,00</b>	<b>978,00</b>

ELABORADO: Las Autoras

FUENTE: VELSYSTEM Servicios Informáticos e Importaciones

**CONCLUSIÓN:** El costo total de los equipos de cómputo asciende a \$978,00

#### CUADRO NO. 51

##### • HERRAMIENTAS

HERRAMIENTAS				
DESCRIPCIÓN	U. MED.	CANT.	C. UNIT.	C. TOTAL
Tanque biofermentador	Unidad	1	135,00	135,00
Manguera jardinera	Metro	20	0,60	12,00
<b>TOTAL</b>	<b>Varios</b>	<b>21</b>	<b>135,60</b>	<b>147,00</b>

ELABORADO: Las Autoras

FUENTE: DISCA Manguera y Accesorios, Agropecuario "El Chacarero", Motorepuestos y Ferretería.

**CONCLUSIÓN:** El costo total de las herramientas asciende a \$147,00

**CUADRO NO. 52**

<b>RESUMEN DE ACTIVO FIJO</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
<b>TERRENO</b>	3.000,00
<b>CONSTRUCCIÓN</b>	13.000,00
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>	15.000,00
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	625,00
<b>EQUIPOS DE COMPUTO</b>	978,00
<b>HERRAMIENTAS</b>	147,00
<b>TOTAL</b>	<b>32.750,00</b>

**ELABORADO:** Las Autoras**FUENTE:** Cuadros No. 41-46**CONCLUSIÓN:** El costo total de los activos fijos asciende a \$32.984,29**ACTIVOS DIFERIDO****CUADRO NO. 53**• **GASTOS ADMINISTRATIVOS**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>U. MED.</b>	<b>CANT.</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
<b>Agua, Eléctrica y teléfono</b>	cc	1	80,00	80,00
<b>Asesor agrícola</b>	semestral	2	500,00	1.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>580,00</b>	<b>1.080,00</b>

**ELABORADO:** Las Autoras**FUENTE:** Asociación Agropecuaria Ecológica "Guayquichuma"-APEG**CONCLUSIÓN:** El costo total de los gastos administrativos asciende a \$1.080,00**CUADRO NO. 54**• **ESTUDIOS PREVIOS**

<b>ESTUDIOS PREVIOS</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNID. MED.</b>	<b>CANT.</b>	<b>COST. UNIT.</b>	<b>COST. TOTAL</b>
<b>Sistema de riego</b>	Unidad	13	600,00	5.000,00
<b>Línea telefónica</b>	Unidad	1	70,00	70,00
<b>Medidor de luz</b>	Unidad	1	25,00	25,00
<b>Medidor de agua</b>	Unidad	1	150,00	150,00
<b>Análisis de suelos</b>	Unidad	40	83,84	3.353,60
<b>TOTAL</b>	<b>Unidad</b>	<b>56</b>	<b>928,84</b>	<b>8.598,60</b>

**ELABORADO:** Las Autoras**FUENTE:** Asociación Agropecuaria Ecológica "Guayquichuma"-APEG

**CONCLUSIÓN:** El costo total de los estudios previos asciende a \$8.598,60

**CUADRO NO. 55**

• **GASTOS ORGANIZACIONALES**

<b>GASTOS ORGANIZACIONALES</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNID. MED.</b>	<b>CANT.</b>	<b>COST. UNIT.</b>	<b>COST. TOTAL</b>
Servicios Legales	Varios	1	100,00	100,00
Pago patente	Varios	1	32,00	32,00
Servicios Imprenta	Varios	1	20,00	20,00
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>152,00</b>	<b>152,00</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Asociación Agropecuaria Ecológica "Guayquichuma"-APEG

**Conclusión:** El costo total de los gastos organizacionales asciende a \$152,00

**CUADRO NO. 56**

<b>RESUMEN DE ACTIVO DIFERIDO</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
Estudios preliminares	8.598,60
Gastos Administrativos	1.080,00
Gastos Organizacionales	152,00
<b>TOTAL</b>	<b>9.830,60</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Cuadros No. 48-50

**CONCLUSIÓN:** El costo total de los activos diferidos asciende a \$9.830,60

**ACTIVO CORRIENTE**

**CUADRO NO. 57**

• **MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)**

<b>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>U. MED.</b>	<b>CANT.</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Semilla	Unidad	14000	0,03	420,00
Abono biol	Litros	7200	0,35	2.520,00
Abono compost	Quintales	1000	3,50	3.500,00
Varetas	Unidad	5600	0,15	840,00
<b>TOTAL</b>	<b>Varios</b>	<b>27.800,00</b>	<b>4,03</b>	<b>7.280,00</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Asociación Agropecuaria Ecológica "Guayquichuma"-APEG

**CONCLUSIÓN:** El costo total de la materia prima directa (MPD) asciende a \$7.280,00

**CUADRO NO. 58**

• **MATERIA PRIMA INDIRECTA (MPI)**

<b>MATERIA INDIRECTA (MI)</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNID. MED.</b>	<b>CANT.</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Saram	m <sup>2</sup>	840	0,55	462,00
Fundas x 1000	Paquete	2	20,00	40,00
Agua	Cc	13	5,00	65,00
<b>TOTAL</b>		<b>855,00</b>	<b>25,55</b>	<b>567,00</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Constructora AUSTRORIEGO Cía. Ltda., APEG

**Conclusión:** El costo total de la materia prima indirecta (MPI) asciende a \$567,00

**CUADRO NO. 59**

• **MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)**

<b>ROL DE PAGOS PERSONAL OPERATIVO (MOD)</b>						
<b>CARGO</b>	<b>NO.</b>	<b>R. BÁS. UNIFIC.</b>	<b>PROVISION</b>			<b>INGR. TOTAL</b>
			<b>13er. SUEL.</b>	<b>14to. SUEL.</b>	<b>APOR. PATR.</b>	
Operador de cultivo 1	1	292,00	24,33	21,00	38,40	330,40
Operador de cultivo 2	1	292,00	24,33	22,00	38,40	330,40
<b>T. REM.UNIF.+AP. PATR.</b>		<b>584,00</b>			<b>76,80</b>	<b>660,80</b>
<b>T. REM. ANUALES</b>	<b>2</b>					<b>7.929,55</b>
<b>T. REM.+13-14TO.SUEL.</b>			<b>24,33</b>	<b>22,00</b>		<b>8.068,55</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Asociación Agropecuaria Ecológica "Guayquichuma"-APEG

