FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO APROCA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Oswaldo Martnez

Autora
Andrea Stefania Bone Guilcatoma

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Oswaldo Martínez (MBA)
171166315-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Andrea Stefania Bone Guilcatoma
C.I.0803253012

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por estar a mi lado guiándome y dándome sabiduría para alcanzar mis metas.

A esos seres grandiosos mis padres Adul Bone y Cecilia Guilcatoma mi inspiración de quienes todos los día recibo una palabra de aliento y apoyo permanente en mi vida.

A mi hermano Edder Bone, que con su ejemplo de lucha por conseguir sus objetivos, estuvo conmigo siempre corriéndome y enseñándome cada día a superar mis desafíos.

Al personal docente, mis profesores, por otorgarme sus conocimientos a lo largo de mi carrera universitaria.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, mi hermano y a mis verdaderos, por creer en mis capacidades, sintiéndose orgullosos y yo de ellos, por el gran aporte que cada uno hizo para formarme como profesional y persona.

RESUMEN EJECUTIVO

El Ecuador por tradición ha sido productor de cacao y actualmente es reconocido a nivel internacional por su producto. Con las actuales tendencias por el consumo de productos orgánicos en el mercado local e internacional, surge la intención de realizar un plan de mejora, para la Asociación de Productores de Cacao APROCA, permitiendo generar estrategias para incrementar su rentabilidad, y ser más competitivo.

Mediante un análisis interno y externo que pueden afectar el éxito de la Asociación, se determinó que existe problemas de comercialización de la producción de cacao, la misma que no genera ningún tipo de valor agregado al producto, al no tener suficiente capital de operación, no se compra toda la producción de los agricultores asociados, y a pesar de que los precios que se paga por el cacao está por encima de su valor real, y la venta del producto está asegurada, la empresa actualmente no cuenta con la capacidad financiera de soportar comercialización de productos nuevos derivados de cacao.

APROCA tendrá como objetivos principales la producción y comercialización de Cacao terminado con volúmenes de ventas mayores y como una nueva meta mediante la puesta en marcha del presente plan de mejoramiento, la fabricación yla distribución de Pasta de Cacao a través de la inclusión del personal capacitado en todos sus procesos, teniendo la responsabilidad social hacia el personal de la Asociación para el cumplimiento de sus objetivos.

Se estima una inversión inicial en primer año de USD 64781 para la puesta en marcha del proyecto. Bajo un escenario normal, con un apalancamiento a una tasa del 12 % , se obtiene una Tasa Interna de Retorno TIR del 96,7 % y un Valor Actual Neto VAN de USD 515,587 lo que demuestra la viabilidad financiera del proyecto.

ABSTRACT

Ecuador is by tradition a cacao producer and is well known internationally for this product. With current trends in the consumption of organic products in the domestic and international market, there is the intention to carry out an improvement plan for the Cocoa Producers Association APROCA, generating strategies to increase profitability and be more competitive.

Through an internal and external analysis that can affect the success of the partnership, it was determined that commercialization problems existed in cocoa production, which does not generate any additional value to the product. Not having sufficient operating capital, the entire production of the associated farmers is not bought, and even though the prices paid for cocoa are above its actual value, and the sale of the product is assured, the company currently lacks the financial ability to support commercialization of new products derived from cacao.

APROCA will have as main objectives; the production and commercialization of cocoa ending with higher sales volumes, and as a new goal through the implementation of this improvement plan, the manufacturing and distribution of Cocoa Paste with the inclusion of trained personnel in all processes, maintaining the social responsibility to the staff from the Association to fulfill its objectives.

An initial investment is estimated at USD 64781 for the first year of the project´s implementation. In a normal scenario, with leverage at a rate of 12%, an Internal Rate of Return IRR of 96.7% is obtained, and the Net Current Value NPV of USD 515.587 demonstrating the financial viability of the project.

ÍNDICE

CAPÍTULO I 1

1 INTRODUCCIÓN 1

1.1 Antecedentes 1
1.2 Giro del Negocio 2
1.3 Objetivos 3
1.3.1 Objetivo General 3
1.3.2. Objetivos Específicos 3
1.4. Importancia y Justificación 3

CAPÍTULO II 4

2 EMPRESA Y ENTORNO 4

2.1 Organización 4
2.1.1 Misión 5
2.1.2 Visión 5
2.1.3 Valores 5
2.2 ANÁLISIS INTERNO 6
2.2.1. Situación General de la Empresa 6
2.2.1.1 Clientes 6
2.2.1.2 Proveedores 8
2.2.1.3 Administración y Recursos Humanos 9
2.2.1.4 Marketing y Ventas 11
2.2.1.5 Finanzas y Contabilidad 11
2.2.1.6 Producción y Operaciones 12
2.2.1.7 Investigación y Desarrollo 13
2.2.2 Cadena de Valor 13
2.2.1.1 Actividades Primarias 14
2.2.1.1.1 Logística Interna 15
2.2.1.1.2 Logística Externa 17
2.2.1.1.3 Servicios 18
2.2.1.2 Actividades de Apoyo 18
2.2.1.2.1 Infraestructura de la empresa 18
2.2.1.2.2 Abastecimiento 20
2.3 ANÁLISIS EXTERNO 21
2.3.1 Industria 22
2.3.2 Análisis PESTEL 24
2.3.2.1 Factores Políticos y Legales 24
2.3.2.2 Factores Económicos 24
2.3.2.3 Factores Sociales, demográficos y Culturales 39

2.3.2.3.1 Entorno demográfico 39
2.3.2.3.2 Socioeconómicos 43
2.3.2.4 Factores Tecnológicos 47
2.3.3 Competencia 47
2.3.3.1 Análisis Cinco Fuerzas de Porter 48
2.3.3.1.1 Poder de Negociación de los compradores (Bajo) 48
2.3.3.2.2 Poder de Negociación de Proveedores (Bajo) 49
2.3.3.2.3 Nuevos Competidores 50
2.3.3.2.4 Productos Sustitutos 51
2.3.3.2.5 Intensidad de la rivalidad 51

CAPÍTULO III 53

3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA 53

3.1 Análisis de matriz FODA 53
3.1.1 Documentación del diagnóstico del área de intervención que surge del FODA. 55
3.1.2 Ponderación de factores 56
3.1.2.1 Puntos de vista de los actores involucrados 56
Taller para establecer un plan de mejora para la Asociación de Productores Cacao APROCA 57
3.1.2.1.1 Focus Group 58
3.1.2.1.2 Encuesta 61
3.1.2.2 Punto de vista de expertos en la industria 68
3.1.3 Análisis y elección de la estrategia 71
3.1.3.1 Matriz de Evaluación de los factores Externos (EFE) 72
3.1.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) 75
3.1.3.3 Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) 77
3.1.3.4 Matriz Interna-Externa (IE) 80
3.1.4 Balance Score Card 83
3.1.4.1 Perspectiva financiera o de resultado 84
3.1.4.2 Perspectiva del cliente o mercado 84
3.1.4.3 Perspectiva del proceso interno 85
3.1.4.4 Perspectiva de aprendizaje, crecimiento y tecnología 85
3.2 Planteamiento de objetivos 91
3.3 Definición de las áreas a ser intervenidas 92

CAPITULO IV 95

3.4 Definición del alcance de la propuesta de mejora 94

4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA 95

4.1 Objetivo del plan de mejora 95

4.1.1 Objetivo General 95
4.1.2 Objetivos específicos 95
4.2 Propuesta de Cambio 96
4.2.1 Planteamientos de Estrategias 101
4.2.1.1 Desarrollo de las estrategias y acciones propuestas para APROCA 101
4.2.2 Propuesta de Implementación 106
4.2.3 Cronograma de Implementación 134

CAPITULO V 138

5. EVALUACIÓN FINANCIERA 138

DEFINICIÓN E IMPORTANCIA 138
1.1 PRESUPUESTO 138
1.1.1 Presupuesto por implementación de estrategias 138
1.1.2 Ingresos 139
1.1.3 Inversión Inicial 140
5.1.4 Proforma de capital de trabajo 140
5.1.5 Costos Involucrados 141
5.1.6 Proforma de Gastos 142
5.1.1 Flujo de efectivo 144
5.2.1 Financiamiento del plan de Mejora 147
5.2.1.1 Periodo de recuperación de capital 148
5.1.2 EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO 149
5.3.1 Punto de Equilibrio 150

CAPITULO VI 152

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 152

2.3 CONCLUSIONES 152
2.4 RECOMENDACIONES 153

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se analizará los antecedentes, objetivos que pretende responder la investigación del siguiente proyecto presentado.

1.1 Antecedentes

La Asociación de Productores de Cacao Orgánico (APROCA), de la parroquia Atacames, provincia Esmeraldas, es una organización con fines de lucro, la misma que se encuentra constituida bajo el Acuerdo Ministerial No. 179 del 14 de diciembre del 2005, otorgado por el Ministerio de Bienestar Social, cuyos objetivos son entre otros: lograr el mejoramiento socioeconómico y cultural de los pequeños productores; promover el uso sostenible de las plantaciones cacaoteras y mejorar la producción y calidad del cacao orgánico de su zona.

APROCA cuenta con una base fija de productores de cacao capacitados para cumplir con los requerimientos de calidad para la comercialización nacional e internacional. Con una estructura comercial consolidada, APROCA buscó recibir el entrenamiento avanzado del personal local, incorporando herramientas inteligentes de negocio, políticas y normativas cuya finalidad es la de lograr sostenibilidad empresarial. Este esfuerzo de organización y crecimiento ha dado frutos. (APROCA, 2012)

Hasta la presente fecha APROCA ha obtenido dos certificaciones BCS orgánico y FLOCER de comercio justo, aportando significativamente en el mejoramiento del sistema de comercialización, pese a no contar con el suficiente capital de operación.

1.2 Giro del Negocio

APROCA se define como una empresa de producción social dedicada a actividades industriales (comercialización de cacao), utilizando materia prima orgánica y prestación de servicios con fines lucrativos u obtención de beneficios sociales. La empresa como unidad de producción implica un conjunto de factores humanos, físicos y financieros coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad tener mayor índice de rentabilidad.
Las empresas de producción social son entidades integrales, con la misión de establecer nuevas formas de producción social y eficiente con una distribución de sus excedentes o beneficios en base a principios de justicia, equidad y reciprocidad hacia toda la comunidad que participa y el uso de técnicas y tecnología de punta.

La asociación tiene veinte y siete años en el mercado siendo sus fundadores 65 socios Productores de cacao. Hoy en la actualidad Francisco Peñarrieta ocupa el cargo de Gerente de Comercialización Asociativa con 4 años de experiencia.

Sus clientes actuales son empresas que tienen líneas de chocolate orgánico de alta calidad, siendo los ingredientes 100% orgánicos y producidos de acuerdo con las normas justas y equitativas.

La asociación actualmente no dispone de las instalaciones adecuadas para una óptima fermentación y secado del producto fresco, a pesar de estos problemas han logrado tener una significativa participación en el mercado debido a la buena calidad de producto.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un proyecto de mejoramiento en el sistema de producción y en el manejo administrativo de la Asociación de Productores de Cacao APROCA que le permita generar estrategias que incrementen su rentabilidad siendo más competitivo dentro del mercado nacional e internacional.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar las posibles estrategias mediante la aplicación del plan de mejora, permitiendo mejorar los puntos críticos dentro de la asociación.
- Realizar un análisis de los factores internos y externos que permitan determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Realizar flujo de caja proyectado con la implementación de la mejora.
- Emitir las conclusiones y recomendaciones que beneficiarán a la empresa luego de concluir con esta tesis.

1.4. Importancia y Justificación

APROCA tiene como objetivo implementar nuevos renglones económicos para la producción de cacao y pasta de cacao.

Considerando el escaso abastecimiento mundial del cacao fino y de aroma, el presente plan de mejoramiento busca mediante la aplicación técnica y los conceptos relacionados al cultivo y producción obtener, un estudio de la factibilidad para aplicación de las diversas estrategias de mejoras a corto y largo plazo para una mayor productividad en la asociación.

Es importante recalcar que APROCA en su corto tiempo ha logrado mejorar el sistema productivo del cacao obteniendo materia prima 100% orgánica, reconocida a nivel nacional e internacional.

CAPÍTULO II

2 EMPRESA Y ENTORNO

2.1 Organización

La Asociación de Productores de Cacao APROCA, fue fundada el 14 de diciembre del 2004, las actividades económicas se realizan bajo el RUC 0891717342002 y los servicio se imparten en el actual centro de acopio ubicado en la Provincia de Esmeraldas, ciudad de Esmeraldas y cantón Atacames, Kilómetro 1 1/2 vía a la Unión. Desde sus inicios APROCA contaba con 30 productores, en donde se prestaba asistencia técnica, capacitaciones, entre otras.

Por los bajos precios del mercado, APROCA se vio obligada a establecer estrategias de comercialización y de asociación que le permitan fortalecer la organización de tal modo que sus socios se encuentren motivados. Años después, cuando empezaron a verse los frutos de una adecuada planificación el número de socios se incrementó a 150, constituyéndose en una organización eficiente con liderazgo y convicción de servicio. La asociación abrió su primer centro de acopio sobre una superficie de 2000 metros cuadrados en la ciudad de Esmeraldas, cantón Atacames en una zona en la que sus habitantes se han dedicado en su mayoría a la ganadería y agricultura comercial.

La asociación ha atravesado momentos difíciles como en el año 2006 que dio inicio a sus operaciones en la que no tenía ninguna estrategia para darse a conocer en mercado. Sus administradores tuvieron que buscar otras maneras de satisfacer la demanda con productos que los diferenciaran en el mercado local y exterior con productos orgánicos. Todos estos momentos los han logrado sobrellevar generando en este proceso fidelidad de los clientes y su recomendación, lo cual ha permitido incrementar la participación del mercado y

establecer a APROCA como una asociación que crea ambientes con un servicio al cliente de primera calidad.

2.1.1 Misión

“Producir y comercializar en el mercado nacional e internacional cacao 100% orgánico que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un producto de alta calidad y un excelente trato con el cliente”. (APROCA, 2012).

2.1.2 Visión

“Para el año 2019, lograr un posicionamiento de mercado para convertirse en uno de los principales y más reconocidos proveedores de grano de cacao fino y de aroma en el mercado nacional e internacional”. (APROCA, 2012).

2.1.3 Valores

Los valores que tiene APROCA son los siguientes:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Lealtad
- Trabajo en Equipo

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Se debe conocer el ambiente interno en el que se desenvuelve la empresa para determinar el comportamiento del mercado y las principales variables que lo afectan determinando así el impacto que tienen.

2.2.1. Situación General de la Empresa

> "Es necesario que los gerentes y empleados participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones investigación y desarrollo y los sistemas de información gerencia de la empresa" (David, 2008, pág. 123).

2.2.1.1 Clientes

En el año 2013 Aproca contaba con 5 clientes .Actualmente APROCA cuenta con clientes potenciales dentro del país entre los cuales están:

- Pacari cuenta con el 55% de las ventas.
- Cofina con el 8% de las ventas.
- Ecuatoriana de chocolate 5%
- Otros clientes menores 2% como INALNAPO, INEDULCE.

En el año 2014 ingresó a ser nuestro potencial cliente Tcho, empresa a la cual se genera un 30% de las ventas.

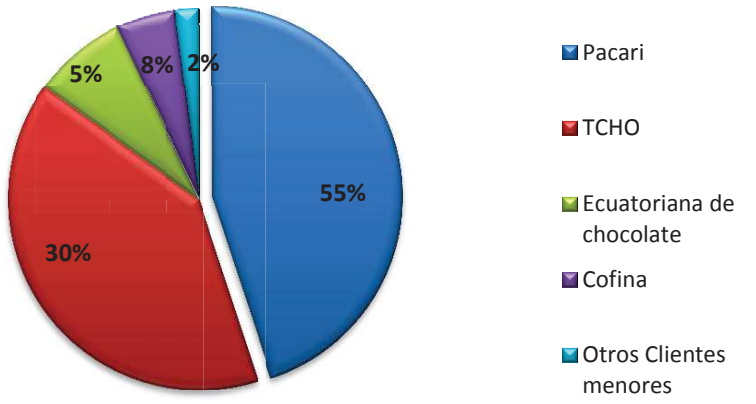


Figura 1. Clientes APROCA

Adaptado de: Asociación de Productores de Cacao (APROCA, 2012).

Luego de realizar este análisis podemos observar la participación en el mercado nacional de nuestros diferentes clientes. A continuación una reseña informativa de los clientes antes mencionados.

- Pacari.- Chocolate Pacari es empresa que vende una línea de chocolate orgánico de alta calidad, y el primero de un solo origen de chocolate orgánico hecho en su totalidad en Ecuador.
-
- Cofina.- Chocolates finos Nacionales Cofina, fue fundada en octubre de 1993. Y comenzó sus actividades en el cacao, la compra de frijol y las exportaciones en abril de 1994 en Guayaquil, Ecuador. Tiene una capacidad mensual de 2,000 toneladas métricas para la preparación y selección de las diferentes calidades ASE, ASS, ASSS, y para la preparación especial de conformidad con los requisitos de sus clientes. Exporta en contenedores ventilados o en contenedores secos para nuestros clientes en todo el mundo.
-

-
-
- Transmar.- La empresa Transmar se dedica a exportar cacao de alta calidad en semilla o productos semi-elaborados utilizando tecnología de punta y trabajando en colaboración con todos los miembros de la cadena de suministro. Además se adhieren a las normas ecuatorianas e internacionales para contribuir al beneficio de las comunidades con las que trabajan.
-
- Ecuatoriana de chocolate.- La empresa Ecuatoriana de Chocolates, chocolate gourmet, cumpliendo con los estándares de calidad que demanda el mercado internacional.
-
- Sus características de calidad como textura y finura le ha permitido satisfacer las exigencias de sus clientes específicamente en el mercado europeo como Alemania, Inglaterra, en los Estados Unidos y en américa del sur Chile.
-
- Otros clientes menores: 2% de las ventas como son INALNAPO, INEDULCE.

2.2.1.2 Proveedores

Los proveedores actuales de APROCA son productores que cuentan con la disponibilidad de cacao para cumplir con los pedidos, bajo los estándares de calidad exigidos y cambios solicitados. (Ver Anexo 1)

Se tiene programado trabajar con otras organizaciones fraternas como la APROCAM, APROCAR y Velasco Ibarra, las que se encuentran ubicadas en los cantones de Quinindé, Muisne y Ríoverde, las mismas que en la actualidad cuentan con cacao certificado bajo norma R.A.

- APROCAM 82 socios con certificación orgánica y R.A.

- APROCAR 96 socios con certificación orgánica y R.A.
- VELASCO IBARRA 60 socios sin certificación.

  La provisión de materia prima para APROCA se encuentra garantizada esto en virtud de la cercanía que mantienen con los agricultores de las zonas anteriormente mencionadas, con esta programación de trabajo se espera exista crecimiento en los niveles actuales de producción.

2.2.1.3 Administración y Recursos Humanos

Recursos Humanos se encuentra definida dentro de la Asociación por diferentes áreas como el departamento de comercialización, financiero, calidad y producción en las que desempeñan sus conocimientos un equipo de trabajo comprometido con la misión de la Asociación.

Actualmente APROCA, no cuenta con la capacidad técnica- administrativa de los asociados necesarios para abastecer a los clientes potenciales que actualmente cuenta y futuros, mediante la generación de este plan de mejoramiento se busca incrementar la producción y tener variedad de productos generado del cacao

Organigrama

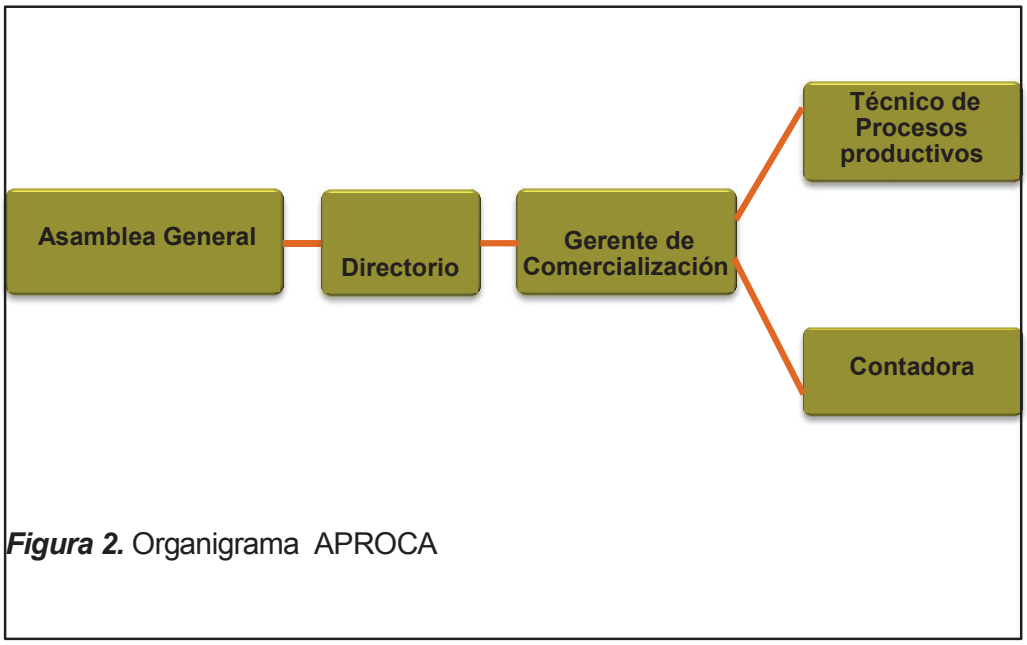


Figura 2. Organigrama APROCA

Adaptado de: Asociación de Productores de Cacao (APROCA, 2012)

Perfil Administrativo

Tabla 1. Administración APROCA

NOMBRE	FUNCIONES	AÑOS DE EXPERIENCIA	NIVEL DE EDUCACIÓN
Francisco Peñarrieta	Gerente de Comercialización Asociativa	4 años	Ing. Comercial
Estefanía Bone	Contadora	2 años	Bachiller
Peter Cabrera	Técnico de Calidad	1 años	Primarias
Luis Javier Meza	Técnico de Producción	2 años	Bachiller
Agustín Gaspar	Técnico de Producción	4 años	Primaria

Adaptado de: Asociación de Productores de Cacao (APROCA, 2012)

Equipo de comercialización:

El equipo de comercialización es el responsable de:

1. Coordinar de manera directa el Plan de negocios de producción y comercialización de cacao fino de aroma, con el Directorio y la Asamblea de la Organización, así como con el CADERS-MAGAP.
2. Planificar, ejecutar y generar la sostenibilidad de toda actividad convenida en el Plan estratégico y Plan de negocios.
3. Mantener informadas a las partes del estado de ejecución de los cronogramas de trabajo vigentes, así como de cualquier información referida.

2.2.1.4 Marketing y Ventas

APROCA, actualmente no utiliza el marketing para la generación de marca, promoción a través de ferias internacionales, giras de negocios con esto lograría tener participaciones del producto en espacios internaciones mediante degustaciones a nivel internacional.
Se han tomado en cuenta estrategias que hacen referencia al producto, precio y plaza o distribución.

Estrategias de Producto.

- Agregar a nuestro producto nuevas características, atributos, beneficios, mejoras, funciones, utilidades, usos.
- Cambiar a nuestro producto el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta, los colores, el logotipo

Estrategias para el Precio

Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida o hacerlo rápidamente conocido.
Reducir nuestros precios por debajo de los de la competencia con el fin de bloquearla y ganarle mercado.

Estrategias para la plaza o distribución

- Crear una página web o una tienda virtual para nuestro producto.
- Ofrecer o vender nuestro producto a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos o visitas a domicilio.
- Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).

2.2.1.4 Finanzas y Contabilidad

La Asociación actualmente cuenta con una persona que cumple con los requisitos, perfil y las funciones que a continuación se presenta:

- Llevar un registro contable y presupuestario de la empresa comunitaria.
- Mantener actualizados los registros del flujo de caja.
- Controlar los procesos administrativos de la empresa.
- Preparar y presentar la información administrativa- financiera y los reportes administrativos acerca de su gestión, y todos los aspectos relacionados con el área administrativa – financiera (impuestos, etc.), ante la Dirección de la empresa.

La responsable que actualmente desempeña sus funciones en esta área tiene experiencia y presta sus servicios a la Asociación desde que se inició formalmente.

2.2.1.5 Producción y Operaciones

Las operaciones que realiza APROCA son las que a continuación se detallan:

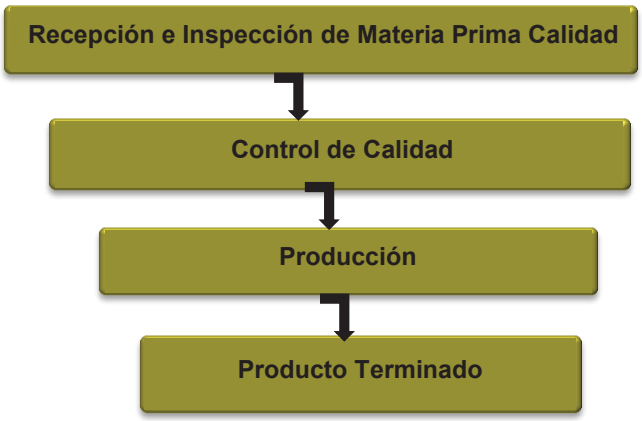


Figura 3. Operaciones APROCA

Adaptado de: Asociación de Productores de Cacao (APROCA, 2012)

Dado que el cacao es un producto certificado cumple procesos continuos de cuidado.

Se inicia con la recepción e inspección de materia prima para de esta manera saber si el cacao que el productor entrega se encuentra en buenas condiciones libre de impurezas o mezclado; esta evaluación se la realiza con el productor en la que se toman en cuenta márgenes de calidad como por ejemplo limpieza, textura, impurezas.

De esta manera se exige al productor entregar un cacao con márgenes de calidad cada vez mejores, de esta manera se continua los diversos procesos de producción secado, fermentación dependiendo de factores externos como el clima para tener un producto terminado en óptimas condiciones.

2.2.1.6 Investigación y Desarrollo

La asociación de Productores cuenta con procesos propios creados por ellos mismos, como la estructura del área de secado, fermentación; cuenta también con adaptaciones tecnológicas para el laboratorio que permite llevar un control en los procesos de secado y fermentación, medir la temperatura en el cacao baba y caco seco.

2.2.2 Cadena de Valor

“La cadena de valor es esencialmente un análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor” (Porter M. , 2008, págs. 24,25).

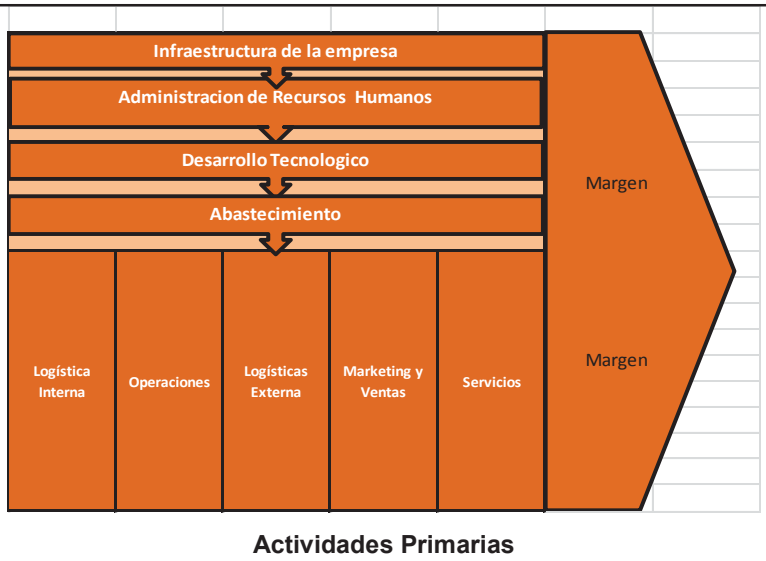


Figura 4. Cadena de Valor

Adaptado de: (Porter M. , 2008, págs. 24,25).

2.2.2.1 Actividades Primarias

"Las actividades primarias tiene que ver con el diseño, creación y la entrega del producto, su comercialización y el apoyo y el servicio posventa que se le dé. En la cadena de valor las actividades fundamentales se descomponen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, comercialización y ventas, y servicio al cliente" (Hill & Jones, 2005, pág. 90).

Mediante el concepto que comprende Michael Porter (Figura 4); cuyo propósito es resaltar las actividades de la organización que crean un valor al cliente mediante las actividades primarias, a su vez esto hace que es valor generado en los compradores deje un margen de ganancia(más valor, disminuyendo costos).

2.2.2.1.1 Logística Interna

Figura 5. Logística Interna APROCA
Adaptado de: Asociación de Productores de Cacao (APROCA, 2012)

Práctica en el Proceso de post cosecha de Cacao
Crecimiento y Recolección

El cacao crece en grandes vainas que produce el árbol Theobroma cacao, teniendo como característica principal su crecimiento en lugares no muy altos, secos y fríos, requiriendo siempre estar protegido por el viento y el sol excesivo.

Cosecha

Es una de las transformaciones de mayor importancia dentro de la producción del cacao, los productores realizan este proceso iniciando con la recolección de las mazorcas maduras y sanas, el recolector sabe cuándo ha llegado el momento de la cosecha observando el color de la vaina y por el sonido desde su interior al ser golpeado. El productor no puede recolectar mazorcas enfermas dentro de la cosecha, para este proceso se utilizan ciertos tipos de materiales como un palo corto recomendado ya que el uso de machetes puede herir los granos produciendo la contaminación de la masa generando un mal sabor y manteca ácida.

El productor tiene que fijarse mucho en los envases para ubicar el cacao en sacos o baldes limpios, si en todo el proceso de cosecha se cumplen las normas se obtendrá un producto de excelente calidad y un valor superior a recibir por el producto final.

Fermentación

Consiste en un procedimiento de transformación física, química y organoléptica en las almendras, sustancias que otorgan sabores y aromas cítricos transformándose a sabores azucarados y luego de sabores alcohólicos a asépticos, la transformación inicia mediante la eliminación de la baba del cacao, el método comúnmente utilizado para realizar este procedimiento es el uso de cajas de madera dulce individuales, o con estructuras tipo escaleras, el tiempo de fermentación de cacao va a depender del tipo, siendo el tiempo de fermentación para el cacao tipo criollo de 3 días y 6 días el tipo de cacao trinitario y CCN51.

El objetivo de la medición en temperaturas de alcoholes, ácidos, pH y humedad, es disminuir el sabor amargo para producir reacciones bioquímicas que forman el Chocolate.

Secado

Es el proceso físico, químico y mecánico mediante el cual las almendras terminan de perder el exceso de humedad completando así el desarrollo del sabor y aroma.

Clasificado

Es el proceso mediante el cual se separa las almendras con impurezas , granos partidos y cacao nacional, con el clon CCN51. Este proceso se lo realiza comúnmente mediante máquinas mecánicas.

Almacenado

Es conveniente que su almacenado sea en lugares ventilados, ya que contiene altos índices de grasa y fácilmente puede contaminarse con olores extraños.

2.2.2.1.2 Logística Externa

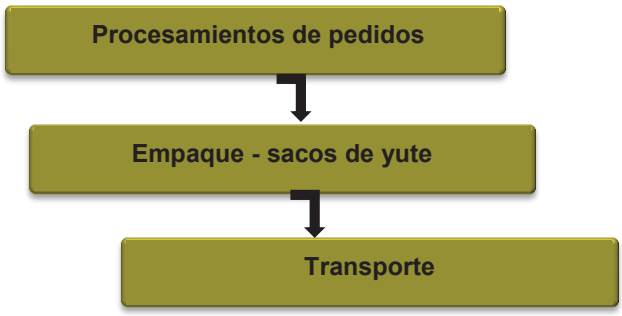


Figura 6. Logística Externa
Adaptado de: Asociación de Productores de Cacao (APROCA, 2012)

Dentro del proceso de logística externa Aproca una vez producido un cacao nacional fino y de aroma 100% orgánico continua con los procesamientos de pedidos por varios clientes reconocidos a nivel nacional e internacional como es el chocolate producido por nuestro cliente Pacari y actualmente Tcho ,que a través de Transma exporta chocolate utilizando materia prima de APROCA, como segundo proceso dentro de la logística está el empaque el cual se empaca de acuerdo a las exigencias del cliente en fundas de yute o de nylon, una vez empacado el producto final es transportado mediante la compañía de transporte el esmeraldeño el cual tiene contratado el seguro sucre o latina para

que la carga que se transporta a sus diferentes destinos certifique que el producto llegue en las mismas condiciones que salió de la Asociación.

2.2.2.1.3 Servicios

Uno de los principales servicios que brinda APROCA primero es a sus productores otorgándoles asistencia técnica para el cultivo de cacao, fumigándoles las fincas diariamente con productos orgánicos(violes preparados) , enseñarles a podar y otorgar un correcto abono a sus tierras mediante la visita diaria de técnicos especializados adicional a esto se les da capacitación permanente de producción se realiza todo este proceso para lograr tener un producto final que cumpla con los estrictos parámetros nacionales e internaciones.

2.2.2.2 Actividades de Apoyo

“Las actividades apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre si, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa” (Michael, 1996)

2.2.2.2.1 Infraestructura de la empresa

Actualmente APROCA cuenta con 7 áreas totalmente constituidas otorgando de esta manera un producto final que cumple con todas las especificaciones técnicas que el mercado nacional o internacional lo requiera.

La Asociación realizo nuevas adquisiciones de diferentes dispositivos para el uso adecuado del laboratorio, el mismo que ayuda a medir las debidas temperaturas para el cacao baba y cacao seco, otras de las importantes funciones que se realizan mediante la utilización del laboratorio es el control de los procesos de secado y fermentación para su posterior comercialización.

Tabla 2. Infraestructura productiva

Nombre instalación	**Superficie (m2) o capacidad**	**Tipo de instalación (productiva, administrativa y/o comercial)**
Área de fermentación.	18 cajones triples de fermentación de 1m x 1m x 1m (180) qq cacao en baba cada 4 días).	Productiva
Área de secado	6 tendales cubiertos de 160 m2 y 250 m2 respectivamente.	Productiva
Secador a gas	Capacidad 500 qq por mes Seco	Productiva
	Plancha 18 m2 (100 qq x tanda de secado)	
Bodega para producto Terminado	Capacidad para 1.000 qq para producto certificado.	Productiva
Oficina con muebles y equipos de trabajo.	240 m2	Administrativa

Adaptado de: Asociación de Productores de Cacao (APROCA, 2012)

Tabla 3. Capacidad instalada y utilizada

Nombre instalación	Capacidad instalada (jornada 8 horas)	Capacidad ocupada	Porcentaje remanente
Área de fermentación.	18 cajones triples de fermentación de 1m x 1m x 1m (180 qq cacao en baba cada 4 días).	40%	60%
Área de secado	2 tendales cubiertos de 160 m2 y 250 m2 respectivamente. Capacidad 350 qq por mes.	60%	40%
Secador a gas	Plancha 18 m2 (100 qq x tanda de secado)	0%	100%
Bodega para producto Terminado	Capacidad para 1000 qq dividida para producto certificado y producto convencional.	30%	70%
Oficina con muebles y equipos de trabajo.		40%	60%

Adaptado de: Asociación de Productores de Cacao (APROCA, 2012)

El incremento de las operaciones de APROCA, demanda de una mejor utilización de la capacidad instalada, motivo por el cual se debe invertir en este propósito.

2.2.2.2.2 Abastecimiento

El Abastecimiento en la Asociación es continuo debido los dueños son los mismos productores y tiene el siguiente proceso:

1. Los productores reciben por parte de APROCA asistencia técnica y certificaciones orgánicas para un correcto cultivo en sus fincas productoras de cacao.

2. El cacao es recolectado con el debido cuidado para su posterior entrega final.
   -
3. APROCA recibe y verifica por medio de sus técnico de calidad que el producto este con el margen de calidad deseado.
   -
4. El productor recibe paga con un buen precio sin afectar las negociaciones.

En la actualidad APROCA cuenta con un nuevo centro de acopio ubicado en la Unión de Atacames sector el Cascajal donde 36 socios llevan todos los fines de semana cacao recibiendo el mismo control de calidad que el producto que es recibido directamente en las instalaciones de APROCA.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

> "Las oportunidades surgen cuando una empresa puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implementar estrategias que le permitan volverse más redituales. Las amenazas se dan cuando las condiciones en el ambiente externos ponen en peligro la integridad y la rentabilidad del negocio de la compañía" (Hill & Jones, 2005, pág. 39).

El análisis externo comprende la macroeconomía, los aspectos demográficos de la población en la que se encuentra realizando sus actividades económicas la Asociación de Productores de Cacao APROCA y en la que se pretende incursionar el plan de mejora, los valores sociales y estilos de vida, las legislaciones y regulaciones gubernamentales y los factores tecnológicos.