**CONCLUSIÓN:** El costo total de la mano de obra directa (MOD) asciende a \$8.068,55

**CUADRO NO. 60**

• **MANO DE OBRA INDIRECTA (MOI)**

<b>ROL DE PAGOS MANO DE OBRA INDIRECTA</b>						
<b>CARGO</b>	<b>NO.</b>	<b>REM. BÁS. UNIF.</b>	<b>PROVISION</b>			<b>INGR. TOTAL</b>
			<b>13er. SUEL.</b>	<b>14to. SUEL.</b>	<b>AP. PATR.</b>	
Jefe Depart. Operativo	1	380,00	31,67	22,00	49,97	429,97
<b>T. R.B.UNIF.+AP.PATR.</b>		<b>380,00</b>			<b>49,97</b>	<b>429,97</b>
<b>T. REM. ANUALES</b>						<b>5.159,64</b>
<b>T. R.+13-14TO. SUEL.</b>	<b>1</b>		<b>31,67</b>	<b>22,00</b>		<b>5.320,64</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Asociación Agropecuaria Ecológica "Guayquichuma"-APEG

**CONCLUSIÓN:** El costo total de la mano de obra indirecta (MOI) asciende a \$5.320,64

**CUADRO NO. 61**

<b>RESUMEN DE ACTIVO CORRIENTE</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</b>	7.280,00
<b>MATERIA INDIRECTA (MI)</b>	567,00
<b>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</b>	8.068,55
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA (MOI)</b>	5.320,64
<b>TOTAL</b>	<b>21.236,19</b>

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Cuadros No. 52-55

**CONCLUSIÓN:** El total de activo fijo corriente asciende a \$21.236,19

**CUADRO NO. 62**

<b>DEPRECIACIONES</b>						
<b>ACTIVO</b>	<b>% DEPR.</b>	<b>V. UTIL</b>	<b>C. TOTAL</b>	<b>DEP. AN.</b>	<b>DP. TOT.</b>	<b>V. RES.</b>
<b>Construcción</b>	5%	20	13.235,29	661,76	13.235,29	-
<b>Maq./Equipos</b>	10%	10	15.000,00	1.500,00	15.000,00	-
<b>Eq. Computo</b>	33%	3	978,00	322,74	968,22	9,78
<b>Herramientas</b>	10%	10	147,00	14,70	147,00	-
<b>Mueb./Enseres</b>	10%	10	625,00	62,50	625,00	-

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Cuadros No. 41-46

**CUADRO NO. 63**

• **SALARIO ADMINISTRATIVO**

<b>ROL DE PAGOS PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>						
<b>CARGO</b>	<b>NO.</b>	<b>R. BÁS. UNIFIC.</b>	<b>PROVISION</b>			<b>INGR. TOTAL</b>
			<b>13er. SUELD.</b>	<b>14to. SUELD.</b>	<b>APORT. PATR.</b>	
<b>Administrador</b>	1	400,00	33,33	22,00	52,60	452,60
<b>Contadora /Secretaria</b>	1	380,00	31,67	22,00	49,97	429,97
<b>Vigilante</b>	1	292,00	24,33	22,00	38,40	330,40
<b>T. R.B.UNIF.+AP. PATR.</b>	3	1.072,00			140,97	1.212,97
<b>T. REM. ANUALES</b>						14.555,62
<b>T. R.+13-14TO. SUELD.</b>			89,33	66,00		14.710,95

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Asociación Agropecuaria Ecológica "Guayquichuma"-APEG

**CONCLUSIÓN:** El costo total del salario administrativo asciende a \$14.710,95

#### 11.4. ANEXO NO. 4

#### CUADRO NO. 64

AMORTIZACIÓN PARA 8 AÑOS					
PERIODO MESES	21.900,00	CAPITAL REDUCIBLE	INTERÉS	TOTAL A PAGAR	
1 MES	228,13	21.671,88	202,81	430,94	
2 MES	228,13	21.443,75	200,68	428,80	
3 MES	228,13	21.215,63	198,54	426,67	
4 MES	228,13	20.987,50	196,41	424,53	
5 MES	228,13	20.759,38	194,27	422,40	
6 MES	228,13	20.531,25	192,14	420,26	
7 MES	228,13	20.303,13	190,00	418,13	
8 MES	228,13	20.075,00	187,87	415,99	
9 MES	228,13	19.846,88	185,73	413,86	
10 MES	228,13	19.618,75	183,60	411,72	
11 MES	228,13	19.390,63	181,46	409,59	
12 MES	228,13	19.162,50	179,33	407,45	2.292,85
13 MES	228,13	18.934,38	177,19	405,32	
14 MES	228,13	18.706,25	175,06	403,18	
15 MES	228,13	18.478,13	172,92	401,05	
16 MES	228,13	18.250,00	170,79	398,91	
17 MES	228,13	18.021,88	168,65	396,78	
18 MES	228,13	17.793,75	166,52	394,64	
19 MES	228,13	17.565,63	164,38	392,51	
20 MES	228,13	17.337,50	162,25	390,38	
21 MES	228,13	17.109,38	160,12	388,24	
22 MES	228,13	16.881,25	157,98	386,11	
23 MES	228,13	16.653,13	155,85	383,97	
24 MES	228,13	16.425,00	153,71	381,84	1.985,43
25 MES	228,13	16.196,88	151,58	379,70	
26 MES	228,13	15.968,75	149,44	377,57	
27 MES	228,13	15.740,63	147,31	375,43	
28 MES	228,13	15.512,50	145,17	373,30	
29 MES	228,13	15.284,38	143,04	371,16	
30 MES	228,13	15.056,25	140,90	369,03	
31 MES	228,13	14.828,13	138,77	366,89	
32 MES	228,13	14.600,00	136,63	364,76	
33 MES	228,13	14.371,88	134,50	362,62	
34 MES	228,13	14.143,75	132,36	360,49	
35 MES	228,13	13.915,63	130,23	358,35	

36 MES	228,13	13.687,50	128,09	356,22	1.678,01
37 MES	228,13	13.459,38	125,96	354,08	
38 MES	228,13	13.231,25	123,82	351,95	
39 MES	228,13	13.003,13	121,69	349,81	
40 MES	228,13	12.775,00	119,55	347,68	
41 MES	228,13	12.546,88	117,42	345,54	
42 MES	228,13	12.318,75	115,28	343,41	
43 MES	228,13	12.090,63	113,15	341,27	
44 MES	228,13	11.862,50	111,01	339,14	
45 MES	228,13	11.634,38	108,88	337,00	
46 MES	228,13	11.406,25	106,74	334,87	
47 MES	228,13	11.178,13	104,61	332,73	
48 MES	228,13	10.950,00	102,47	330,60	1.370,59
49 MES	228,13	10.721,88	100,34	328,46	
50 MES	228,13	10.493,75	98,20	326,33	
51 MES	228,13	10.265,63	96,07	324,19	
52 MES	228,13	10.037,50	93,93	322,06	
53 MES	228,13	9.809,38	91,80	319,92	
54 MES	228,13	9.581,25	89,66	317,79	
55 MES	228,13	9.353,13	87,53	315,65	
56 MES	228,13	9.125,00	85,39	313,52	
57 MES	228,13	8.896,88	83,26	311,38	
58 MES	228,13	8.668,75	81,13	309,25	
59 MES	228,13	8.440,63	78,99	307,12	
60 MES	228,13	8.212,50	76,86	304,98	1.063,17
61 MES	228,13	7.984,38	74,72	302,85	
62 MES	228,13	7.756,25	72,59	300,71	
63 MES	228,13	7.528,13	70,45	298,58	
64 MES	228,13	7.300,00	68,32	296,44	
65 MES	228,13	7.071,88	66,18	294,31	
66 MES	228,13	6.843,75	64,05	292,17	
67 MES	228,13	6.615,63	61,91	290,04	
68 MES	228,13	6.387,50	59,78	287,90	
69 MES	228,13	6.159,38	57,64	285,77	
70 MES	228,13	5.931,25	55,51	283,63	
71 MES	228,13	5.703,13	53,37	281,50	
72 MES	228,13	5.475,00	51,24	279,36	755,74
73 MES	228,13	5.246,88	49,10	277,23	
74 MES	228,13	5.018,75	46,97	275,09	
75 MES	228,13	4.790,63	44,83	272,96	
76 MES	228,13	4.562,50	42,70	270,82	
77 MES	228,13	4.334,38	40,56	268,69	
78 MES	228,13	4.106,25	38,43	266,55	

79 MES	228,13	3.878,13	36,29	264,42	
80 MES	228,13	3.650,00	34,16	262,28	
81 MES	228,13	3.421,88	32,02	260,15	
82 MES	228,13	3.193,75	29,89	258,01	
83 MES	228,13	2.965,63	27,75	255,88	
84 MES	228,13	2.737,50	25,62	253,74	448,32
85 MES	228,13	2.509,38	23,48	251,61	
86 MES	228,13	2.281,25	21,35	249,47	
87 MES	228,13	2.053,13	19,21	247,34	
88 MES	228,13	1.825,00	17,08	245,20	
89 MES	228,13	1.596,88	14,94	243,07	
90 MES	228,13	1.368,75	12,81	240,93	
91 MES	228,13	1.140,63	10,67	238,80	
92 MES	228,13	912,50	8,54	236,66	
93 MES	228,13	684,38	6,40	234,53	
94 MES	228,13	456,25	4,27	232,39	
95 MES	228,13	228,13	2,13	230,26	
96 MES	228,13	-	-	228,13	140,90

**9.735,01**

**TOTAL DE INTERES**

**2.292,85**

**SUMA INTERES 1 AÑO**

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** COOP-MEGO

## 11.5. ANEXO NO. 5

### MODELO ANUNCIOS PARA PRESA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

#### GRÁFICO NO. 43

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA "GUAYQUICHUMA"-APEG**

**REQUIERE CONTRATAR JEFE DE PRODUCCIÓN**

**REQUISITOS:**

- Título de Ingeniero Comercial, Agrícola, Agropecuaria o en Industrias agropecuarias.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Con experiencia .
- Disponibilidad inmediata.

**LA EMPRESA OFRECE:**

- Estabilidad laboral
- Buen ambiente de trabajo

Interesados enviar hoja de vida a la APEG, ubicada en Barrio El Prado a 1 Km de la Iglesia de la Parroquia Guayquichuma, Cantón Catamayo; vía e-mail: [apegcacao@gmail.com](mailto:apegcacao@gmail.com) , o comuníquese al 083038773

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA "GUAYQUICHUMA"-APEG**

**NECESITA CONTRATAR CHOFER**

**REQUISITOS:**

- Título de bachiller
- Licencia de conducir
- Disponibilidad inmediata
- Experiencia

**LA EMPRESA OFRECE:**

- Estabilidad laboral
- Buen ambiente de trabajo

Interesados enviar la documentación pertinente a APEG, ubicada en Barrio El Prado a 1 Km de la Iglesia de la Parroquia Guayquichuma, vía e-mail: [apegcacao@gmail.com](mailto:apegcacao@gmail.com), o comuníquese al número 083038773

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA "GUAYQUICHUMA"-APEG**

**REQUIERE CONTRATAR SECRETARIA**

**REQUISITOS:**

- Título académico.
- Conocimientos básicos de Word, Excel y PowerPoint.
- Con experiencia.
- Buena presencia.
- Referencias personales.