Macro entorno

El macro entorno comprende la macroeconomía, los aspectos demográficos de la población, los valores sociales y estilos de vida , las legislaciones y

regulaciones gubernamentales y los factores tecnológicos ayudando a generar estrategias de mejora.

”El macro ambiente es el contexto político, social, demográfico, tecnológico y económico más amplio en el que las empresas e industrias se encuentran insertas” (Charles & Jones, 2005, pág. 64).

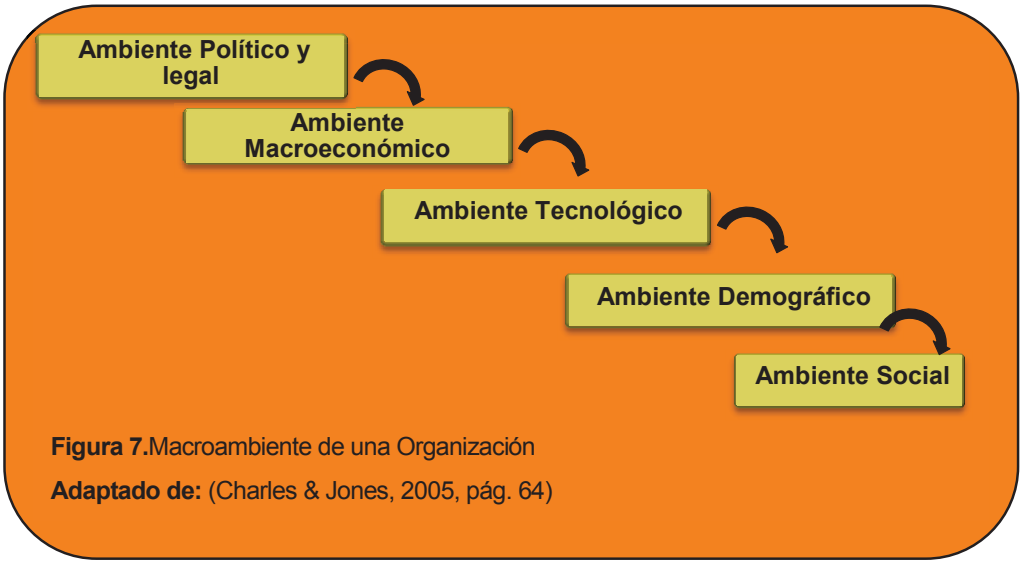


Figura 7. Macroambiente de una Organización

Adaptado de: (Charles & Jones, 2005, pág. 64)

2.3.1 Industria

Conforme a la Clasificación Internacional Uniforme (CIIU), establecido por las Naciones Unidas la empresa se encuentra con el código D1543.0. *Ver Tabla 3*

Tabla 3. Clasificación Industria (CIIU)

CODIGO		ACTIVIDADES ECONOMICAS
D	1543	ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA.
D	1543.0	ELABORACION DE CACAO Y CHOCOLATE.
D	1543.00	Elaboración de cacao ya sea en pasta sin desgrasar (licor), o desgrasado (torta de cacao), en polvo o bloques con o sin adición de azúcar u otro edulcorante.
D	1543.01	Elaboración de chocolate y productos en base a chocolate.
D	1543.02	Elaboración de manteca, grasa o aceite de cacao.

D	1543.09	Otros productos de cacao o chocolate.

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (BCE, 2013)

2.3.1.1 Participación del cacao y elaborados dentro de las exportaciones del ecuador en miles de dólares FOB

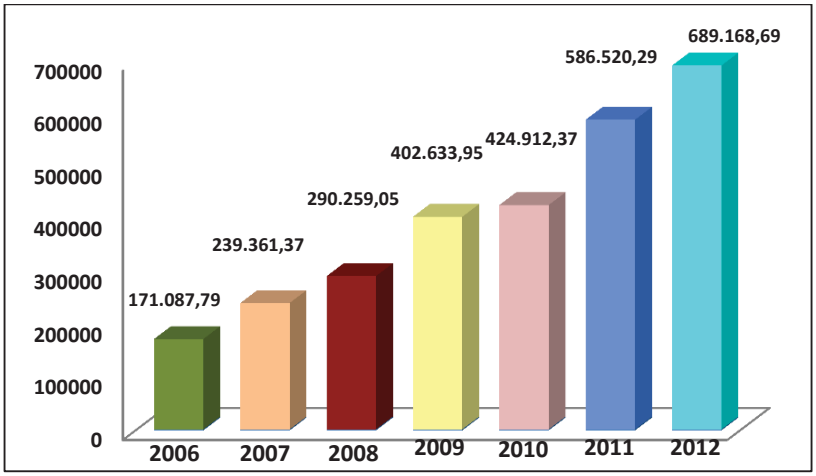


Figura 8. Exportación del cacao y elaborados en miles de dólares FOB.

Adaptado de: Banco Central del Ecuador

En la figura 8, según datos del Banco Central del Ecuador muestra el crecimiento de la participación del cacao y elaborados dentro de las exportaciones del Ecuador en miles de dólares. Se puede observar que desde el año 2006 hasta el año 2012 existe un crecimiento notable pese que en el año 2010 se presentaron fenómenos climáticos que afectaron la cosecha del cacao.

La ilustración en la figura 8,nos da como conclusión que la industria del cacao en el país genera índices de rentabilidad para pequeñas y grandes empresas productoras de cacao y sus derivados, que tienen como objetivos producir en más escalas y por ende comercializar su producto internacionalmente.

2.3.2 Análisis PESTEL

2.3.2.1 Factores Políticos y Legales

> "Las fuerzas políticas y legales son el resultado de los cambios en las leyes y en las regulaciones. Se derivan de desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad y afectan significativamente a los gerentes y a sus empresas" (Hill & Jones, 2005, pág. 67).

A la fecha, el Ecuador presenta un gobierno con tendencia a una política denominada socialismo del siglo XXI, logrando en los últimos años una concentración de una soberanía en el pueblo.

En cuanto al ámbito legal, el Ecuador impuso una serie de medidas a la importación de 650 productos en el año 2009, con el fin de equilibrar la balanza comercial e impulsar el fortalecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador.

La industria en la que se encuentra la Asociación de Productores de Cacao APROCA, con esta medida adoptada por el ejecutivo, no presenta cambios significativos, la materia prima no necesita ser importada ya que en el país contamos con cacao de calidad suficiente para abastecer al mercado nacional e internacional.

2.3.2.2 Factores Económicos

> "Las fuerzas económicas afectan la salud general y bienestar de una nación o de la economía regional de una organización, lo que a su vez afecta la capacidad de compañías e industrias de ganarse una tasa adecuada de utilidades" (Hill & Jones, 2005, pág. 64).

Políticas monetarias

“La política monetaria y fiscal son las dos herramientas que tiene un gobierno para tratar de dirigir la economía. A raíz del proceso de dolarización, Ecuador perdió a la política monetaria como herramienta para influir en la economía, lo cual convirtió a la política fiscal en el eje de la política económica” (Banco Central del Ecuador, 2006, p. 1).

Para el Ecuador no tener una política monetaria implica no tener la capacidad de emitir billetes y controlar el circulante se tendría que la política comercial, ya que no tenemos política monetaria, si se quiere sostener la dolarización

Políticas fiscales:

“Es el conjunto de medidas relativas al régimen tributario, gasto público, endeudamiento interno y externo del estado, y a las operaciones y situación financieras de las entidades y organismos autónomos o paraestatales, por medio de los cuales se determina monto y distribución de la inversión y consumos públicos como componentes del gasto nacional” (Banco Central del Ecuador, 2006, p. 2).

La policía fiscal para el país es una de los elementos que le permite al estado controlar y moderar las fluctuaciones estabilizando la economía, atreves del sistema de impuestos y transferencias, consiguiendo que la renta disponible del sector privado fluctué en menor proporción que la renta nacional a lo largo del ciclo económico.

Los continuos cambios en las políticas fiscales como exceso de leyes y nuevos impuestos en el país muestran resultados poco favorables, afectando la liquidez para fomentar la inversión y el incremento de la producción ,generando pérdidas significativas a empresas , personas naturales y al país en general.

Por citar un ejemplo países vecinos como el Perú, están acogiendo a inversionistas que al considerar inestable la política tributaria. Fiscal del Ecuador, prefieren llevar sus inversiones a un país donde las reglas del juego, en el sentido tributario, son claras y definidas (10 años de estabilidad), brindándoles la seguridad y confianza que se busca para el crecimiento de los negocios.

PIB

Mide la riqueza creada en un periodo; y su tasa de variación es considerada como el principal indicador de la evolución de la economía de un país. (Banco Central del Ecuador , 2011, p. 131)

El Pib ecuatoriano mantuvo un crecimiento des del año 2005 al 2008 teniendo un incremento, de USD 47.809 millones de dólares a USD 54.250 millones de dólares entre los factores que permitieron dicho crecimiento entran las inversiones del privado nacional y extranjera, el incremento del precio del petróleo a 117,36 dólares y sobre todo en el año 2008 las remesas de los migrantes.

Para el año 2009 caída del 0.6 % por las diferentes medidas cambiarias impuestas por el gobierno sobre una variedad de productos y la diminución de remesas de migrantes cayendo a 2500 millones de dólares en este año.

Superada esta crisis y con una mediana estabilidad económica en la actualidad se entre los años 2011 2012 el Pib empieza a crecer nuevamente.
Para el año 2013 y 2014 el pib nuevamente tuvo una recaída debido principalmente a los bajos precios del petróleo.

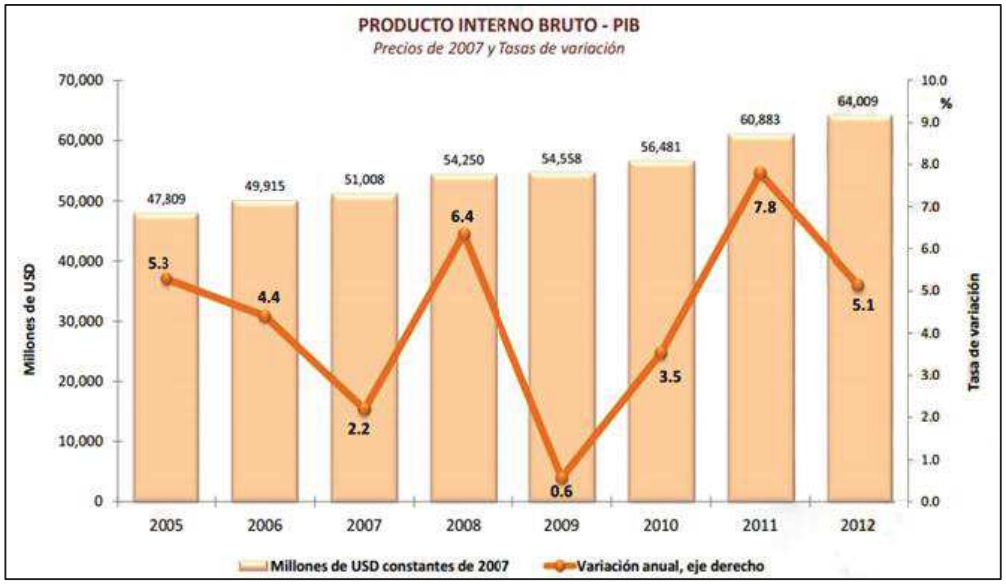


Figura 9 Producto Interno Bruto

Adaptado de: Banco Central del Ecuador

Producto Interno Bruto de la Industria

De acuerdo con las cifras del Banco Central en la actualidad esta industria ha presentado una dinámica relevante dentro del PIB nacional ya que es la segunda actividad monetaria generadora de divisas, aportando con porcentajes económicos crecientes en la economía del país.

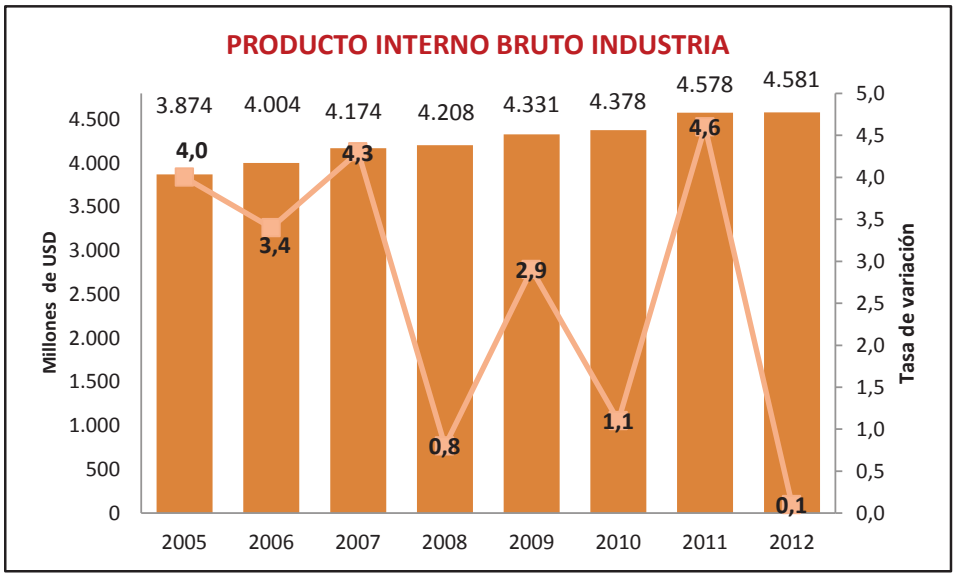


Figura 10 Evolución comparativa del PIB

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (BCE, 2013)

El Figura 10, muestra el crecimiento del PIB del Ecuador en relación al crecimiento Del PIB de la industria, para tener una idea de la dimensión de la economía ecuatoriana, se puede observar que para el año 2010 el PIB del Ecuador fue de USD 59000 millones.

El creciente dinamismo en este sector ha beneficiado a la Asociación de Productores de Cacao APROCA generando empleo para muchas familias dentro de la provincia de Esmeraldas y en el resto del país existiendo en la actualidad alrededor de 50 asociaciones de productores conformadas por 14.000 productores.

Inflación Anual

"La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares" (Banco Cetral del Ecuador , 2011).

Tomando en cuenta que la inflación es la subida de los precios en general dentro de una economía siendo así esto un fenómeno que amenaza nuestro futuro, y produce una incertidumbre sobre los precios futuros, afectando a las decisiones sobre el gasto, el ahorro y la inversión y ocasiona una deficiente asignación de recursos dificultando un crecimiento económico.

Los riesgos para los nuevos negocios en una economía con alta inflación es una variable importante al momento de realizar una negociación, situaciones que puedan afectar la viabilidad y rentabilidad del negocio. Todo inversionista debe de toar en cuenta ciertos riesgos financieros, comerciales y políticos y un sistema tributario cambiario.

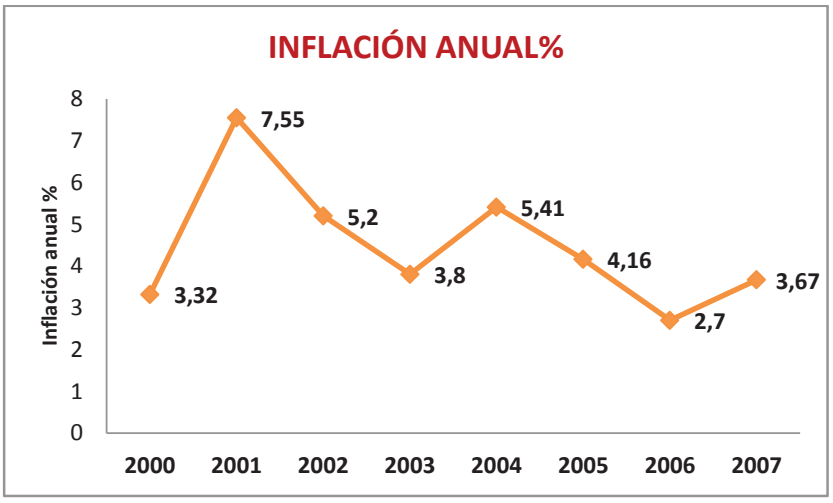


Figura 11 Inflación Anual
Adaptado de: Banco Central del Ecuador

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador después de la crisis bancaria que sufrió el país y cambio de moneda del sucre al dólar se puede observar muy claramente en la figura 11, que la tasa se disparó a casi 100% dando como resultado un 96%. En el 2003 la tasa de inflación ya contaba con 1 digito lo que generó una estabilización gradual de los precios de los servicios y de la materia prima.

A partir del 2004 llega al 2,7%, empieza nuevamente a estabilizarse la economía , en el 2005 sigue disminuyendo, dando como resultado una tasa de 2,12% , a pesar que en el año 2008 existió un aumento en la inflación al 7.55% debido a la recesión mundial, lo que no fue duradero ya que el 2009 la tasa desciende a 5,2% y para el año 2010 a 3,8% siendo esto beneficioso para todos los sectores de la industria ,porque si existe una tasa de inflación normal se puede adquirir materia prima a costos regulares y mantener precios estables de servicio.

Tasa de Interés Activa

“Corresponde a la tasa de interés activa, efectiva referencial para el segmento comercial corporativo. La base de cálculo corresponde a las tasas de interés efectivas convenidas en las operaciones realizadas en las cuatro semanas, por las instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de bancos y seguros” (Banco Central del Ecuador , 2011, p. 56).

Desde otro punto de vista, la Tasa de Interés Activa es el porcentaje que las entidades bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicio de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

Se diferencia de la Tasa de Interés pasiva porque esta es el porcentaje que paga una institución a quien deposita el dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

La tasa de interés Activa se encuentra directamente ligada con la inflación debido al costo de vida ya que durante periodos anteriores, pasando por factores macroeconómicos que deterioraron la economía del país como los procesos inflacionarios, riesgo país y con un proceso de dolarización estas situaciones han determinado que las tasas de interés referenciales sean negativas en términos reales.

Tanto la inflación como las tasas de interés ambas se han mantenido sin mayores cambios desde el año 2005 hasta el 2008. De acuerdo con los datos que proporciona el banco central cuando la inflación subió un 10% la tasa de interés activa subió un 10,12 %, lo que produjo que exista presión por parte del gobierno sobre el sistema bancario tomando medidas como reducción de las comisiones financieras, las tasas de interés, en el año 2011 se tiene una tasa referencia del 8,17 % lo que resulta favorable para la Asociación si se desea adquirir una deuda para implementación de maquinarias en el sector productivo.