**LA EMPRESA OFRECE:**

- Estabilidad laboral
- Buen ambiente de trabajo

Interesados enviar la documentación pertinente a APEG, ubicada en Barrio El Prado a 1 Km de la Iglesia de la Parroquia Guayquichuma, Cantón Catamayo; vía e-mail: [apegcacao@gmail.com](mailto:apegcacao@gmail.com) , o comuníquese al 083038773

**ELABORADO:** Las Autoras

**FUENTE:** Prensa de la localidad

## 11.6. ANEXO NO. 6

### MODELO DE MANUAL DE BIENVENIDA



# ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ECOLÓGICA GUAYQUICHUMA

## “MANUAL DE BIENVENIDA”

### CONTENIDO

1. BIENVENIDO AL EQUIPO “APEG- LOJA”
2. HISTORIA DE “APEG- LOJA”
3. FILOSOFIA DE “APEG- LOJA”
4. NUESTRA MISIÓN
5. NUESTRA VISIÓN
6. NUESTROS OBJETIVOS
7. ORGANIGRAMA FUNCIONAL
8. FUNCIONES DEL EQUIPO DE TRABAJO
9. VESTIMENTA Y EQUIPO DE RESPONSABILIDAD
10. HORARIOS DE TRABAJO Y PAGOS
11. SEGURIDAD SOCIAL
12. ERES PARTE DE “APEG- LOJA”
13. GRÁFICA DE NUESTRAS INSTALACIONES

## ¡¡¡BIENVENIDO AL EQUIPO APEG!!!

La vida o quizá el destino te ha traído hacia nosotros, eres muy afortunado (a), pues en él encontrarás un gran ambiente y un buen equipo de trabajo, claro que eso depende en gran medida de ti y de tu disposición de cooperar en lo que “APEG-LOJA” requiera. Esta nota es una manera de decirte que estamos felices de que te hayas unido a nosotros. Durante las próximas semanas aprenderás las técnicas de nuestro negocio, podrás apreciar que en “APEG- LOJA” todas las funciones, procesos y derechos y obligaciones te ayudarán a triunfar.

Las empresas hoy en día suelen ocuparse más de la prosperidad del negocio que por el bienestar, tranquilidad y seguridad de sus empleados. Afortunadamente en “APEG- LOJA” no es así. Aquí descubrirás las oportunidades que ofrecemos a todos los empleados. Una vez más BIENVENIDO A NUESTRO EQUIPO. Ahora eres parte de una empresa con muchos años de experiencia laboral, conocida por sus productos de gran calidad que satisfacen a todos y cada uno de nuestros clientes. **Recuerda:** La meta es tuya, tu empeño, energía, las ganas y tu dedicación hablarán por ti.

BIENVENIDO Y MUCHA SUERTE...

**ATENTAMENTE.**

Asamblea General de APEG

## 1. HISTORIA DE “APEG”

La Asociación Agropecuaria Ecológica Guayquichuma “APEG”, cuya sede es la Parroquia del mismo nombre. Inicia su vida jurídica desde el 13 de Diciembre del 2010, bajo el Acuerdo Ministerial N°30, inscrita en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). La asociación está integrada por trece socios; que con recursos propios, el apoyo de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO) y el trabajo voluntario de la Ing. María de Ángeles Carrión Abad actual presidenta de la APEG.

Con el apoyo de ANECACAO, a través de la entrega de fundas, semilla, saran y lo más importante la asistencia técnica logró construir el primer vivero comunitario de cacao fino de aroma de la Provincia de Loja, con capacidad para 20000 plantas. Pero este aporte se suspendió por determinaciones del Estado, es así que desde el mes de septiembre la APEG ha gestionado: capacitaciones, asistencias técnicas y apoyo financiero con instituciones nacionales e internacional.

Se ha logrado hasta la fecha capacitar a los socios, en temas para el cultivo de cacao orgánico: establecimiento de vivero de cacao, propagación de cacao por semilla pre-germinada, cuidados del vivero, preparación del terreno, diseño cacaotal (distancia de siembra, tamaño de hoyos, método de siembra), tipos de sombra (temporal y permanente), trabajo en Equipo, procesos de siembra, abonos orgánicos, entre otros. La Asociación ha logrado como primera fases que cada socio siembre en 600 plantas de cacao orgánico, el resto de patrones se encuentra en el vivero hasta alcanzar el tamaño adecuado.

El manejo del vivero se lo ha realizado en forma conjunta y organizada, cumpliendo con un cronograma de riego y aplicación de abonos (biols, humus, etc.). Estos resultados provocaron interés en la pequeña población de la zona, pero el factor financiero, es un limitante al momento de adquirir la materia prima. Hace meses atrás la APEG ha recibido la contribución de varias instituciones nacionales como:

- Ministerios de Inclusión Económica y Social-MIES (Financiamiento de riego)
- Departamento de Productividad del Sur-DEPROSUR (Financiamiento de varetas)
- La Universidad Nacional de Loja-UNL (Elaboración del Plan de Negocios)
- Fondo Ecuatoriano de Cooperación para el Desarrollo-FECD, (Aporte de fundas y semillas)
- ANECACAO (Aporte de semillas, fundas, saram y asesoramiento técnico).
- COFENAC (Asesoramiento técnico de abonos orgánicos)
- Embajada de Alemania (Financiado compra de materiales y herramientas para el fortalecimiento de la producción del cacao)
- Sociedad Verde (Contribución en el marketing del proyecto para captar donantes internacionales, a través de [www.sociedadverde.com](http://www.sociedadverde.com))

En Noviembre de 2011, firmó un convenio con la UNL, en donde esta institución brindará el talento intelectual con la Carrera de Administración de Empresas a través de pasantes; y la APEG pondrá a disposición cualquier tipo de información para la práctica profesional de los asignados por la institución.