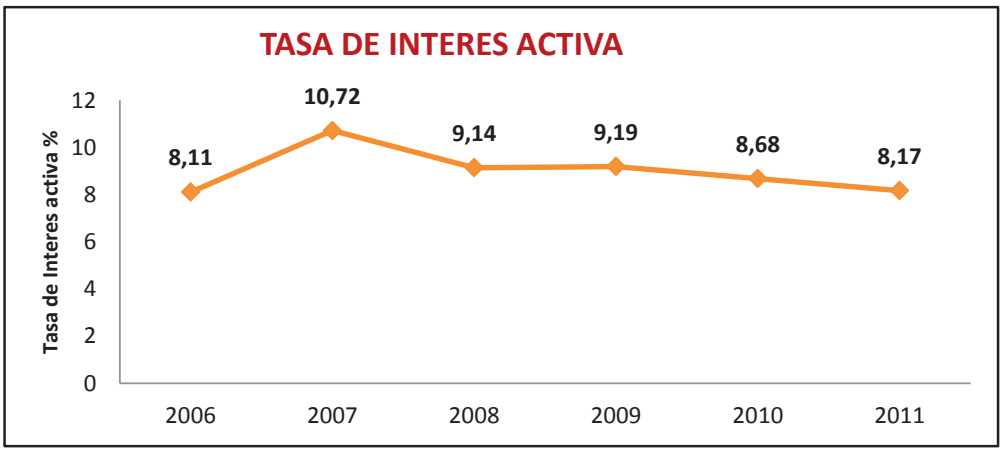


Figura 12. Tasa de Interés Activa
Adaptado de: Banco Central del Ecuador

El aumento de créditos por parte del sector financiero a las PYMES, asociaciones y empresas, que requieran un capital tiene un efecto positivo para la asociación, ya que se requiere de inversión para poner en marcha el plan de mejoramiento.

Entre los efectos positivos más importantes que estas políticas generarían a la asociación de productores se encuentran los siguientes:

1. Aumentar la eficiencia del sector, con el desarrollo de la tecnología.
2. Incrementar la gama de productos.
3. Impulsar negocios clave para la región, como es el negocio internacional.

El gobierno ha creado programas de apoyo financiero por medio de entidades financieras públicas y privadas a continuación se resumen entre las más importantes:

Principales Programas de Apoyo Financiero Sector Público:

Tabla 4. Programa de Reactivación Sector Cacaotero

PROGRAMA DE REACTIVACIÓN SECTOR CACAOTERO	
Destino	Fomento Agrícola y Capital de Trabajo
Beneficiario	Persona natural o jurídica.
Monto	Desde $ 50.000
Plazo	Activo fijo: 10 años
	Capital de trabajo: 3 años
Financiamiento	Proyectos Nuevos hasta el 70%
	Proyectos Ampliación hasta el 100%
Período de Gracia	El período de gracia total es de 1 año.
	El período de gracia parcial deberá aplicarse en función de las características del proyecto.
Vigencia	La vigencia del programa es de 6 meses contados a partir de la fecha de aprobación, 15 de noviembre de 2013, período en el cual se receptarán las solicitudes para el trámite correspondiente
Instrucción Especial	CFN dará prioridad de financiamiento a proyectos de cultivos mixtos

Tabla 5. El Ministerio de Industrias y Productividad- Programa PRODUCEPYME

PROGRAMA DE REACTIVACIÓN SECTOR CACAOTERO	
Objetivo	Incrementar la productividad y competitividad de las unidades productivas: empresariales, asociativas; y, artesanales promoviendo la sustitución inteligente de importaciones, la mejora de la productividad, la generación de un mayor valor agregado y la asociatividad; considerando los principios de responsabilidad social, de sostenibilidad ambiental y de eficiencia energética, así como, la descentralización, desconcentración y diversificación óptima de los sectores productivos, con la gestión participativa de los territorios.
Finalidades	Apoyar el incremento de la productividad, generación de empleo y reducción de costos en los procesos productivos. Canalizar la transferencia de tecnología nacional y extranjera hacia las unidades productivas. Apoyar el diseño de bienes y servicios enfocados en la diferenciación competitiva. Apoyar el desarrollo de nuevos mercados.
Financiamiento	El programa PRODUCEPYME podrá cofinanciar hasta el 80% del total del proyecto, siendo el monto máximo de apoyo por parte del MIPRO de 50.000 USD para unidades productivas independientes y de 100.000 USD para grupos asociativos; EL 20% del valor restante del proyecto será contraparte de las unidades productivas, empresariales, asociativas, artesanales beneficiadas.
Proceso	Postulación del proyecto a través del portal www.producpyme.gob.ec Evaluación criterios de elegibilidad automáticos Evaluación criterios de elegibidad manuales Evaluación criterios de selección Evaluación Unidad Técnica Evaluación Comité Ejecutivo Firma de convenios y ejecución

Tabla 6. Principales Programas de Apoyo Financiero Sector Privado

FINANCIAMIENTO PARA LAS PYME- PACIFICO	
Objetivo	Otorgar a las microempresas facilidad de recursos económicos.
Beneficiario	Personas naturales, jurídicas, clientes y no clientes del banco
Monto	Desde 3,000 hasta $1,000,000.
Costo	Tasa de interés anual desde 9.76% dependerá del monto.
Ventajas	Genera confianza al empresario para para incrementar sus ventas. Instrumento de financiación. Facilita el acceso a nuevos mercados. Menos tiempo de espera en el crédito.

Tabla 7. Financiamiento Banco Guayaquil

FINANCIAMIENTO PARA LAS PYME- GUAYAQUIL	
Objetivo	Otorgar a las microempresas facilidad de recursos económicos.
Beneficiario	Personas naturales o jurídicas
Monto	Desde 5,000 hasta $1,000,000.
Costo	Tasa de interés anual desde 10 % dependerá del monto.
Ventajas	Liquidez y certeza en sus flujos. Comprar materias primas, equipos, insumos y pagar mano de obra y gastos indirectos para producir los bienes o prestar los servicios.

Cuentas fiscales

“Se refiere a las transacciones económicas, tanto internas como externas, realizadas por las distintas esferas del gobierno. En este sector se podrá encontrar las estadísticas de las operaciones del sector público no financiero en su conjunto, pero también del gobierno central, de los gobiernos seccionales, de las empresas públicas no financieras y de las entidades adscritas a los distintos niveles de gobierno” (BCE, 2011).

Según el Banco Central Ecuatoriano (BCE, 2011), las cuentas fiscales del Ecuador con relación al 2009 (Figura 10) los ingresos han tenido un crecimiento del 20.7 por ciento, es decir un rubro de USD 23.185.7 millones en el 2010. Estando apoyados por los ingresos no petroleros, que en la actualidad son obtenido de manera más eficaz, dando un total de USD 13.994.3 millones; a su vez está el petróleo cuyo precio se ha mantenido en los últimos tiempos, después de la caída en el 2008 llegando a un promedio del 22.70 dólares por barril, igual que las operaciones de las empresas públicas han incrementado a USD 1.346.3 millones.

De la misma forma se ha elevado la inversión del gasto público en un 14.5 por ciento, es decir, USD 24.122.6 millones. El gasto corriente tiene un repunte del 17.5 por ciento, es decir, a USD 16.905.0 millones los que incluye sueldo y salarios, programas del gobierno, subsidios.

En la actualidad y como indica la inversión en el gasto público y en los ingresos no petroleros (Tabla 9), deja ver el gobierno se está dirigiendo con más iniciativas de apoyo para el sector productivo del país, generando así mayores plazas de empleo y aumento de empresas y microempresas cuyos objetivos son comercializar sus productos dentro y fuera del país en este caso se encuentra APROCA.

Tabla 8. Cuentas Fiscales 2007-2012

Cuentas fiscales (Sector público no financiero, en millones de dolares)						
	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Ingresos Totales	13.450,70	22.061,80	18.378,40	23.185,70	31.189,80	34.529,60
Petroleros	3.318,00	8.675,30	5.211,50	7.845,00	12.934,60	12.411,80
No Petroleros	9.557,60	12.493,80	12.372,70	13.994,30	16.488,90	19.789,80
Superávit empresas publicas	575,2	892,7	794,2	1.346,30	1.766,30	2.328,00
Gastos Totales	12.554,00	21.762,20	20.610,40	24.122,60	31.194,90	35.478,90
Gastos Corrientes	9.148,00	14.761,40	13.930,20	16.905,00	21.970,40	24.469,10
Gastos de Capital	3.406,00	7.000,80	6.680,10	7.217,60	9.224,50	11.009,80
Resultado Fiscal	970,1	299,6	-2.231,90	-936,9	-5,1	-949,3
Resultado Primario	1.831,40	1.004,20	-1.882,90	-524,3	497	-297,2

Adaptado de: Banco Central del Ecuador: (BCE, 2013)

Balanza de Pagos

"La balanza de pagos registra la transacciones entre agentes residentes y no residentes en términos de flujos, es decir, las operaciones económicas realizadas durante un periodo determinado, mientras que no reporta el monto total de activos y pasivos financieros al final del periodo, en términos de stock(saldo)" (BCE, 2011, p. 89).

Tabla 9. Balanza De Pago Anual

Balanza de Pagos(millones de dólares)				
	2007	**2008**	**2009**	**2010**
Cuenta Corriente	1,574.6	1,002.4	−310.7	−639.0
Balanza Comercial	1,823.0	1,371.3	75.2	−1750.9
Exportaciones de bienes	14,870.2	19,146.9	14,344.3	18137.1
Importaciones de bienes	−13,047.1	−17,775.5	−14,269.1	¯19641.1
Balanza de Servicios	−1,371.5	−1,641.3	−1,389.8	−1515.4
Balanza de Renta	−2,046.9	−1,589.8	−1,439.1	−1054.3
Balanza de Transferencias	3,169.9	2,862.2	2,443.1	2309.5
Remesas	3,087.8	2,821.6	2,495.1	2323.9
Balanza de Capital Financiera	−1,533.5	−1,249.8	117.3	1914.2
Inversión Directa	194.2	1,000.5	311.7	206.3
Errores y Omisiones	−41.1	247.4	193.4	−119.0
Reservas Internacionales	−1,497.5	−952.2	681.0	1414.0

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (BCE, 2013)

Par los años 2009 las balanzas de pagos tuvieron un déficit (USD-310.7), y para año 2010 las balanzas de pagos cayó un 93,4 % con un déficit de (USD-639) teniendo en cuenta la aplicación de aranceles para las importaciones, la crisis mundial lo mismo que ha provocado la aj de las remesas de los extranjeros (USD 2323.9) por los tipos de cambios y compatriotas desempleados.

Por otra parte, las balanzas de servicios (USD -1.389.8 millones) y de renta (USD -1.439.1 millones) sosteniendo aun un déficit y siendo un poco mayor con respecto al año anterior. El contenido dela cuenta financiera refleja USD 117.3 millones en 2009, a diferencia de los USD -1.249.8 millones del año anterior, saliendo un resultado desfavorable.

El Banco Central del Ecuador informo que el superávit de la cuenta corriente de la balanza de pagos ha ido disminuyendo en los dos últimos años que se visualizan en la tabla 10. Por la crisis global que impacto los ingresos petroleros y las remesas de los migrantes, surgiendo así muchos riesgos como quiebra de las empresas; que desestabilizan la economía de un país.

2.3.2.3 Factores Sociales, demográficos y Culturales

2.3.2.3.1 Entorno demográfico

> "Las fuerzas demográficas resultan de cambios en las características de una población, tales como la edad, el género, el origen étnico, la raza, la orientación sexual y la clase social. Como las otras fuerzas en el ambiente general, las demográficas presentan a gerentes con oportunidades y amenazas y pueden tener implicaciones importantes para las organizaciones" (Charles & Jones, 2005, pág. 66).

Población

El principal factor a tomar en cuenta es la población de los mercados de destino que se pretende llegar mediante la ejecución de este plan de mejora, entendiendo los factores de demanda y de oferta.

A nivel de Ecuador la industria de cacao se encuentra distribuida entre productores y exportadores entre ellas se encuentran las principales empresas:

Tabla 10. Principales empresas productoras y exportadoras

Cofina S.A.
Quevexport S.A.
ASDE S.A.
Osella S.A.
Adelpro S.A.
Ecuacocoa S.A
Agro Manobanda Hnos
Corporación Expigo S.A.
Compañía Eco-Kakao
Eximore Cía. Ltda
Manidicorp S.A.
Triarini S.A.
Nestlé S.A
Confiteca
Universal & Sweets Industries

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, 2012

La Industria de cacao se encuentra concentrada en 4 empresas principales mundialmente conocidas mercado al que APROCA pretende llegar.

Juntas acaparan aproximadamente el 90% del mercado local, algunas exportan a países como EEUU, Holanda, México, entre otros.

Ecuador se diferencia del cacao y derivados de otros países básicamente por su calidad y aroma, reconocidos a nivel mundial, la pasta de cacao orgánica que se pretende incluir como producto realizado directamente desde APROCA, se diferenciará de otras empresas por esta misma razón en su producción de alta calidad y que gracias a experiencias adquiridas en procesos de producción y en las diferentes capacitaciones recibidas en el manejo del cacao junto con certificaciones internacionales hace que la pasta de cacao orgánica

no solo ayude a cuidar el medio ambiente sino también al desarrollo de las comunidades cacaoteras y del país.

APROCA, utilizando este factor poblacional busca tener como mercado objetivo las empresas anteriormente mencionadas; convirtiéndose así en el principal proveedor de cacao.

Tabla 11. Población Ecuador- Provincia de Esmeraldas periodo 2007- 2014

POBLACIÓN	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ECUADOR	14.268.397	14.512.402	14.756.424	15.001.072	15.246.481	15.492.264	15.737.878	
ESMERALDAS	187.223	265.879	304.657	332.345	386.765	450.000	521.605	590.483

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2004)

En la tabla 11 nos hace referencia a datos poblacional del Ecuador, y la provincia de Esmeraldas partiendo de los datos numéricos considerandos desde el año 2007 al 2014 ;donde se observa un crecimiento en la población tanto provincial como nacional, dándonos a entender que existe una disponibilidad de mano de obra suficiente para abastecer cualquier nicho de trabajo.

Tabla 12. Distribución de Edades

RANGO DE EDAD	2001	%	2010	%
De 95 a más años	1,466	0.4%	309	0.1%
De 90 a 94 años	1,778	0.5%	604	0.1%
De 85 a 89 años	2,043	0.5%	1,288	0.2%
De 80 a 84 años	2,743	0.7%	2,734	0.5%
De 75 a 79 años	3,961	1%	4,23	0.8%
De 70 a 74 años	5,29	1.4%	7,602	1.4%
De 65 a 69 años	7,109	1.8%	10,61	2%
De 60 a 64 años	8,321	2.2%	12,634	2.4%
De 55 a 59 años	9,475	2.5%	17,367	3.3%
De 50 a 54 años	13,025	3.4%	19,933	3.7%
De 45 a 49 años	16,011	4.2%	24,756	4.6%
De 40 a 44 años	20,071	5.2%	26,583	5%
De 35 a 39 años	22,448	5.8%	30,676	5.7%
De 30 a 34 años	24,375	6.3%	35,064	6.6%
De 25 a 29 años	26,559	6.9%	41,778	7.8%
De 20 a 24 años	34,797	9%	45,274	8.5%
De 15 a 19 años	40,277	10.5%	55,608	10.4%
De 10 a 14 años	49,122	12.8%	64,693	12.2%
De 5 a 9 años	49,287	12.8%	67,581	12.7%
De 0 a 4 años	47,065	12.2%	64,498	12.1%
Total	**385,223**	**100%**	**1445,909**	**100%**

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2004)

APROCA siendo una asociación en este caso privada debe considerar también la edad de sus socios ya que es una empresa donde se necesita en su mayoría de personal joven para el trabajo en el campo especialmente para el sembrío de las plantas de cacao en sus fincas.

2.3.2.3.2 Socioeconómicos

Tabla 13. Ocupaciones Laborales Provincia de Esmeraldas

OCUPACION	HOMBRE	MUJER	TOTAL	%
Empleado privado	26 621	10 127	36 748	5
Cuenta propia	32 764	15 092	47 856	3.9
Jornalero o peón	31 917	2 566	34 483	5.42
Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial	13 668	12350	26 018	7.18
No declarado	11 209	8 837	20 046	9.32
Patrono	4 408	2 104	6 512	28.7
Trabajador no remunerado	2 978	1 645	4 623	40.44
Socio	1 793	908	2 701	69.22
Total	126 266	60 723	186 989	

Los datos presentados a continuación se basan principalmente a la estructura económica activa dentro de la Provincia de Esmeraldas, en la que se identifican las diferentes ocupaciones en la cual trabajan hombres y mujeres esmeraldeñas.

Tabla 14. Ocupaciones Laborales Esmeraldas (%)

OCUPACION	%
Empleado privado	19,7
Cuenta propia	25,6
Jornalero o peón	18,4
Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial	13,9
No declarado	10,7
No declarado	4,3
Patrono	3,5
Trabajador no remunerado	2,5
Socio	1,4

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

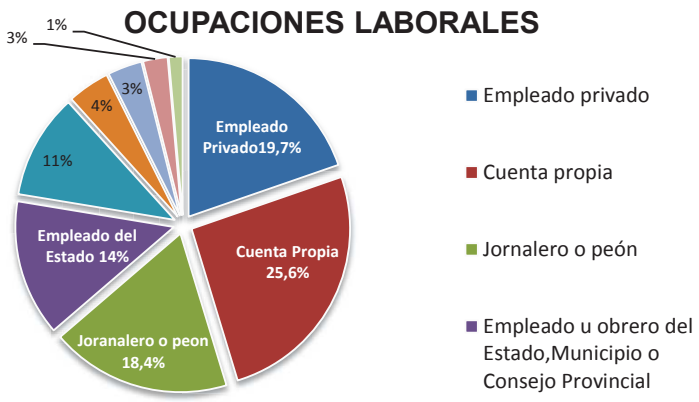


Figura 13. Ocupaciones Laborales
Adaptado de: Instituto de Estadística y Censos (INEC

Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en el 2010, las personas que trabajan por cuenta propia y empleado privado se encuentran representados por un porcentaje de 25.6% y 19,7 mientras que los socios y los trabajadores no remunerados se encuentran en los últimos lugares con un porcentaje de 1,4% y 2,5% respectivamente. (INEC)

Los datos representados en la gráfica arrojan datos en los que se logra entender que la mayoría de personas con un grado de educación acuden a buscar plazas de trabajo en las diferentes instituciones públicas o privadas por factores de remuneraciones altas como es el caso de Refinería Estatal de Esmeraldas, Consejo Provincial y Municipio de la ciudad.