## 2. FILOSOFÍA DE “APEG”

APEG al ser una organización pionera en la producción de cacao orgánico fino o de aroma en la Provincia de Loja, tiene como filosofía obtener una producción de alta calidad para satisfacer al mercado nacional e internacional. En donde los puntos claves son:

- **CLIENTES:** Son la razón de nuestros esfuerzos.
- **EXCELENCIA EN EL PERSONAL:** Ampliar nuestros conocimientos, habilidades y capacidades.
- **CALIDAD:** En cada etapa de la siembra, cosecha, post-cosecha y venta.
- **SERVICIO:** Eficiente en la entrega de nuestros producto.
- **EFICIENCIA:** Capacidad para lograr un nuestras metas, empleando los mejores métodos posibles.
- **RESPONSABILIDAD:** Cumplir con nuestras proyecciones trimestrales.
- **COMPROMISO:** Acuerdo contraído con nuestro socios, inversionistas y con los clientes.
- **EQUIPO:** Grupo de socios y talento humano de APEG, organizadas para la realización de una tarea o el logro de un objetivo.
- **RESPECTO:** colaborar para la aplicación de los principios éticos y morales.
- **INTEGRIDAD;** ser congruente entre el pensar, decir y hacer.

### **3. NUESTRA MISIÓN**

Contribuir en la relación, estructura y desarrollo de la pequeña sociedad campesina organizada de productores de café y cacao fino o de aroma del Sur de Ecuador; mediante procesos asociativos, productivos y comerciales que son acciones estratégicas-sostenibles en la economía social y solidaria. Permitiendo incrementar los ingresos familiares, mejorar su calidad de vida y practicar valores humanos y cristianos. La APEG es la asociación pionera y representativa del sector productivo Loja; y velará por los intereses y necesidades de sus socios, mediante valores humanos y cristianos.

### **4. NUESTRA VISIÓN**

En 2015 APEG es una asociación con reconocimiento nacional por preservar y mejorar la calidad de los productos agrícolas, articulada a cadenas productoras y comercializadoras solidarias de productos seleccionados y certificados orgánicamente. Fortaleciendo al Sector Agro-Sur dedicado a la producción de café y cacao. Logrando alto impacto en la economía de las familias agremiadas.

### **5. NUESTROS OBJETIVOS**

#### **5.1. GENERAL**

Establecer un sistema de normalización y comercialización justa de cacao basado en la optimización de los sistemas de producción y mejoramiento de calidad para incrementar el nivel de vida de las familias de los pequeños productores de la Parroquia Guayquichuma y zonas aledañas e influenciando en el aspecto social, cultural y religioso.

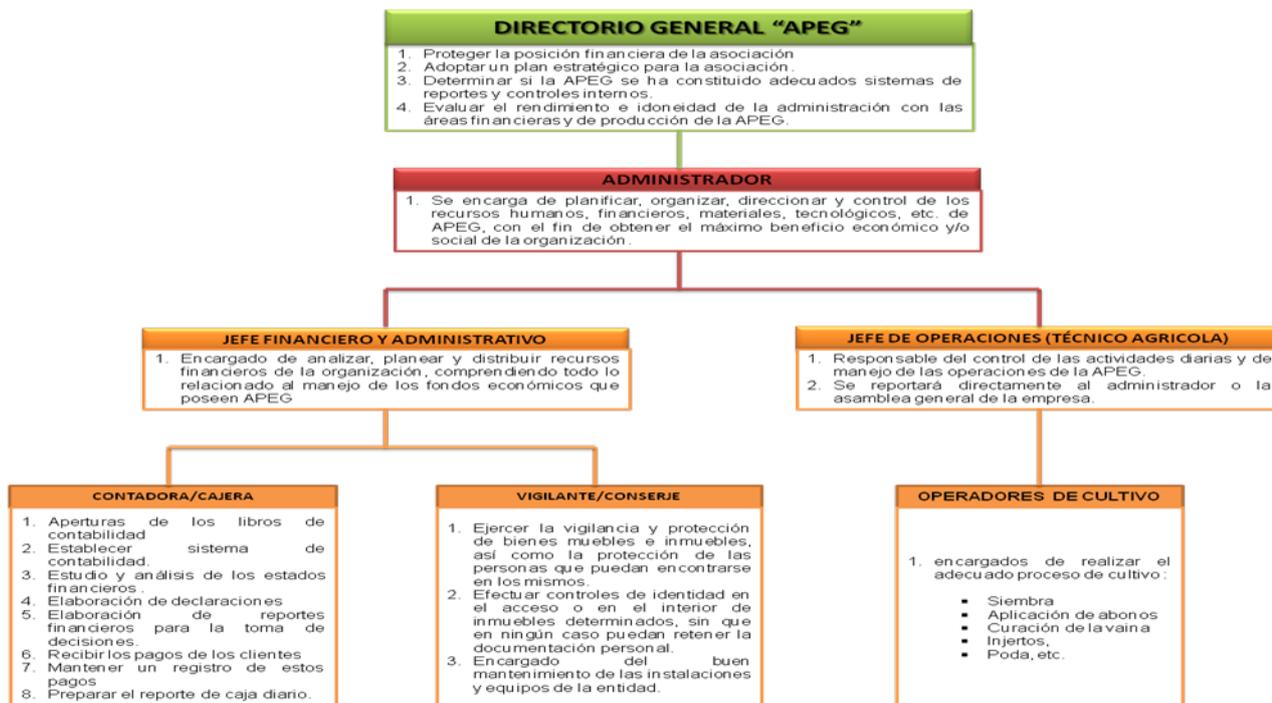
## 5.2. ESPECIFICOS:

- Mejorar la producción, productividad y calidad del cacao ecuatoriano, a través de procesos productivos orgánicos y amigables con el ambiente, mediante asesoría técnica pública, privada, nacional o internacional.
- Ampliar el número de beneficiarios del proyecto Producción y Comercialización de Cacao Orgánico Fino o fe Aroma en la Parroquia Guayquichuma y el Rosario del Cantón Catamayo y Chaguarpamba, Provincia de Loja
- Buscar mercados nacionales e internacionales para la inserción del producto, con mejores precios para la venta de la producción.
- Producir, procesar, comercializar y exportar todos los productos agrícolas y pecuarios que produzca la Asociación, especialmente producción agroecológica y comercialización de cacao y sus derivados.
- Establecer un sistema de comercialización justa de cacao y optimizar los sistemas de producción y mejoramiento de calidad
- Restablecer para el Ecuador el prestigio de exportador de cacao fino de aroma.
- Promover la unidad, solidaridad y mutua colaboración, en coordinación con el Directorio y diferentes grupos de trabajo.
- Preparar a sus socios para que participen en la dirección de la organización con eficiencia.
- Establecer servicios socio-económicos y cristianos para beneficios de los asociados y a la comunidad.
- Mantener relaciones de confraternidad con organizaciones dedicadas a las mismas actividades agropecuarias.