Quedando así la actividad de la agricultura y la pesca como una de las actividades laborales menos aprovechadas por la comunidad esmeraldeña, para impulsar y dar apoyo a este sector diferentes estamentos de gobiernos como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), que a través de Programas de Innovación Agrícola, como los proyectos de “Huertos Comunitarios” y “Plan Tierras”, han apoyado a varias comunidades de la provincia de Esmeraldas, otorgando 153,85 hectáreas a pequeñas

asociaciones como la Asociación Agrícola y Pecuaria “30 de Septiembre”, en el cantón Quinindé, beneficiando a 17 familias de la provincia.” (MINISTERIO DE AGRICULTURA, 2013)

Desempleo

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2011) Es la suma del desempleo abierto más el desempleo oculto, como están definidos a continuación:

Desempleo abierto.- Personas de 10 años y más que, en el periodo de referencia, presentan, simultáneamente, las siguientes características:

1. Sin empleo (no estuvo ocupado en la semana pasada).
2. Buscaron trabajo (realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores).

Desempleo Oculto.- Personas de 10 años y más que, en el periodo de referencia, presentan, simultáneamente, las siguientes características:

- Sin empleo (no estuvo ocupado en la semana pasada).
- No buscaron trabajo (no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores), por algunas de las siguientes razones.
- Tiene un trabajo esporádico u ocasional.
- Tiene un trabajo para empezar inmediatamente.
- Espera respuesta por una gestión en una empresa o negocio propio
- Espera respuesta de un empleador o de otras gestiones efectuadas para conseguir empleo.
- Espera cosecha o temporada de trabajo.
- Piensa que no le darán trabajo o se cansó de buscar.
- No cree poder encontrar.

Tabla 15. Tasa de Desempleo (%)

AÑO	TASA DE DESEMPLEO %
2004	9,8
2005	11,1
2006	10,7
2007	8,8
2008	8,7
2009	8,5
2010	5
2011	4,2
2012	4,12%
2013	4,15%

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (BCE, 2013)

De acuerdo con la información del Banco Central Del Ecuador existe una disminución gradual de la tasa de desempleo durante los últimos 9 años pasando desde el 11.1% en el año 2005 al 4,15% en el año 2013,esta baja en el último año se debe en parte a las medidas tomadas por el gobierno al inyectar 255 millones de dólares a la economía; 1782 millones de dólares de la reserva internacional que regresaron al país y 1500 millones que se destinaron al sector de la construcción uno de los más dinamizadores y generadores de empleo (Universo,2009).

Mejorar este índice implica que la gente tiene más oportunidades de ganar dinero y mejorar el poder adquisitivo; por lo tanto pueden acceder a otros servicios que antes no estaban a su alcance. La disminución de desempleo ayuda a mejorar todos los aspectos de la economía; se reactivan las industrias y surgen nuevas oportunidades de crear empleo.

2.3.2.4 Factores Tecnológicos

“La esencia del capitalismo es: el dinamismo y la tolerancia de la destrucción creativa de la tecnología como precio del progreso” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 84).
El objetivo de implementar soluciones tecnológicas en el sector agrícola es optimizar los cultivos y que los trabajadores puedan monitorear las condiciones de las plantaciones desde un dispositivo móvil.

2.3.3 Competencia

La competencia de APROCA viene dada principalmente por pequeños intermediarios procedentes de cantones de la provincia de Esmeraldas como Tonchigüe, Atacames, Quinindé, Rioverde y otros más potentes procedentes de Manabí y Santo Domingo que se aprovechan de la producción que no puede hacer frente la asociación y por tanto se del trabajo técnico que se realiza a los agricultores.

Asegura Francisco Peñarrieta (Gerente General del APROCA) que es difícil encontrar competencia para APROCA en cuanto a calidad se refiere, debido a que es un cacao nacional fino 100% que en la actualidad cuenta con certificaciones internacionales como BCS OCO GARATE y Comercio Justo (Fair Trade)

2.3.3.1 Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Figura 14. Análisis Fuerzas Porter
Tomado de: Estrategia Competitiva. M, Porter .Las cinco fuerzas de Porter

2.3.3.1.1 Poder de Negociación de los compradores (Bajo)

"Los consumidores consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias:" (David, 2008, pág. 90)

1. Si pueden cambiarse a marcas competidoras o sustitutos a un precio reducido.
2. Sin son de particular importancia para el vendedor
3. Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los
4. consumidores.
5. Si están informados acerca de los productos , precios y costos de los vendedores
6. Si pueden decidir a si antojo si comprar o no el producto y cuando hacerlo". (David, 2008, pág. 90)

Para poder surgir dentro de esta industria se debe evitar caer en una guerra de precios con la competencia ya que sería una desventaja para APROCA, que no posee el mismo poder adquisitivo que las grandes empresas.

Por este motivo se ofrecen productos de diferente calidad, con certificaciones orgánicas y de comercio justo, que abaliza a nuestro cacao y posibles productos derivados como productos cosechados y elaborados por agricultores.

De esta forma, el cliente escoge el producto que satisface de mejor manera su necesidad y no se deja llevar solo por el precio del mismo.

2.3.3.2.2 Poder de Negociación de Proveedores (Bajo)

> "La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cunado solo existe unas cuantas meterías primas sustituidas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto" (David, 2008, págs. 100-104).

Existen muchos proveedores de cacao a nivel local y nacional pero muy pocos los que proveen un cacao 100% natural libre de químicos, con un buen tratamiento y manejo tanto en su venta como transporte a sus destinos sea este nacional o internacional.

El gerente de la asociación de productores APROCA, explica que, el conseguir proveedores no resulta algo difícil, al contrario en la actualidad la asociación recibe cacao de su total de 91 socios afiliados y de un total de 300 productores comerciales.

Actualmente 230 fincas están certificadas con la certificación orgánica en un total de 720 hectáreas. Estas fincas tienen una productividad promedio de 7.5 quintales.

APROCA cuenta con un total de 6 Centros de acopio divididos en 4 zonas:

- Atacames (APROCA)
- Cascajal
- Muchín
- Quinindé
- Muisne
- Rioverde

2.3.3.2.3 Nuevos Competidores

Se considera una amenaza medio el ingreso de nuevos competidores dentro de esta industria. Para poder medir este nivel, se tomaron en cuenta algunas barreras de entrada que se detallan a continuación:

2.3.3.2.3.1 Diferenciación de productos

Existen empresas y centros de acopio ya establecidos fuera y dentro de la provincia de Esmeraldas que gozan de una identificación de la marca y de la lealtad de los consumidores. Esto lo obtienen por el tiempo que llevan dentro de esta industria y por su capacidad de realizar campañas publicitarias agresivas.

2.3.3.2.3.2 Necesidades de capital

Se requieren grandes inversiones de capital para poder producir más y no únicamente ser conocidos por el cacao que ofrecemos, sino por tener la capacidad de producir los diferentes derivados de la materia prima.

2.3.3.2.4 Productos Sustitutos

“La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien el producto sustituto” (David, 2008, pág. 90).

Existe una amenaza baja por parte de los productos sustitutos .Se considera como un producto sustituto del cacao fino y de aroma, al cacao corriente CCN5 el cual se diferencia en aroma precio y calidad.

El cacao corriente CCN5 también conocido como cacao convencional no tiene procesos que cumplen con certificaciones o normas, es producido corrientemente sin ningún control, donde se aplican érticidas insecticidas.

La disponibilidad de un producto sustituto genera que el cliente compare calidad, precio, buscando con esto que el competidor logre diferenciar su producto en las dimensiones que el cliente valora que pueden disminuir el atractivo del producto sustituto en este caso el cacao corriente o también conocido como CCN51.

Se puede establecer como un sustituto desde el punto de vista del productor de cacao, la producción y comercialización de palma africana que genera grandes cantidades de dinero a largo plazo o también la producción de balsa.

2.3.3.2.5 Intensidad de la rivalidad

Existen empresas ya constituidas a nivel local dentro de la provincia de Esmeraldas y a nivel nacional entre las que se diferencian con ciertos procesos de producción y comercialización. En el *Anexo 1*, detallamos los productores con certificación OKO BCS en su cacao

La competencia se encuentra posicionada en la mente de los consumidores y suele ser la primera opción de compra y de recomendación de los clientes.

Para mantener este posicionamiento realizan campañas de publicidad de manera masiva, de igual manera tienen la capacidad de realizar ofertas que las empresas pequeñas no pueden hacerlo.

En realidad, no existe una clara competencia en cuanto a precios, es claro que los clientes de este tipo de productos no basan su selección en cuanto al precio. Sino a la calidad del mismo.

CAPÍTULO III

3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

Luego de realizar el análisis de las variables que afectan el desempeño del negocio dentro de la industria, se debe analizar los puntos de vista que tienen los actores internos y externos para establecer los puntos de intervención y mejora.

3.1 Análisis de matriz FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores tanto internos como externos de la compañía, es decir permite tener una visión más amplia de todas las funciones que se realizan dentro de la empresa, las mismas que deben de realizarse de manera correcta y sobre las actividades que se realizan de manera deficiente, sobre ambos escenarios la implementación de la matriz permite realizar control sobre ellas.

Permite evaluar las fuerzas de carácter externo no controlables por la organización, las que se describen como: oportunidades y amenazas, la primera representa a los factores potenciales para el crecimiento de la empresa, siendo las amenazas lo contrario, puesto que representan las fuerzas externas negativas que pueden generar problemas para el negocio.

Mediante la implementación de esta matriz se puede generar estrategias alternativas factibles, mejorando el proceso de adecuación entre los factores interno y externos.

Tabla 16. ANALISIS FODA

FORTALEZAS	
1.	Producción de cacao 100% orgánico, libre de químicos.
2.	Comercio justo FAIR TRADE y certificaciones orgánicas internacionales BCS Usa-europa OCO GARATE
3.	Suficiente proveedores de la materia prima para su comercialización
4.	15 años en el mercado cacaotero del Ecuador.
5.	Cuenta con un equipo de trabajo capacitado para desarrollarse en aérea de trabajo de manera óptima y eficiente.
6.	Contratos vigentes con potenciales compradores en la industria como TCHO, PACARI, ECUATORIANA DE CHOCOLATE.
7.	Suelos aptos para el cultivo de cacao
8.	Canales de comercialización en el mercado local establecidos.
OPORTUNIDAES	
1.	Instituciones del gobierno envían al equipo que gerencia las diversas organizaciones y /o empresas productoras de cacao a nivel nacional a ferias, seminarios dentro y fuera del país para de esta manera tener mayor capacitación en el manejo de un equipo de trabajo y producción de la cosecha y post cosecha del cacao.
2.	Tendencia de las personas al consumo de productos orgánico 100% naturales en mercados internacionales.
3.	Facilidad de encontrar pequeños productores de cacao cuando requiera la asociación y de esta forma contar con suficiente materia prima para su posterior aumento en la producción.
4.	Producción de derivados de cacao como pasta de cacao, licor de cacao, y distintos tipos chocolates elaborados artesanalmente.
5.	Apoyo económico -financiero por parte del gobierno a proyectos de pequeñas y medianas empresas y asociaciones.
6.	Instituciones públicas y privadas que promueven el cuidado del medio ambiente.
7.	Ubicación geográfica estratégica
DEBILIDADES	
1.	No cuenta con capital suficiente para aumentar su proceso de comercialización.
2.	Falta de involucramiento y de compromiso en los roles y funciones de los socios y proveedores hacia la organización.
3.	No existen planes de marketing para involucrar estrategias de mercado, ventas, estudio de mercado y posicionamiento de mercado
4.	Falta de implementación formal de departamentos para las diferentes áreas de comercialización dentro de la asociación.
5.	Inadecuado manejo técnico del cultivo de cacao en las fincas de productores.
6.	Moderada dependencia en asistencia técnica.
AMENAZAS	
1.	Factores climáticos cambiantes pueden afectar a la producción del cacao.
2.	Introducción a la zona producción del cacao corriente como el CCNN5 .

3.	Aplicación de políticas de gobierno para el ingreso de inversionistas al país con técnicas, procesos avanzados y mejores pagas animando al equipo comercial y productor a cambiar de actividad agrícola.
4.	Deficientes vías de acceso para la transportación del cacao desde las fincas de los productores hacia la asociación.
5.	Instabilidad Económica Mundial que se ha presentado en los últimos años, dando como resultado: baja de remesas, de los emigrantes, baja en las ventas y precio del petróleo, quiebra de empresas que desestabilizan la economía del país.
6.	Presencia de plagas y enfermedades no controlables.

3.1.1 Documentación del diagnóstico del área de intervención que surge del FODA.

Para determinar los puntos de intervención dentro de la Asociación se tomará como base el análisis FODA realizado en la tabla 16.

La empresa abrió sus puertas en el 2007 como un centro de acopio con 23 productores los mismos que no recibían un precio justo por su producto, con el tiempo la asociación obtuvo Certificaciones FLOCER de Comercio justo y en la actualidad con la certificación BCS OKO GARANTIE que garantizan sus productos ayudando sus productores a recibir un precio justo por encima de los intermediarios. Se puede observar en la actualidad que la asociación posee una materia prima de calidad, pero carece de una planificación correctamente definida que le permita concentrar todas las estrategias con los objetivos previamente establecidos.

El área de marketing es un punto clave para obtener nuevos clientes; el dar a conocer la imagen corporativa de la asociación junto con sus productos dentro del mercado local abriendo nuevas oportunidades de negocio. De igual manera, para los clientes actuales se debe realizar procesos de seguimiento que permitan mantenerlos informados y seguir posicionando APROCA en el mercado.

El brindar constantemente productos nuevos derivados de la materia prima como pasta de cacao que se obtiene mediante la industrialización del grano de cacao, es la mejor forma de competir dentro de esta industria; los productos que se comercializan son de fácil imitación, es por este motivo que deben ser de buena calidad para poder atraer más clientes a comprar y no escoger productos de baja calidad y costo como lo es el cacao trinitario-corriente.

Como se ha mencionado en los puntos anteriores, la mejora continua y la atención al post cliente son el factor clave de este negocio. Al momento de realizar una compra de nuestro producto la satisfacción total del cliente es el método más efectivo, para que esto suceda se deben tomar ciertas medidas, entre ellas: el personal que trabaja dentro de la organización debe estar alineado a la estrategia general de la empresa, las capacitaciones que se brindan al personal deben fortalecer sus habilidades para incrementar la satisfacción del cliente al momento de realizar su compra.

En conclusión, la industria del cacao en el país se encuentra en apogeo debido a la rentabilidad que produce, lo cual exige a los que compiten en ella, tener las últimas técnicas-estándares de producción buscando competir dentro del mercado local- internacional manteniendo siempre una comunicación constante con los clientes para lograr medir sus satisfacciones y necesidades atrayendo a nuevos compradores esta afirmación se la demuestra la representación gráfica N8 (Participación del cacao y elaborados dentro de las exportaciones del Ecuador).

3.1.2 Ponderación de factores

3.1.2.1 Puntos de vista de los actores involucrados

Para obtener la imagen global de la empresa, se llevó a cabo un taller (Focus Group) con los trabajadores y socios de APROCA, se realizó una encuesta dirigida a los productores en la que se midió las áreas en las que se debe mejorar.

Taller para establecer un plan de mejora para la Asociación de Productores Cacao APROCA.

En la actualidad, los negocios están rodeados por un entorno cambiante al cual deben responder constantemente para asegurar su éxito, es por ello que se debe establecer un plan de mejora en el cual se determinen los puntos críticos de la asociación estableciendo soluciones que generen un mejor resultado.

Objetivos

1. Establecer lineamientos con los que la asociación se identifique.
2. Determinar puntos críticos en los que se debe intervenir.

Desarrollo

Dentro de los temas tratados a continuación se plasmará los comentarios, ideas y percepciones de los productores de APROCA. Este taller se lo realizó en dos sesiones con una duración de 2 horas cada una y se lo dividió en diferentes temas que permitieron tener una imagen global de la empresa y el entorno en la que esta se desenvuelve.

Para determinar los diferentes puntos de vista de los productores que conforman APROCA, se utilizó técnicas para conocer dicha información como el Focus Group, entrevista con expertos y encuestas.

3.1.2.1.1 Focus Group

> "Una sesión de grupo (de enfoque) consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados. El principal propósito de las sesiones consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada, hablar sobre temas de interés para el investigador. El valor de la técnica reside en los hallazgos inesperados que a menudo se obtiene de una discusión grupal que fluye libremente (Malhotra, 2008, pág. 145).

Objetivos

1. Conocer la aceptación y la fidelidad del productor hacia la asociación.
2. Conocer las opiniones, percepciones que los diferentes miembros de la asociación tienen acerca del producto que se ofrece al mercado.

Metodología

1. Selección de la audiencia y el número de participantes

El grupo para el Focus Group estará conformado por 5 personas miembros de la Asociación.

Tabla 17 Número de empleados APROCA

N°	Empleado	Cargo
1	Francisco Penarrieta	Gerente Comercial
2	Ignacio Nazareno	Productor
3	Raúl Vera	Productor
4	Martire Bautista	Productor
5	Estefanía Bone	Contadora

2. Seleccionar al moderador y al ayudante u observador
   Moderador: Andrea Bone

   Ayudante: Sandro Aguilera

3. Elección del lugar.

   El lugar escogido para realizar el Focus Grupo fue en las oficinas administrativas de la Asociación (Atacames), donde no existe ruido y se puede tener una comunicación sin interrupciones.

- Se utilizó equipos de grabación sonora para registrar la sesión.
- Se concluyó la sesión y se agradeció la participación y asistencia de los integrantes.

Resultados

Los técnicos que participaron en su gran mayoría piensan que no es necesario realizar capacitaciones muy seguidas debido a que los productores tienden aburrirse y como resultado no se toman en cuenta las sugerencias que se les dicta.

A los miembros de este grupo focal, se les pidió identificar sus metas a largo y corto plazo dentro de la asociación, consideraron que uno de los objetivos a corto plazo, es tener apertura a nuevos mercados nacionales e internacionales con su actual producto y derivados comercializados directamente desde APROCA, uno de los recursos que se tiene actualmente para cumplir dicho propósito es el laboratorio que actualmente se quiere poner en marcha , con esta herramienta tienen claro que se podrá cumplir este desafío.

Así también una de las aspiraciones que se tiene dentro de la asociación a largo plazo es tener mayor participación en ferias nacionales e internacionales del cacao, con la finalidad de no solo dar a conocer al mundo un solo producto sino también productos derivados como pasta de cacao que actualmente con la ayuda del laboratorio se están elaborando en pequeñas muestras para su posterior comercialización.