- Gestionar, captar, administrar fondos y bienes provenientes de créditos donaciones, legados, asignaciones, cuotas, contribuciones de personas naturales o jurídicas, sean éstas instituciones públicas, privadas, ONG's nacionales o extranjeras; que permitan el cumplimiento de los objetivos y fines de la asociación, principalmente financiar los diferentes planes, programas y proyectos que vayan a implementar.
- Organizar y participar activamente en ferias, exposiciones dentro y fuera del país.
- Fomentar el turismo agro-ecológico
- Promover el ahorro y crédito en los agremiados a la asociación.

## 6. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

**GRÁFICO NO. 44**



**ELABORADO:** Crystina Gabriela Calderón R./María Margoth Lanche Jara  
**FUENTE:** Plan de Negocios para la APEG, y su producto cacao orgánico fino de aroma, Provincia de Loja, Cantón Catamayo, Parroquia Guayquichuma-2013

## **7. VESTIMENTA Y EQUIPO DE RESPONSABILIDAD**

Todos los departamentos llevarán obligatoriamente una camiseta con el nombre o logotipo de la APEG, excepto el Departamento de Operaciones ya que el personal que labore en el Sub-Departamento de Producción deberá usar la vestimenta apropiada y equipos de acuerdo a la función que realicen.

A continuación se detallarán:

- Operadores de cultivo: En vestimenta Jeans, botas, camisa y gorra APEG, los equipos de responsabilidad palas, machete, rociadores manuales, podaras, carretilla, regadera y piola
- Recolectores: En vestimenta Jeans, botas, camisa y gorra APEG, los equipos de responsabilidad: podadoras, canastas recolectoras, carretillas, manguera de jardín, contenedores de plástico.
- Fermentadores: En vestimenta Jeans, botas, camisa y gorra APEG, los equipos de responsabilidad palas, carretilla, y cajones fermentadores
- Secadores: En vestimenta Jeans, botas, camisa y gorra APEG, los equipos de responsabilidad carretilla y patios de secado
- Seleccionadores: En vestimenta Jeans, botas, camisa y gorra APEG, los equipos de responsabilidad carretilla y mesas seleccionadoras
- Empacadores: En vestimenta Jeans, botas, camisa y gorra APEG, los equipos de responsabilidad carretilla, balanza, sacos de yute con logotipo pre-impreso.

## **8. HORARIOS DE TRABAJO Y PAGOS**

Nuestra asociación inicia su horario de atención al público es de 8H00AM a 12H00PM, y en tarde de 13H00 a 17H00PM; de lunes a viernes. En caso de modificaciones de horarios de trabajo la Asociación dará a conocer anticipadamente el cambio.

## **9. SEGURIDAD SOCIAL**

Desde el primer día de ingreso a la empresa, se realizará los trámites correspondientes para registrar el Seguro Social del contratado, este registro lo realizará el departamento administrativo por medio del IESS. Es importante cuando un empleado falte por enfermedad avise al Dpto. Talento Humano para que este informe al Dpto. Administrativo, además se deberá presentar la certificación médica correspondiente para justificar la inasistencia.

## **10. YA ERES UNA PARTE FUNDAMENTAL DE “APEG-LOJA”**

Desde de tu primer día de trabajo en “APEG-LOJA” vas a hacer una pieza fundamental para el desarrollo de la asociación por lo que tienes que desempeñar bien tu trabajo y si tienes alguna duda o sugerencia no dudes en decirnos. Nos da mucho gusto tenerte en la empresa. Bienvenido al equipo de APEG-LOJA!!!.

## 11.7. ANEXO NO. 7

### PORTADA “PLAN DE NEGOCIOS”

#### GRÁFICO NO. 45



ELABORADO: Las Autoras

## 11.8. ANEXO NO. 8

### CENSO NACIONAL DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL DE CACAO ORGÁNICO FINO O DE AROMA



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE CACAO A NIVEL NACIONAL

#### SEÑORES:

Somos estudiantes de la Universidad Nacional de Loja, pertenecientes al Área Jurídica, Social y Administrativa, de la Carrera de Administración de Empresas, Módulo 10-Grupo 5. Le pedimos de la manera más comedida se digne en ayudarnos contestando la siguiente encuesta, que permitirá la recopilación de datos fundamentales para el desarrollo de nuestro proyecto de tesis.

**Nombre de la Asociación:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Puede darnos a conocer una breve reseña histórica sobre esta entidad**

\_\_\_\_\_

**¿Su organización posee una misión, visión y objetivos?**

Si ( )

No ( )

**Extensión total de la finca en hectáreas:** \_\_\_\_\_

**Área cultivada de cacao fino o de aroma en hectáreas:** \_\_\_\_\_

**Área de cacao en producción, en abandono, en hectáreas:** \_\_\_\_\_

Por cada hectárea cuantos quintales de cacao adquiere: \_\_\_\_\_

Edad promedio del cacao en producción en años: \_\_\_\_\_

¿Quién compra su cacao en grano seco?

- a) Intermediarios \_\_\_\_\_
- b) Fabricantes de chocolate \_\_\_\_\_
- c) Exportadores \_\_\_\_\_
- d) Otro \_\_\_\_\_

¿Cuenta su producto con certificaciones, que garanticen la calidad de su cacao? ¿Cuál?

Si ( )                      No ( )

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿A qué precio en US\$ le están pagando quintal de cacao seco?

\_\_\_\_\_

¿Qué tipo de financiamiento utiliza para la producción de su cacao?