Otro punto muy importante dentro de este taller fue conocer que la infraestructura que actualmente tiene Aproca no es la adecuada para la producción acelerada que se tiene actualmente, se están implementando nuevas y mejores técnicas para la producción de cacao siendo necesario tener mayor espacio físico.

En la actualidad quieren implementar técnicas para mejorar todos los procesos de producción, APROCA realiza el proceso de secado con la ayuda de tendales utilizando uno de los factores de mayor importancia dentro de una producción tiempo. Una de los objetivos que los participantes pretenden hacer realidad es la implantación de marquesinas, lo que permitirá un secado más rápido y con mejores características de calidad, argumentan que si les va bien con estas prácticas quisieran construir en cantidades mayores el número de marquesinas.

Otro de los mencionados objetivos que desean cumplir para mejorar la producción es la adaptación de techos con policarbonato a las marquesinas, logrando protección del producto de cualquier afectación por las condiciones climáticas, en la actualidad cada vez que llueve se recoge el producto de manera inmediata teniendo como resultado en ciertas ocasiones un producto que no cumple con las exigencias del mercado.

Todos estos objetivos que pretenden cumplir mencionan que es por una sola razón ¨El cliente cada vez se vuelve más exigente¨, explican que al momento de realizar una negociación el cliente expone que el cacao de APROCA es

bueno, teniendo como respuesta de los representantes de APROCA en dicha negociación ¨Mi cacao es bueno y deseo que se me pague más¨.

Aproca aspira tener volúmenes de ventas mayores a los del año 2013 en la que se produjeron 200 toneladas de cacao ,aspiran terminar el año 2014 superando la del año anterior con una producción de 300 toneladas, esta expectativa se lograra realizando un incremento de productores generando mayor producción. En cuanto al marketing los participantes expusieron que la Asociación se siente en la necesidad de utilizar herramientas estratégicas que permitan promover su producto con la aspiración de captar mayor mercado nacional e internacional cumpliendo con la visión que se tiene.

La aceptación y la fidelidad de los productores hacia la asociación es alta debido a muchos factores positivos que según los participantes reciben de APROCA dentro de estos factores se encuentran trato personal , precios justos pagos inmediatos por el producto entregado y capacitaciones constantes.

Uno de los puntos críticos principales que se logró concluir mediante este taller fue la falta de organización administrativa dentro de la Asociación según los participantes, poca infraestructura para la producción.

3.1.2.1.2 Encuesta

“La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información para una investigación”. (Negocios, 2013).

Metodología

Se encuesto 150 productores socios fundadores y nuevos de APROCA, en la ciudad de Esmeraldas la encuesta presento 8 preguntas ver Anexo 2
Objetivos:

1. Determinar puntos críticos en los que se debe intervenir.
2. Obtener información sobre el sentido de compromiso por parte de los productores hacia la Asociación.
3. Conocer si los productores se sienten conformes con las políticas internas que actualmente maneja APROCA.

Informe de la investigación en gráficos

Luego de realizar la encuesta se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación:

PREGUNTA 1

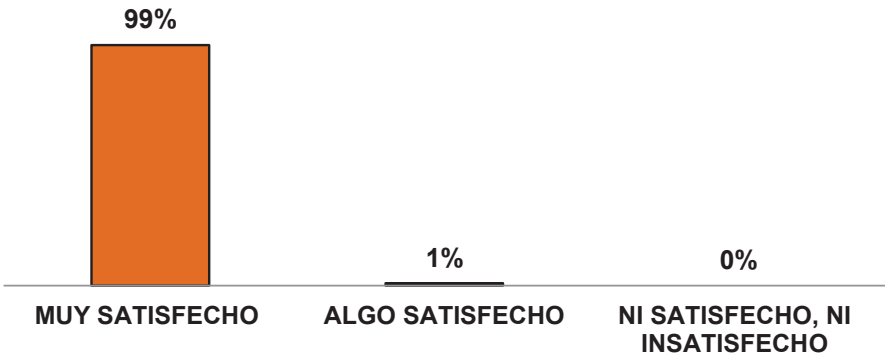


Figura 1 . Con base al tiempo como productor de APROCA ¿Cómo se siente dentro de la Asociación?

Al ser una encuesta para medir el grado de satisfacción de los productores de APROCA, el 100% de los encuestados se sienten satisfechos tanto con el trato y los beneficios recibidos dentro de la asociación.

PREGUNTA 2

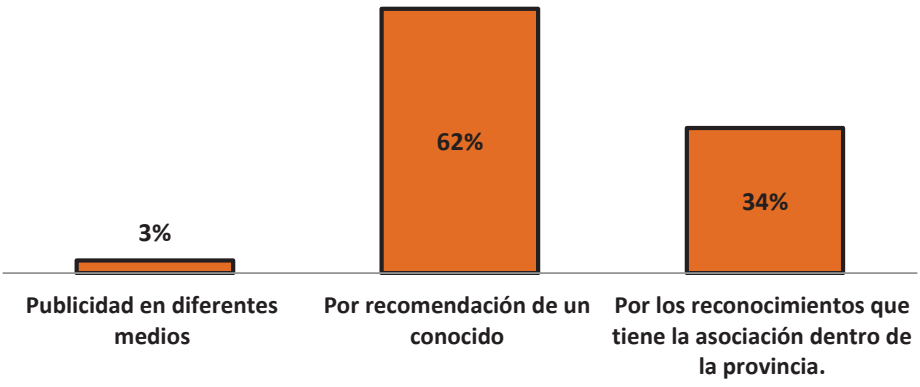


Figura 2 ¿Porqué medio usted se enteró de la Asociación de Productores de Cacao?

En términos generales, se puede observar que la mayoría de los actuales productores se han enterado de la existencia de APROCA por medio de recomendaciones de socios actuales de la asociación.

PREGUNTA 3

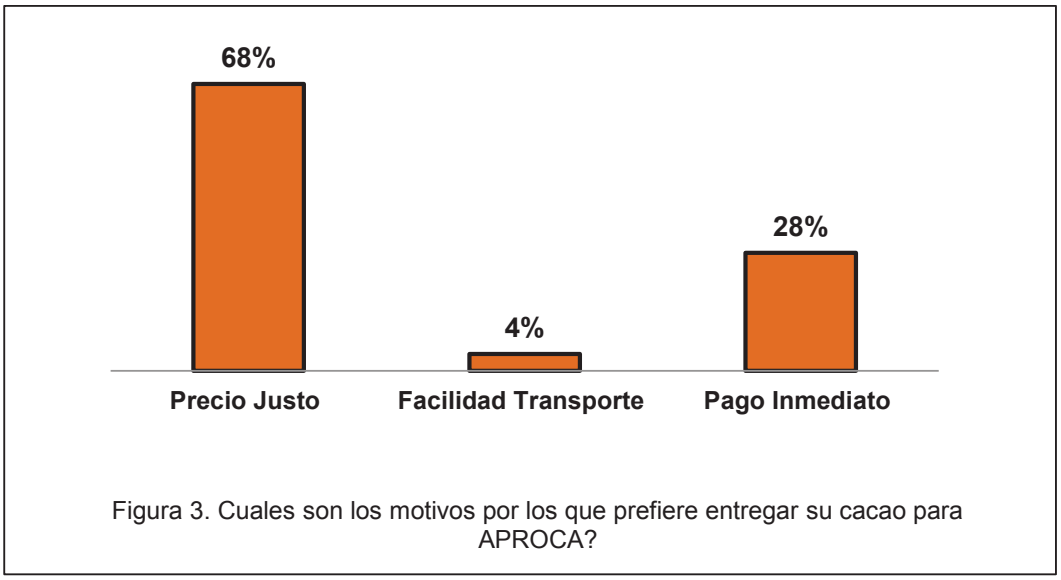


Figura 3. Cuales son los motivos por los que prefiere entregar su cacao para APROCA?

Para que la asociación tenga éxito el productor debe de sentirse motivado, como lo indica el grafico en el que se hace referencia a los motivos por los cuales el productor prefiere entregar su cacao para APROCA, el 68% de los encuestados ha decidido entregar su cacao porque reciben precio justo, pago inmediato, mientras que un 4% piensa que a pesar de los beneficios que tienen no cuentan con facilidad de transporte.

PREGUNTA 4

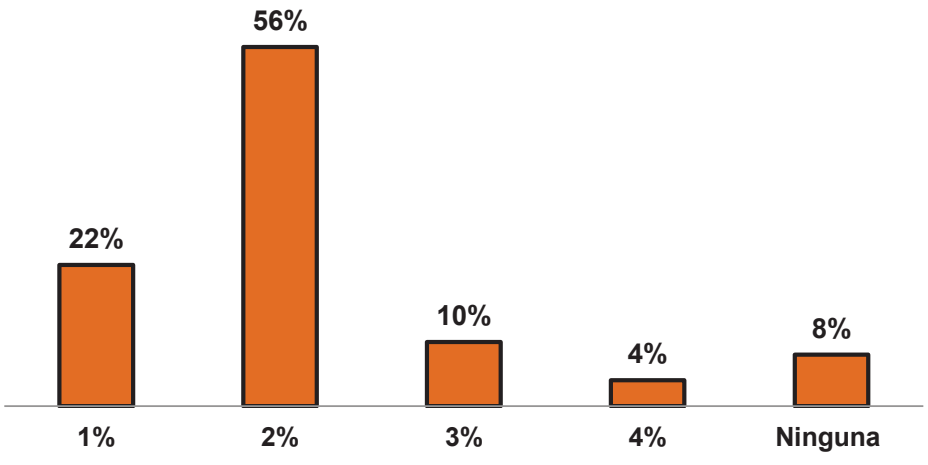


Figura 4. Que porcentaje estaria usted dispuesto aportar para la capitalizacion en APROCA?

En promedio, el 92% de los productores afirman que estarían de acuerdo en tener capitalizado su dinero, sintiéndose así más comprometidos con la Asociación siempre y cuando los recursos asignados sean utilizados para beneficios de todos, otro grupo de productores (8%), no están de acuerdo con esta propuesta porque piensan que esas son competencias del equipo gerencial.

PREGUNTA 5

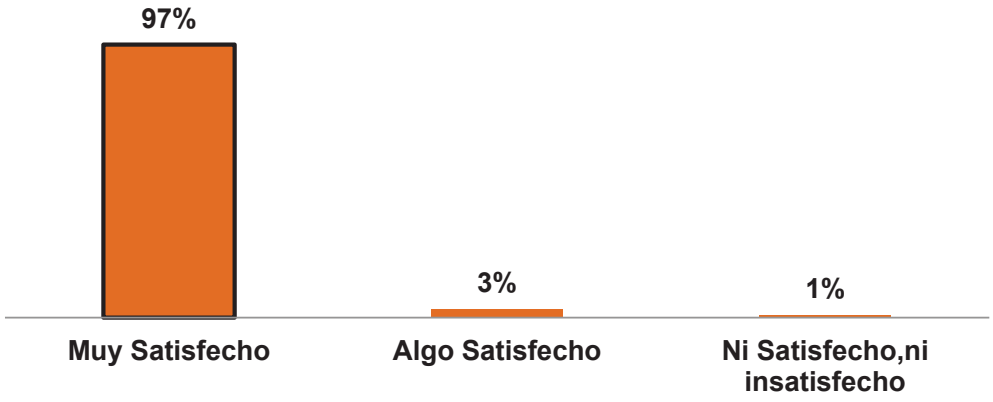


Figura 5. ¿Qué tan satisfactorio han sido las capacitaciones que han recibido por parte de los técnicos de Aproca?

El 97% de los productores afirman que las capacitaciones otorgadas por el equipo de Aproca están dentro de las expectativas tanto como en temas de calidad, manejo de plantaciones y certificaciones.

PREGUNTA 6

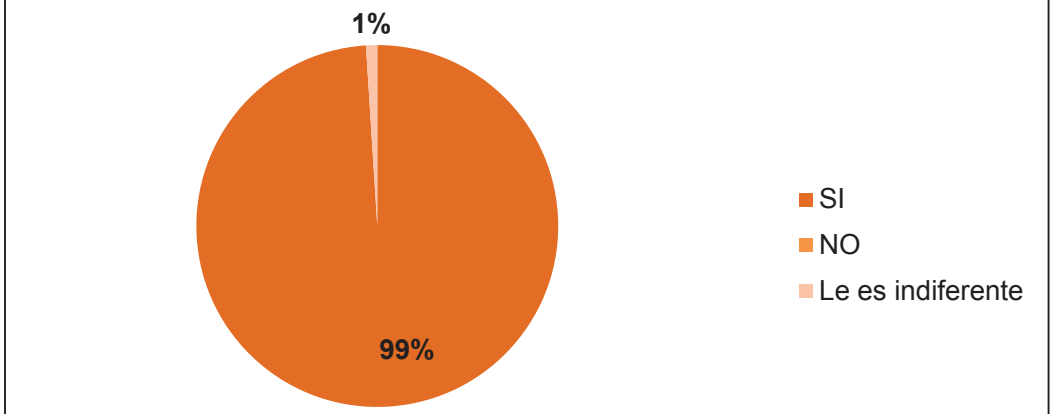


Figura 6. ¿Es importante que Aproca cuente con mayor publicidad?

La mayoría de socios de la empresa está de acuerdo que la Asociación necesita mayor inversión en el área de publicidad para de esta forma dar a conocer al mundo su cacao y sus reconocimientos obtenidos.

PREGUNTA 7

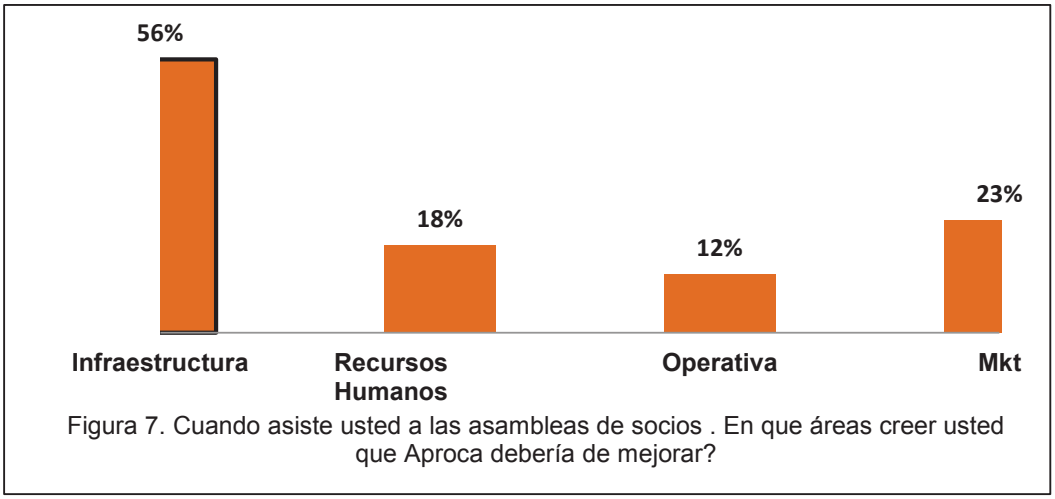


Figura 7. Cuando asiste usted a las asambleas de socios . En que áreas creer usted que Aproca debería de mejorar?

El 56% de los encuestados hace referencia que la asociación debe de mejorar en infraestructura así como también en el área de marketing uniendo estas dos áreas mejoradas tendrían como producir en escalas mayores y hacerse conocer en el mundo con su producto.

PREGUNTA 8

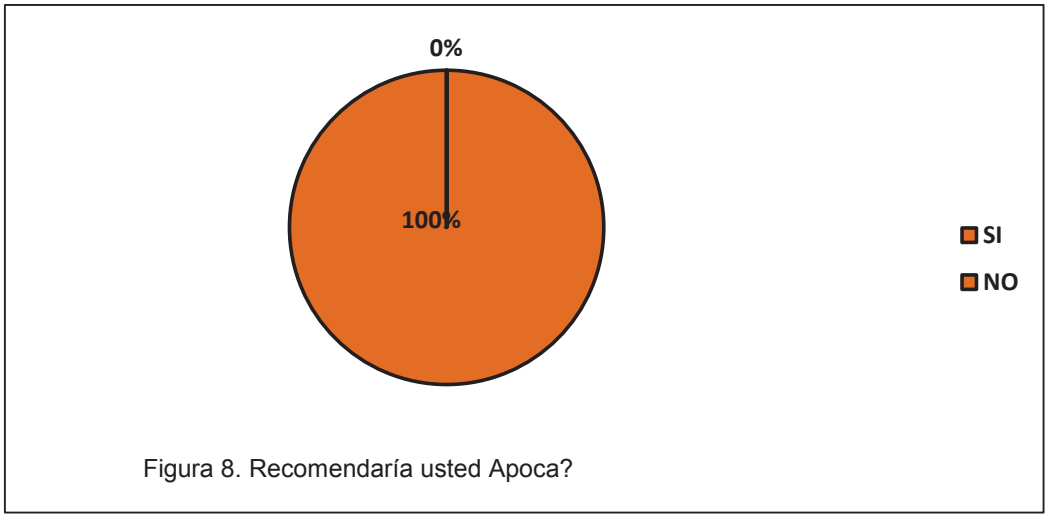


Figura 8. Recomendaría usted Apoca?

El 100% de los socios recomiendan APROCA como un medio de trabajo esto refleja fidelidad y compromiso por parte de los socios hacia la asociación.

3.1.2.2 Punto de vista de expertos en la industria

"Es una entrevista no estructurada, es decir, sin la aplicación de un cuestionario formal. No obstante, resulta útil preparar una lista de los temas que deberían tratarse durante la entrevista" (Malhotra, 2008, pág. 40).

Objetivo

1. Obtener información puntual sobre el manejo de comercialización dentro de una empresa chocolatera.
2. Conocer el criterio del experto para lograr tener un chocolate reconocido a nivel internacional.
3. Conocer los riesgos del negocio, puntos críticos así como proveedores y competidores en el mercado del cacao.

Metodología

La entrevista será realizada con preguntas abiertas, para obtener la mayor información posible; las entrevistas serán realizadas en las oficinas de cada entrevistado.

Entrevistado:

Ab. Santiago Peralta Gerente General PACARI.

Entrevistador: Andrea Bone

Resultado de la entrevista con expertos

- Pacari es la primera exportadora de chocolate a nivel nacional, nuestro mayor comprador es el mercado europeo, la empresa se asocia directamente con pequeños productores de cacao para ayudar a sustentar económicamente a productores y sus familias.
- Si se paga bien al agricultor el cacao estará asegurado en el futuro, para que de esta manera no lo cambie por plantaciones masivas de monocultivo, que son objeto de plagas y de sabores uniformados, o por otros cultivos más rentables.
- Pacari al recibir el cacao realiza un muestreo y se pone una calificación de acuerdo a la humedad, existiendo una reducción del 10% del precio total.
- El cacao de Esmeraldas, da un chocolate más clásico, que tiende hacia caramelo, hacia nuez, como si tuviera avellana a diferencia del que da en la provincia de Los Ríos es más frutal, que nos recuerda moras, bananas.

- Para lograr tener un chocolate reconocido a nivel nacional e internacional es necesario tener la convicción total que tu producto puede ser uno de los mejores en el mundo, en la diversificación está el éxito.
- Los procesos de comercialización se desarrollan a pequeña escala con el fin de ofrecer la mejor y más inolvidable experiencia de degustación a los amantes del chocolate en el mundo. Desde la creación de la empresa y luego de seis años, Pacari comenzó a exportar las barras de chocolate, primero a la industria en América Latina, a través de la creación de un modelo transparente de innovación en la fabricación “del grano a la barra”, luego logro llegar a los 15 países de la UE con sus barras de chocolate orgánico siendo este un mercado difícil, existiendo muchísima competencia. Además, las negociaciones son lentas y la gente con la que se negocia quiere seriedad. Una negociación puede demorar 3 o 4 años".
-
- Uno de los riesgos en este negocio según Santiago peralta es la sostenibilidad del ecosistema Ecuatoriano. Estas últimas décadas hemos sido testigo de un importante auge de sistemas agropecuarios no orgánicos, los cuales tienen la capacidad de causar grandes daños al medioambiente, al igual que a la salud de los agricultores. La utilización de ingredientes producidos orgánicamente es un beneficio para el entorno natural durante su proceso de crecimiento y cultivo. En un esfuerzo por promover el uso de la agricultura sostenible y orgánica, Pacari se provee únicamente de fincas 100% orgánicas.
-
- Uno de los puntos críticos al querer ingresar en este negocio es la introducción de un nuevo producto en un mercado posicionado por grandes marcas como Nestlé, y en donde los consumidores optan por consumir la clase de chocolate ordinario. Otro de estos puntos es la búsqueda de inversión para llevar el a cabo la construcción de la planta,

y la compra de Tecnología necesaria para elaborar el producto hasta su etapa final.

- Pacari empezó este proceso con la certificación a los agricultores , empezando con una sola asociación cacaotera que tenía disposición y como objetivo principal elaborar producto orgánico trabajando fuerte, obtuvieron muchos reconocimientos a esta labor uno de ellos fue la obtención de más de un certificado como el USDA Organic sello norteamericano así como también DEMETER, una certificación alemana la cual se fundamenta en la energización de la tierra por la mano del ser humano sembrando según el calendario biodinámica que aplica al campo información astronómica es pura tecnología, afirma que esta técnica es lo más top que hay. La elaboración de cada uno de los ingredientes que van en la tableta de chocolate, hace con ello que el trabajo sea 10 veces más grande que cualquier de la competencia.
-
- Al finalizar la entrevista se preguntó a Santiago Peralta Gerente de Pacari, si estaría dispuesto a producir chocolate con la pasta de cacao APROCA, se obtuvo una respuesta positiva su contestación fue:
-
- En la actualidad con Aproca no ha tenido problemas por la calidad de producto produciendo un cacao de excelentes estándares de calidad con estas referencias, Pacari estaría dispuesta a comprar pasta de cacao directamente a APROCA.

3.1.3 Análisis y elección de la estrategia

Una vez realizado un análisis del significado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, el siguiente paso es el análisis y elección de una estrategia.

> “El análisis y elección de una estrategia tienen como propósito determinar el curso de acción alternativa más apropiada para que la empresa logre alcanzar sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías externas e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles” (David, 2008, pág. 172).

3.1.3.1 Matriz de Evaluación de los factores Externos (EFE)

Una matriz de evaluación de factores externos EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, lega, tecnológica y competitiva. Para la misma se requiere hacer el listado de los factores externos (Oportunidades y amenazas) ya antes identificados en el análisis FODA. Asignar una ponderación que indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa; la misma que debe de oscilar entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Delegar una clasificación a cada factor externo entre 1 y 4 basándose en la efectividad de las estrategias de la empresa. Una vez que se obtiene la puntuación ponderada total es importante tomar en cuenta que más alta es 4, promedio 2,5 y la más baja 1.

Tabla 18. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES
OPORTUNIDADES			
1. Instituciones del gobierno envían al equipo que gerencia las diversas organizaciones y /o empresas productoras de cacao a nivel nacional a ferias, seminarios dentro y fuera del país para de esta manera tener mayor capacitación en el manejo de la cosecha y post cosecha del cacao.	0.06	3	0.18
2. Tendencia de las personas al consumo de productos orgánico 100% naturales.	0.18	4	0.72
3. Facilidad de encontrar pequeños productores de cacao cuando requiera la asociación y de esta forma contar con suficiente materia prima para su posterior aumento en la producción.	0.05	3	0.15
4. Producción de derivados de cacao como pasta de cacao, licor de cacao, y distintos tipos chocolates elaborados artesanalmente.	0.05	4	0.32
5. Apoyo económico -financiero por parte del gobierno a proyectos de pequeñas y medianas empresas y asociaciones.	0.08	2	0.08
6. Instituciones públicas y privadas que promueven el cuidado del medio ambiente.	0.04	3	0.12
7.Ubicación geográfica estratégica	0.03	3	0.09
AMENAZAS			
1. Factores climáticos cambiantes pueden afectar a la producción del cacao.	0.18	1	0.18
2. Introducción a la zona producción del cacao corriente como el CCNN5 .	0.08	3	0.24
3. Aplicación de políticas de gobierno para el ingreso de inversionistas al país con técnicas, procesos avanzados y mejores pagas animando al productor a cambiar de actividad agrícola.	0.06	3	0.18

5. Deficientes vías de acceso para la transportación del cacao desde las fincas de los productores hacia la asociación.	0.05	2	0.1
6. Instabilidad Económica Mundial que se ha presentado en los últimos años, dando como resultado: baja de remesas, de los emigrantes, baja en las ventas y precio del petróleo, quiebra de empresas que desestabilizan la economía del país.	0.3	3	0.09
7. Presencia de plagas y enfermedades no controlables.	0.08	2	0.16
TOTAL	**1**		**2.61**

Adaptado de: (David, 2013, pág. 80).

Si se observa la (Tabla 18) deja ver el análisis de los actores externos claves tanto en las oportunidades como en las amenazas, en el mismo observamos que la Asociación de Productores de Cacao APROCA aprovecha bien la tendencia de las personas al consumo de productos orgánicos y la facilidad de encontrar pequeños productores de cacao cuando requiera la asociación y de esta forma contar con suficiente materia prima para su posterior aumento en la producción.

Sin embargo, la actuación de la empresa es deficiente en el manejo de la oportunidad de recibir apoyo económico -financiero por parte del gobierno a proyectos de pequeñas y medianas empresas y asociaciones, y en la amenaza de la afectación de los factores climáticos cambiantes pueden perjudicar a la producción del cacao como indican las clasificaciones de 2.

El factor más importante del análisis es la tendencia de las personas al consumo de productos orgánico 100% naturales.

3.1.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

“Es una herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas**”** (David, 2013, pág. 122)

> “Sin importar cuantos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0” (David F. R., 2013, p. 122)

Tabla 20. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES
FORTALEZAS			
1. Producción de cacao 100% orgánico, libre de químicos.	0,09	4	0,36
2.Comercio justo FAIR TRADE y certificaciones orgánicas internacionales BCS Usa-Europa OCO GARATE	0,09	4	0,36
3.Suficiente proveedores de la materia prima para su comercialización	0,06	3	0,18
4.15 años en el mercado cacaotero del Ecuador.	0,04	3	0,12
5. Cuenta con un equipo de trabajo capacitado para desarrollarse en aérea de trabajo de manera óptima y eficiente.	0,06	3	0,18
6. Contratos vigentes con potenciales compradores en la industria como TCHO, PACARI, ECUATORIANA DE CHOCOLATE.	0,09	4	0,36
7.Suelos aptos para el cultivo de cacao	0,08	4	0,32
8. Canales de comercialización en el mercado local establecidos.	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
1. No cuenta con capital suficiente para aumentar su proceso de comercialización.	0,09	1	0,09
2. Falta de involucramiento y de compromiso en los roles y funciones de los socios y proveedores hacia la organización.	0,05	1	0,05
4.No existen planes de marketing para involucrar estrategias de mercado, ventas, estudio de mercado y posicionamiento de mercado	0,08	2	0,16
5. Falta de implementación formal de departamentos para las diferentes áreas de comercialización dentro de la asociación.	0,07	1	0,07
6. Inadecuado manejo técnico del cultivo de	0,04	1	0,04

cacao en las fincas de productores.			
7. Moderada dependencia en asistencia técnica.	0,05	1	0,05
TOTAL	**1.0**		**2.52**

Adaptado de: (David, 2013, pág. 122)**.**

Se puede denotar claramente en la (Tabla 20) de la matriz EFI que la Asociación de Productores de Cacao APROCA, tiene una posición interna débil a pesar que tiene una calificación total ponderada de 2.52 que es aceptable en el desarrollo interno . Es necesario que se empiece a trabajar en el desempeño de las actividades internas de la empresa aprovechando eficientemente las fortalezas en conjunto con las oportunidades y así mejorar la posición actual.

De igual manera se puede observar que la fortaleza más relevante es "Comercio justo FAIR TRADE y certificaciones orgánicas internacionales BCS Usa-Europa OCO GARATE", permitiéndole a APROCA tener mayor credibilidad y confianza al momento de negociar su producto con el cliente. Mientras que la debilidad más fuerte es "No existen planes de marketing para involucrar estrategias de mercado, ventas, estudio de mercado y posicionamiento de mercado" por lo tanto es recomendable crear estrategias que ayuden a fortalecer esta área.

3.1.3.3 Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

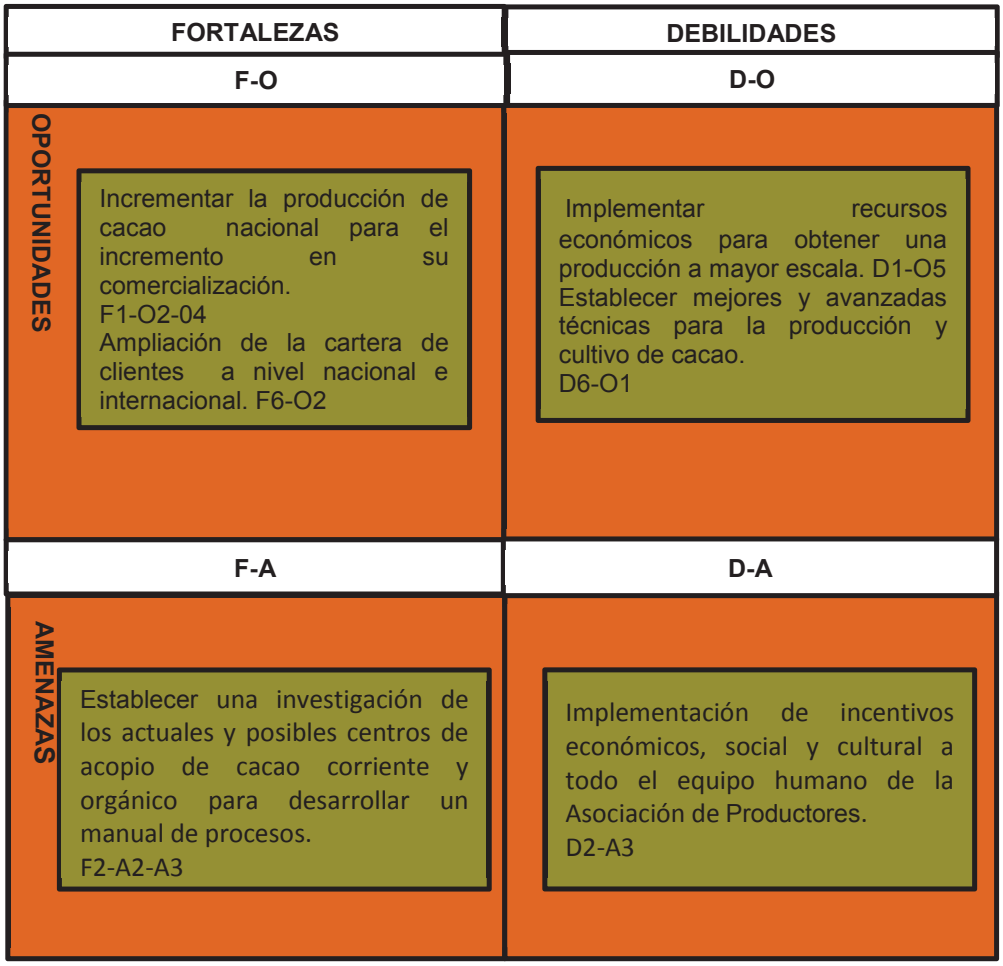
1. Las estrategias FO (Fortalezas-oportunidades) utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
2. Las estrategias DO (debilidades-oportunidades) tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

3. Las estrategias FA (fortalezas – amenazas) se utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
4. Las estrategias DA (debilidades- amenazas) son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de la debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

Para el proceso de elaboración de una matriz FODA se necesita:

1. La lista de las oportunidades externas claves de la empresa.
2. Una lista de las amenazas externas claves que pueden involucrar a la empresa.
3. La lista de fortaleza interna que posee la empresa.
4. De la misma forma una lista de las debilidades internas claves para la empresa.
5. Luego de tener las listas se procede a conciliar las fortalezas con las oportunidades y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas con las amenazas y plasmar las estrategias diagnosticadas.
8. Por último se concilia las debilidades con las amenazas y se registran las estrategias DA obtenidas.

Tabla 21. Matriz FODA



Adaptado de: (David, 2013, pág. 176)

Se puede observar en la(Tabla 21) de la matriz FODA diseñada para “APROCA”, en la que se determinan las estrategias que la empresa debe establecer como cumplir, por medio de las políticas sobre las cuales deben ser aplicadas estas estrategias de tal forma que se pueda alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

3.1.3.4 Matriz Interna-Externa (IE)

Para la elaboración de la matriz IE previamente deben de estar realizadas las matrices EFE y EFI es así que esta matriz está construida en dos dimensiones clave en el eje x que mide las puntuaciones ponderadas totales EFI y el eje de la y mide las puntuaciones ponderadas totales EFE. “El eje x de la matriz EI, una puntuación ponderada total EFI de 1.00 a 1.99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta De la misma manera en el eje de las y, una puntuación ponderada total EFE de 1.00 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.00 2.99 es media y una puntuación de 3.00 a 4.00 es alta”

A su vez tiene una división de tres regiones importantes las mismas que tiene diversas implicaciones en las estrategias. Es así que si la puntuación cae I, II o VI es la de crecer y edificar. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras. Las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de mantener y conservar; la penetración de mercadeo y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desechar” (David, 2013, pág. 188)

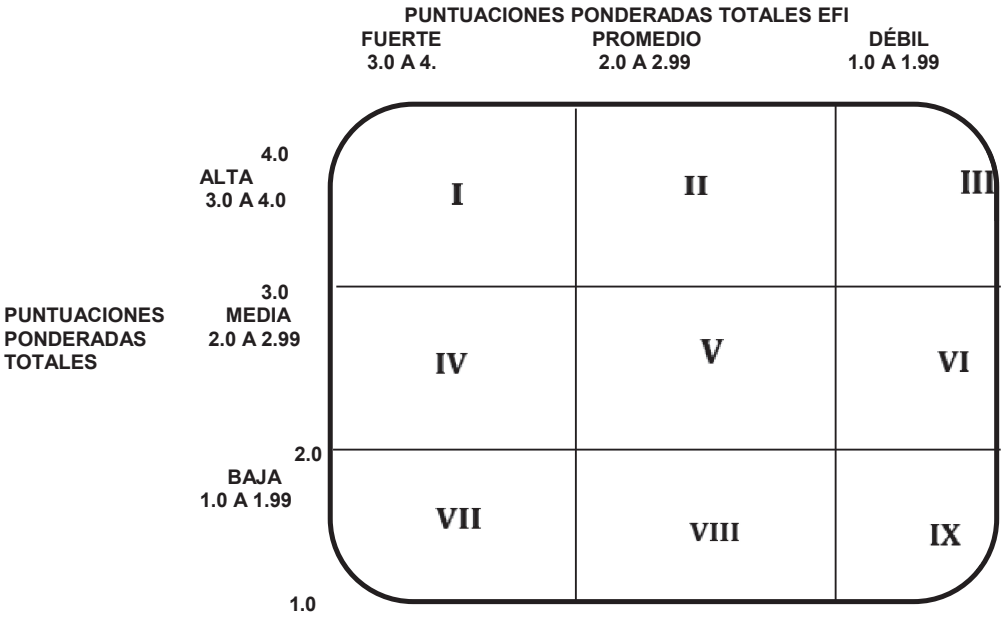


Figura 14. Matriz IE

Adaptado de: (David, 2013, pág. 188)

Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella.

Mediante el análisis realizado con la matriz IE, donde los resultados del eje X son datos obtenidos de la puntuación ponderada de la matriz EFI (2.52), y en el eje de las Y datos obtenidos de la puntuación ponderada de la matriz EFE. (2.84).

Ambos resultados ubican a APROCA, en el cuadrante V dentro de la Matriz IE, lo que significa que pueden administrarse de mejor manera con las estrategias

de Mantener y conservar, que involucra todo lo que es penetración de mercado y el desarrollo de productos.

Matriz de la Gran Estrategia

"La matriz de la gran estrategia se ha convertido en una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas ver figura 15; en este caso se la utilizará con el fin de certificar el resultado de la matriz IE y encontrar la mejor estrategia que ayude a acelerar el crecimiento de la empresa" (FRED, 2013, pág. 189).