- a) Ninguno \_\_\_\_\_
- b) Banco Nacional de fomento \_\_\_\_\_
- c) Organizaciones o asociación privada \_\_\_\_\_
- d) Otro \_\_\_\_\_ (Cuales: \_\_\_\_\_)

\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**FIRMA DE ENTREVISTADO**

## 11.9. ANEXO NO. 9



### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **ENTREVISTAS A LOS TÉCNICOS INIAP-GUAYAS/MAGAP Y PRESIDENTA-APEG PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS, COSTOS Y NIVELES DE PRODUCTIVIDAD DEL CACAO ORGÁNICO FINO DE AROMA A NIVEL NACIONAL**

#### **SEÑORES:**

Somos tesisistas de la Universidad Nacional de Loja, pertenecientes al Área Jurídica, Social y Administrativa, de la Carrera de Administración de Empresas, Módulo 10-Grupo 5. Le pedimos de la manera más comedida se digne en ayudarnos con la siguiente entrevista, que permitirá la recopilación de datos fundamentales para el desarrollo de nuestro proyecto de tesis.

#### **1. ¿Costos de la materia prima en la producción del cacao? (INIAP)**

- **Semilla:** \_\_\_\_\_
- **Planta:** \_\_\_\_\_
- **Vareta:** \_\_\_\_\_

#### **2. ¿Por hectárea cuantos quintales de cacao se cosecha? Y ¿cuántas cosechas se dan al año? (INIAP)**

---

#### **3. ¿El INIAP brinda asesoramiento técnico a sus clientes, en relación la producción de cacao fino de aroma? ¿En qué consiste? (INIAP)**

---

**4. Tiempo reales en los procesos productivos para obtener de cacao fino o de aroma seco (APEG)**

---

---

**5. Háblenos sobre la cadena de cacao a nivel mundial (MAGAP)**

---

---

**6. Productividad del cacao fino o de aroma (MAGAP)**

---

---

# ÍNDICE

<b>PORTADA</b>	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORIA</b>	<b>iii</b>
<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>vi</b>
<b>1. TÍTULO</b>	<b>1</b>
<b>2. RESUMEN</b>	<b>2</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>4. REVISIÓN DE LITERATURA</b>	<b>9</b>
<b>4.1. PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>9</b>
<b>4.1.1. GENERALIDADES</b>	<b>9</b>
<b>4.1.2. IMPORTANCIA</b>	<b>10</b>
<b>4.1.3. USOS DEL PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>10</b>
<b>4.1.4. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>11</b>
<b>4.1.5. PARTES DE UN PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>11</b>

<b>4.2. EL CACAO</b>	<b>13</b>
<b>4.2.1. GENERALIDADES</b>	<b>13</b>
<b>4.2.2. EL ORIGEN DEL CACAO EN EL ECUADOR</b>	<b>13</b>
<b>4.2.3. PRODUCCIÓN A NIVEL NACIONAL</b>	<b>15</b>
<b>4.2.4. VARIEDADES DE CACAO</b>	<b>16</b>
<b>4.2.4.1. GRANOS ORDINARIOS</b>	<b>16</b>
<b>4.2.4.2. GRANOS FINOS O DE AROMA</b>	<b>17</b>
<b>4.2.5. EL CULTIVO DE CACAO ORGÁNICO</b>	<b>17</b>
<b>4.2.6. CERTIFICADOS DE CALIDAD COMERCIAL</b>	<b>18</b>
<b>4.2.7. CALIDADES DEL CACAO</b>	<b>19</b>
<b>4.3. DESCRIPCIÓN DE LA APEG</b>	<b>20</b>
<b>4.3.1. RESEÑA HISTÓRICA</b>	<b>20</b>
<b>4.3.2. OBJETIVOS</b>	<b>22</b>
<b>4.3.2.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>22</b>
<b>4.3.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>23</b>
<b>4.3.3. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA APEG</b>	<b>24</b>
<b>5. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>25</b>
<b>5.1. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>25</b>
<b>5.1.1. FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>26</b>
<b>5.1.1.1. PRIMARIAS</b>	<b>26</b>
<b>5.1.1.2. SECUNDARIAS</b>	<b>26</b>
<b>5.2. TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>27</b>

<b>6. RESULTADOS</b>	<b>28</b>
<b>6.1. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS CENSO</b>	<b>30</b>
<b>6.2. ENTREVISTA TECNICO INIAP-MAGAP-APEG</b>	<b>49</b>
<b>7. DISCUSIÓN</b>	<b>53</b>
<b>7.1. ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>53</b>
<b>7.1.1. OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>53</b>
<b>7.1.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA</b>	<b>53</b>
<b>7.1.2.1. ACTORES DE LA DEMANDA INTERNA DEL PAÍS</b>	<b>55</b>
<b>7.1.2.1.1. LOS INTERMEDIARIOS</b>	<b>55</b>
<b>7.1.2.1.2. INDUSTRIAS DE SEMI-ELABORADOS</b>	<b>55</b>
<b>7.1.2.1.3. INDUSTRIAS DE ELABORADOS</b>	<b>56</b>
<b>7.1.2.1.4. EMPRESAS EXPORTADORAS</b>	<b>56</b>
<b>7.1.2.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</b>	<b>57</b>
<b>7.1.2.2.1. MACROSEGMENTACIÓN DEL MERCADO</b>	<b>57</b>
<b>7.1.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA</b>	<b>58</b>
<b>7.1.3.1. OFERTA A NIVEL MUNDIAL</b>	<b>58</b>
<b>7.1.3.2. OFERTA A NIVEL NACIONAL</b>	<b>60</b>
<b>7.1.4. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b>	<b>65</b>
<b>7.1.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>65</b>
<b>7.1.6. PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>67</b>
<b>7.1.6.1. ANÁLISIS DE LAS 4P'S</b>	<b>67</b>
<b>7.1.6.1.1. PRODUCTO CACAO ORGÁNICO FINO O DE AROMA</b>	<b>67</b>
<b>7.1.6.1.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>68</b>

<b>7.1.6.1.1.2. DEMANDAS DEL MERCADO HACIA EL PRODUCTO</b>	<b>69</b>
<b>7.1.6.1.2. PLAZA</b>	<b>70</b>
<b>7.1.6.1.2.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>70</b>
<b>7.1.6.1.3. PROMOCIÓN</b>	<b>72</b>
<b>7.1.6.1.3.1. MUESTRAS EN EVENTOS</b>	<b>72</b>
<b>7.1.6.1.3.2. INTERNET</b>	<b>72</b>
<b>7.1.6.1.3.3. REGALOS PUBLICITARIOS</b>	<b>72</b>
<b>7.1.7. IMAGEN CORPORATIVA</b>	<b>73</b>
<b>7.1.7.1. LOGOTIPO</b>	<b>73</b>
<b>7.1.7.2. COLORES</b>	<b>73</b>
<b>7.2. ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>74</b>
<b>7.2.1. OBJETIVO</b>	<b>74</b>
<b>7.2.2. INGENIERIA DEL PROYECTO</b>	<b>74</b>
<b>7.2.2.1. LOCALIZACIÓN</b>	<b>74</b>
<b>7.2.2.2. ZONIFICACIÓN DE LA PLANTA “APEG”</b>	<b>75</b>
<b>7.2.2.3. TECNOLOGÍA</b>	<b>75</b>
<b>7.2.2.3.1. MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	<b>75</b>
<b>7.2.2.3.2. MANO DE OBRA</b>	<b>76</b>
<b>7.2.2.4. PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>78</b>
<b>7.2.2.5. DISEÑO DEL PRODUCTO TERMINADO</b>	<b>79</b>
<b>7.2.2.6. DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECORRIDO</b>	<b>80</b>
<b>7.2.3. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN</b>	<b>81</b>
<b>7.2.4. ANÁLISIS FODA</b>	<b>83</b>

<b>7.2.4.1. FORTALEZAS</b>	<b>83</b>
<b>7.2.4.2. OPORTUNIDADES</b>	<b>84</b>
<b>7.2.4.3. DEBILIDADES</b>	<b>84</b>
<b>7.2.4.4. AMENAZAS</b>	<b>85</b>
<b>7.3. ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>86</b>
<b>7.3.1. INVERSIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>86</b>
<b>7.3.1.1. ACTIVOS FIJOS</b>	<b>86</b>
<b>7.3.1.2. ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>86</b>
<b>7.3.1.3. ACTIVOS DE OPERACIÓN O CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>87</b>
<b>7.3.2. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>	<b>88</b>
<b>7.3.2.1. FUENTES INTERNAS</b>	<b>89</b>
<b>7.3.2.2. FUENTES EXTERNAS</b>	<b>89</b>
<b>7.3.2.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES</b>	<b>90</b>
<b>7.3.2.4. COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>92</b>
<b>7.3.2.5. CÁLCULO DEL PRECIO UNITARIO</b>	<b>94</b>
<b>7.3.2.6. INGRESOS</b>	<b>96</b>
<b>7.3.2.7. PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>97</b>
<b>7.3.2.7.1. MÉTODO MATEMÁTICO</b>	<b>98</b>
<b>7.3.2.7.2. MÉTODO GRÁFICO</b>	<b>102</b>
<b>7.3.2.8. ESTADO DE PÉRDIDA Y GANANCIA</b>	<b>105</b>
<b>7.3.2.9. EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>106</b>
<b>7.3.2.9.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b>	<b>107</b>
<b>7.3.2.9.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>	<b>108</b>

<b>7.3.2.9.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL</b>	<b>109</b>
<b>7.3.2.9.4. RELACIÓN COSTO-BENEFICIO</b>	<b>111</b>
<b>7.3.2.9.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b>	<b>112</b>
<b>7.4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL</b>	<b>115</b>
<b>7.4.1. ESTRUCTURA CONSTITUTIVA GENERAL DE APEG</b>	<b>115</b>
<b>7.4.1.1. ACTA ASAMBLEA CONSTITUTIVA DE LA APEG</b>	<b>115</b>
<b>7.4.2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>118</b>
<b>7.4.2.1. NIVELES JERÁRQUICOS</b>	<b>118</b>
<b>7.4.2.2. ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO</b>	<b>119</b>
<b>7.4.2.2.1. ESTRUCTURAL</b>	<b>119</b>
<b>7.4.2.2.2. FUNCIONAL</b>	<b>120</b>
<b>7.4.2.2.3. POSICIONAL</b>	<b>121</b>
<b>7.4.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA</b>	<b>122</b>
<b>7.4.3.1. ASAMBLEA GENERAL</b>	<b>122</b>
<b>7.4.4. MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>122</b>
<b>7.4.4.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>130</b>
<b>7.4.4.1.1. MODELO DE TEST DE PERSONALIDAD</b>	<b>131</b>
<b>7.4.4.1.2. MODELO DE TEST DE INTELIGENCIA</b>	<b>134</b>
<b>7.4.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>138</b>
<b>7.4.6. CONTRATO DE TRABAJO</b>	<b>138</b>
<b>7.4.6.1. MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO PARA APEG</b>	<b>139</b>
<b>7.4.7. REGLAMENTO INTERNO</b>	<b>144</b>
<b>7.4.7.1. MODELO DE REGLAMENTO INTERNO</b>	<b>145</b>

<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>156</b>
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	<b>159</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>162</b>
<b>10.1. LIBROS</b>	<b>162</b>
<b>10.2. FOLLETOS</b>	<b>163</b>
<b>10.3. WEB</b>	<b>164</b>
<b>11. ANEXOS</b>	<b>166</b>
<b>11.1. ANEXO NO. 1</b>	<b>166</b>
<b>11.2. ANEXO NO. 2</b>	<b>175</b>
<b>11.3. ANEXO NO. 3</b>	<b>179</b>
<b>11.4. ANEXO NO. 4</b>	<b>185</b>
<b>11.5. ANEXO NO. 5</b>	<b>188</b>
<b>11.6. ANEXO NO. 6</b>	<b>189</b>
<b>11.7. ANEXO NO. 7</b>	<b>199</b>
<b>11.8. ANEXO NO. 8</b>	<b>200</b>
<b>11.9. ANEXO NO. 9</b>	<b>202</b>
<b>12. ÍNDICE</b>	<b>204</b>