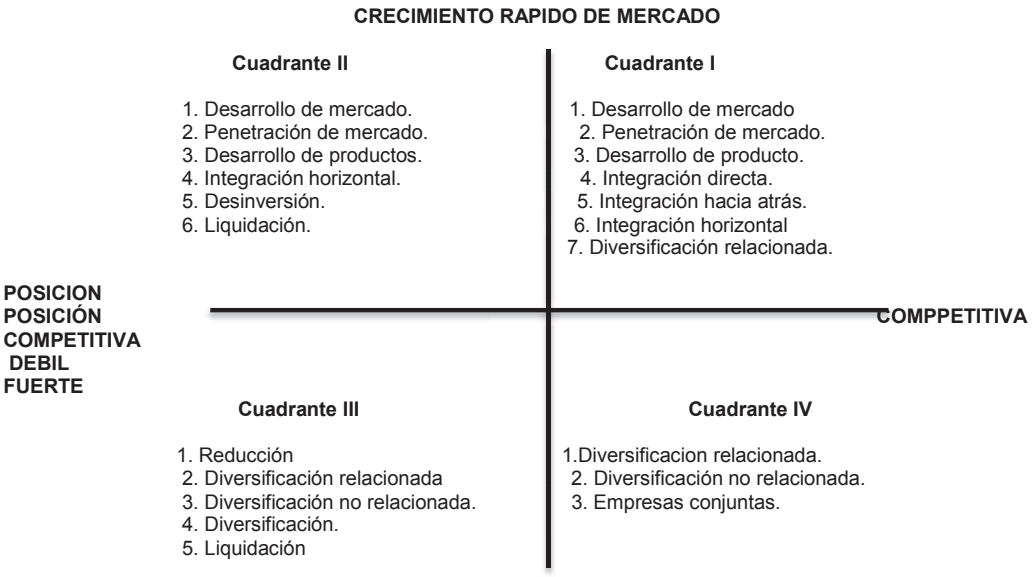


Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia
Adaptado de: (FRED, 2013, pág. 189)

"Las empresas situadas en el cuadrante I pueden permitirse aprovechar las oportunidades externas que se presentan en varias áreas, incluso asumir riesgos de manera decidida cuando sea necesario.

> Las empresas sitiadas en el cuadrante II deben evaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado. Aunque su industria está creciendo, son incapaces de competir con efectividad y necesitan determinar por qué su enfoque actual es inefectivo y de qué manera pueden cambiar para mejorar su competitividad.
>
> Las organizaciones ubicadas en el cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil. Estas empresas deben aplicar con rapidez algunos cambios drásticos para evitar un mayor deterioro o la posible liquidación.
>
> Por último, las empresas del cuadrante VI tienen una sólida posición competitiva pero se encuentran en una industria de lento crecimiento." (David, 2013, p. 190)

Con los resultado obtenidos en la matriz IE, se recomienda usar las estrategias del cuadrante III de la Matriz de la gran estrategia, que son en general estrategias de penetración y desarrollo de mercado y producto, se utilizará los beneficios de esta táctica para la creación de nuevos centros de acopio dentro y fuera de la ciudad de Esmeraldas.

3.1.4 Balance Score Card

"El cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación" (Kaplan & Norton, 2000, pág. 37).

Por otra parte el BSC permite visualizar el desempeño de la empresa utilizando criterios de medición e indicadores para controlar el cumplimiento de la misión , objetivos de la organización y facilita la toma de decisiones, midiendo el buen funcionamiento en los resultados financieros, clientes , procesos internos, desarrollo y conocimientos.

3.1.4.1 Perspectiva financiera o de resultado

> “Son valiosos para resumir las consecuencias económicas, indican si la o las estrategias que se han puesto en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora y está dentro del mínimo aceptable; en este caso el cumplimiento de los objetivos financieros sin dejar de lado la confianza de la comunidad, se relacionan con la rentabilidad, medida, por ejemplo: ingresos, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico” (Norton & Kaplan, 2000, pág. 39).

Con el objetivo de maximizar el valor que tienen los accionistas sobre la empresa se deben alcanzar ciertos objetivos financieros para la administración de las finanzas:

- Establecimiento de presupuestos
- Construir indicadores Financieros

3.1.4.2 Perspectiva del cliente o mercado

> “Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales para esta perspectiva incluyen la satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, precios, en los segmentos seleccionados” (Norton & Kaplan, 2000, págs. 39,40).

Objetivos:

- Lograr un posicionamiento empresarial y de marca para el chocolate.
- Crear nuevas líneas de productos, gestionando una venta cruzada.
- Aumentar el grado de satisfacción de los clientes

3.1.4.3 Perspectiva del proceso interno

"Las medidas de los procesos internos se centran en los que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la empresa" (Norton & Kaplan, 2000, pág. 40).

Objetivos:

- Agregar valor en todos los procesos productivos.
- Mejorar el entorno Laboral

3.1.4.4 Perspectiva de aprendizaje, crecimiento y tecnología

"Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo. Para poder lograr esta formación y crecimiento se debe enfocar en tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización" (Norton & Kaplan, 2000, pág. 42).

Objetivos:

- Potencializar las competencias del personal.
- Mejorar el clima laboral.

La utilización de esta herramienta permite alcanzar los objetivos planteados anteriormente se establecieron ciertos indicadores estratégicos a los cuales se les asignó una meta que deberá ser desarrollada durante los próximos cinco años.

Tabla 21 Balanced Scorecard

PERSPECTIVA FINANCIERA		F1	F2	F3
	OBJETIVO ESTRATEGICO	Mejorar los rendimientos	Establecer Presupuestos	Indicadores Financieros
	INDICADORES ESTRATEGICOS	ROE	Porcentaje de gasto sobre las ventas	* Utilidad por cliente
	META	Lograr un ROE del 22%	Reducir los costos y gastos un 0,5 % anuales	Aumentar el porcentaje de utilidad por ventas en un 10%
	FORMA DE CÁLCULO	Utilidad Neta/ Patrimonio	Gastos/ Ventas	Utilidad / Total de ventas
	VALOR BASE	1.12%	0,73%	0.035
	AÑO 1	1.32%	0,68%	0.039
	AÑO 2	1.52%	0,63%	0.042
	AÑO 3	1.72%	0,58%	0.05
	AÑO 4	1.92%	0,53%	0.051
	AÑO 5	2.12%	0,48%	0.6
	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Balance	Balance	Balance
	RESPONSABLES	Gerencia	Financiera	Financiera

PERSPECTIVA CLIENTE		C1	C2	C3
	OBJETIVO ESTRATEGICO	Lograr un crecimiento de mercado	Nuevas líneas de productos	Aumentar el grado de satisfacción de los clientes.
	INDICADORES ESTRATEGICOS	* Cuota de mercado	* Número de productos creados anualmente.	* Porcentaje de satisfacción del cliente
	META	Incrementar la participación de mercado en un 1% anual	Crear anualmente una línea de producto	Aumentar el porcentaje de clientes que se encuentran muy satisfechos en un 12 % anual.
	FORMA DE CALCULO	Total de clientes *%Crecimiento	Número de productos creados en el año	Clientes muy satisfechos/ Número total de clientes
	VALOR BASE	1.16%	1	25%
	AÑO 1	1.17%	2	28%
	AÑO 2	1.18%	3	31%
	AÑO 3	1.20%	4	34%
	AÑO 4	1.21%	5	38%
	AÑO 5	1.22%	6	42%
	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Investigación de mercado	Investigación de mercado	Investigación de mercado
	RESPONSABLES	Comercial	Comercial	Comercial

PERSPECTIVA INTERNA		I1	I2
	OBJETIVO ESTRATEGICO	Medir el porcentaje de producto en buen estado.	Disminuir los niveles de rotación del personal
	INDICADORES ESTRATEGICOS	* Porcentaje de producto total recibido en buen estado	*Porcentaje de empleados que se desvinculan de la empresa por año
	META	Reducir el margen de producto en mal estado 1 % anual	Disminuir el porcentaje de empleados que se desvinculan en un 15 % anual
	FORMA DE CALCULO	Total de producto en mal estado/ Total de producto recibido	Empleados Desvinculados/ Número de empleados
	VALOR BASE	3.15%	0,33
	AÑO 1	3.11%	0.28
	AÑO 2	3.07%	0.23
	AÑO 3	3.04%	0.18
	AÑO 4	3%	0.13
	AÑO 5º	2.9%	0.08
	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Producción	Nómina
	RESPONSABLES	Operación- Producción	Administrativa

PERSPECTIVA APRENDIZAJE		A1	A2	A3
	OBJETIVO ESTRATEGICO	Tener un equipo de trabajo con altos niveles de productividad	Potencializar las competencias del personal	Mejorar el clima laboral
	INDICADORES ESTRATEGICOS	* Porcentaje de productividad por empleado	* Horas de capacitación por empleado	* Grado de satisfacción del empleado
	META	Aumentar el volumen de productividad por empleado en un 10%	Ofrecer un mínimo de 30 horas de capacitación anual por empleado	Mantener el 95% de satisfacción por empleado
	FORMA DE CALCULO	Total de unidades producidas / Número de empleados	Total de horas de capacitación/ Número de empleados	Empleados muy satisfechos / Número de empleados
	VALOR BASE	1.13 t/persona	0 horas	97%
	AÑO 1	1,24 t/persona	30 horas	97%
	AÑO 2	1,36t/persona	31 horas	97%
	AÑO 3	1,47t/persona	32 horas	97%
	AÑO 4	1,58t/persona	33 horas	97%
	AÑO 5	1,7t/persona	34 horas	97%
	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Administrativo	Reporte anual de horas de capacitación	Encuestas de satisfacción de clima laboral
	RESPONSABLES	Operación- Producción	Administrativa	Administrativa

3.2 Planteamiento de objetivos

Luego de plantear las estrategias que se realizarán en el corto plazo para mejorar los puntos críticos de la empresa, se detallarán las siguientes estrategias que deben efectuarse dentro de un período de cinco años posteriores a la implementación de este trabajo de investigación con el objetivo de incrementar el volumen de ventas y generar utilidades atractivas para todos los socios de la Asociación.

A partir del primer año se realizará la contratación de personal para el área de Marketing y Ventas, para aportar con conocimientos y generar un incremento del volumen de ventas y continuar con el producto de calidad que distingue a APROCA.

A su vez se realizará la contratación de una secretaria la misma que servirá de apoyo para todos los procesos administrativos.

Dentro del área de operaciones se contratará dos ayudantes de los técnicos cuyas funciones serán controlar y mejorar los procesos diferentes procesos al que se rige la producción de cacao y de pasta de cacao orgánico.

En este año se realizarán las adecuaciones internas necesarias para utilizar los espacios físicos no ocupados, se utilizará paredes de gypsum dentro del área administrativa para lograr una mejor ubicación de los departamentos.

A su vez también se realizará adecuación en las diferentes etapas para producir el cacao, área de fermentación se aumentarían los cajones de madera teniendo en el área de secado se implantarán marquesinas con techos de polietileno.

APROCA asistirá a ferias internacionales y ha seleccionado participar durante todos los años en ferias, se ha elegido la feria de BIO FACH en la que se exponen productos alimentos biológicos y productos naturales, que se realiza todos los años en Alemania. Con la participación en estas ferias se pueden encontrar varias empresas promocionado sus marcas de pastas de cacao, chocolates; estas ferias se las realiza con el fin de promocionar todas las productoras de derivados del cacao. El ser parte de este evento para promocionar nuestra marca y producto tendrá un costo de $7000,58 cada año.

Se renegociará la tasa de interés tanto en las deudas de corto y largo plazo, disminuyéndolas de un 12% a 9%. Este monto se verá reflejado en el ahorro por pago de intereses.

A partir del quinto año los gastos de publicidad se incrementarán por los eventos realizados en APROCA.

Todas las estrategias detalladas anteriormente son creadas para mantener un nivel creciente en el volumen de ventas, que permita generar una rentabilidad atractiva para los accionistas y logren posicionar a APROCA en la mente de los consumidores.

3.3 Definición de las áreas a ser intervenidas

Luego de analizar las diferentes perspectivas que tienen los productores y empleados de APROCA, se puede visualizar de mejor manera las áreas que necesitan intervención siendo estas el sector administrativo y operativo.

Sin embargo, para tener una visión completa debemos conocer las estrategias que realiza la competencia dentro de estas áreas que generan resultados positivos.

En esta industria la mejor forma de hacer conocer su producto es mediante la búsqueda de medios como publicidad generando la obtención de más mercado, si buscamos el factor común en la competencia podremos encontrar que cada negocio tiene como propietario una persona productora y dueña de muchas tierras en las que se produce cacao orgánico ,con el pasar del tiempo busca una asociatividad con más productores de la zona creando asociaciones y ganando reputación, por ejemplo AROCAE,APROCAN, entre otros; quienes posicionaron a sus negocios logrando que sus clientes confiaran en sus recomendaciones y por lo tanto que adquieran los productos de determinada empresa.

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, el servicio, calidad y la atención brindada por los colaboradores marca la diferencia, es por este motivo que la competencia se encarga de capacitar a su personal para tener un conocimiento amplio de los diferentes procesos al que es llevado el cacao antes y después de su comercialización cumpliendo de esta manera las expectativas de los clientes y transmitiendo los valores de la empresa en cada venta que realizan.

Existen variables que favorecen a la competencia por sus varios años de trayectoria en esta industria, no obstante, en los siguientes capítulos se plantearan estrategias competitivas frente a las ofrecidas por estos ofertantes.

3.4 Definición del alcance de la propuesta de mejora

Dentro de este trabajo de investigación se encontrarán las estrategias generadas para las áreas de intervención y mejora de la Asociación de Productores de Cacao obtenidas luego de: analizar el ambiente externo e interno, conocer la posición de los productores, trabajadores y clientes, y estudiar a la competencia.

El objetivo de estas estrategias será aumentar la rentabilidad para los todos los miembros que conforman la Asociación y generar un crecimiento sostenido por medio de estrategias de diferenciación.

CAPITULO IV

4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Como se ha señalado en capítulos anteriores, el plan de mejora es un mecanismo para identificar los puntos débiles de una empresa y de esta manera establecer estrategias que den solución a las mismas.

Posterior al análisis general de la empresa y de su entorno, se establecerá en este capítulo la propuesta de la investigación para mejorar el funcionamiento de la Asociación de Productores de Cacao APROCA.

4.1 Objetivo del plan de mejora

Se determinarán las estrategias que debe cumplir este plan de mejoramiento para alcanzar los objetivos establecidos utilizando todos los recursos que posee la Asociación en la actualidad.

1.1.1 Objetivo General

Proponer estrategias de mejoramiento en las áreas que han sido detectadas con problemas y dar soluciones.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Analizar los aspectos generales de la empresa.
2. Investigar sobre la empresa y su entorno.
3. Establecer las áreas de intervención o mejora.
4. Establecer los resultados, conclusiones y recomendaciones.

1.2 Propuesta de Cambio

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa, corresponde realizar la propuesta de un nuevo plan estratégico en el cual se especifiquen: misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias de corto y largo plazo.

Misión

"La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de áreas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales" (David, 2013, pág. 46).

La misión es creada para dar orientación a la organización de los lineamientos o prioridades que se deben seguir para desarrollar de mejor manera las actividades en el día a día de la empresa.

Tabla 21. Misión APROCA

MISIÓN "APROCA"	PROPUESTA DE MEJORA MISIÓN "APROCA"
Producir y comercializar en el mercado nacional e internacional cacao 100% orgánico que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un producto de alta calidad y un excelente trato con el cliente.	Producir y comercializar cacao fino y pasta de cacao cumpliendo con los estándares internacionales de calidad, promoviendo el cuidado del medio ambiente, superando las expectativas de los clientes por medio de un servicio integral, aportando al desarrollo económico de los socios.

La actual misión propuesta para la Asociación de Productores de Cacao "APROCA", se encargara de producir y comercializar no solo uno producto sino pasta de cacao resaltando siempre su calidad, creando imagen corporativa , y utilizando tecnologías agradables con el medio ambiente y la sociedad , con la participación de colaboradores con experiencia ,manteniéndolos motivados y actualizados; satisfaciendo las expectativa de los clientes y de esta manera consolidarnos en el mercado.

Visión

“Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada.” (David, 2013, pág. 45).

De esta manera la visión es la imagen proyectada de la empresa a largo plazo, lo que quiere ser a futuro, es la ruta que se fija la organización; la misma que debe ser analizada y concretada por todos los miembros de la organización sintiéndose dueños de la misma, así todos se verán comprometidos con los propósitos y coherencia en las actividades para llegar a cumplir ese gran objetivo.

Tabla 22. Visión APROCA

VISIÓN "APROCA"	PROPUESTA DE MEJORA VISIÓN "APROCA"
Para el año 2014, lograr un posicionamiento de mercado para convertirse en unos de los principales y más reconocidos proveedores de grano de cacao fino y de aroma en el mercado nacional e internacional.	Para el año 2020, ser la principal empresa nacional productora de cacao fino y de aroma y derivados de cacao orgánico, generando un desarrollo local y sostenible por medio de alianzas justas con productores y clientes.

La propuesta de mejora para la visión actual de APORCA busca ser en 5 años, la principal empresa no solo productora de cacao sino la más importante empresa comercializadora de sus productos fuera y dentro del país mediante alianzas estratégicas con el sector productivo que fortalezca dicha visión.

Valores

Los valores previamente establecidos por la organización se mantendrán intactos ya que están acorde a la misión y visión.

Objetivo General

Fortalecer el sistema manejo administrativo interno y el proceso de producción dentro de la Asociación de Productores de Cacao “APROCA”. Incrementando la participación de mercado generando valor agregado al producto final con el respaldo de importantes certificaciones orgánicas.

Objetivos Específicos

Objetivo Especifico 1

A través de la mejora continua de nuestros productos permanecer en la mente de nuestros clientes y capturar el mayor mercado posible.

Estrategia1.

1. Ampliar la oferta de productos a lo tradicionalmente ofrecido por el mercado con productos innovadores y modernos.

Políticas de Apoyo:

1. Asistir a ferias para crear relaciones comerciales con nuevos proveedores internacionales y poder ofertar mayor variedad de productos.
2. Empleados y productores deben participar constantemente con los conocimientos adquiridos en seminarios y capacitaciones para el desarrollar mejores técnicas y así lograr un mejoramiento continuo.

Estrategia 2

Establecer mejores y avanzadas técnicas para el cultivo y producción de cacao.
Políticas de Apoyo:

1. Mantener alianzas estratégicas con el sector público o privado para Mejorar las habilidades y destrezas de los empleados.
2. Destinar mayores recursos económicos para la adquisición de nueva maquinaria que acelere la producción y disminuyan riegos.

Objetivo Especifico 2

Lograr tener una amplia participación de mercado en la provincia de Esmeraldas y generar mayor rentabilidad.

Estrategia N°1
Capacitación y Promoción

Políticas de Apoyo

1. Desarrollar campañas publicitarias con el objetivo de captar nuevos clientes y dar a conocer a la marca APROCA en el mercado local y exterior.
2. Dar mayor fuerza a las relaciones públicas.
3. Establecer una investigación de los actuales y posibles centros de acopio de cacao corriente y orgánico para desarrollar un manual de procesos.

Mapa estratégico

“El cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización.” (Norton R. S., 2000)

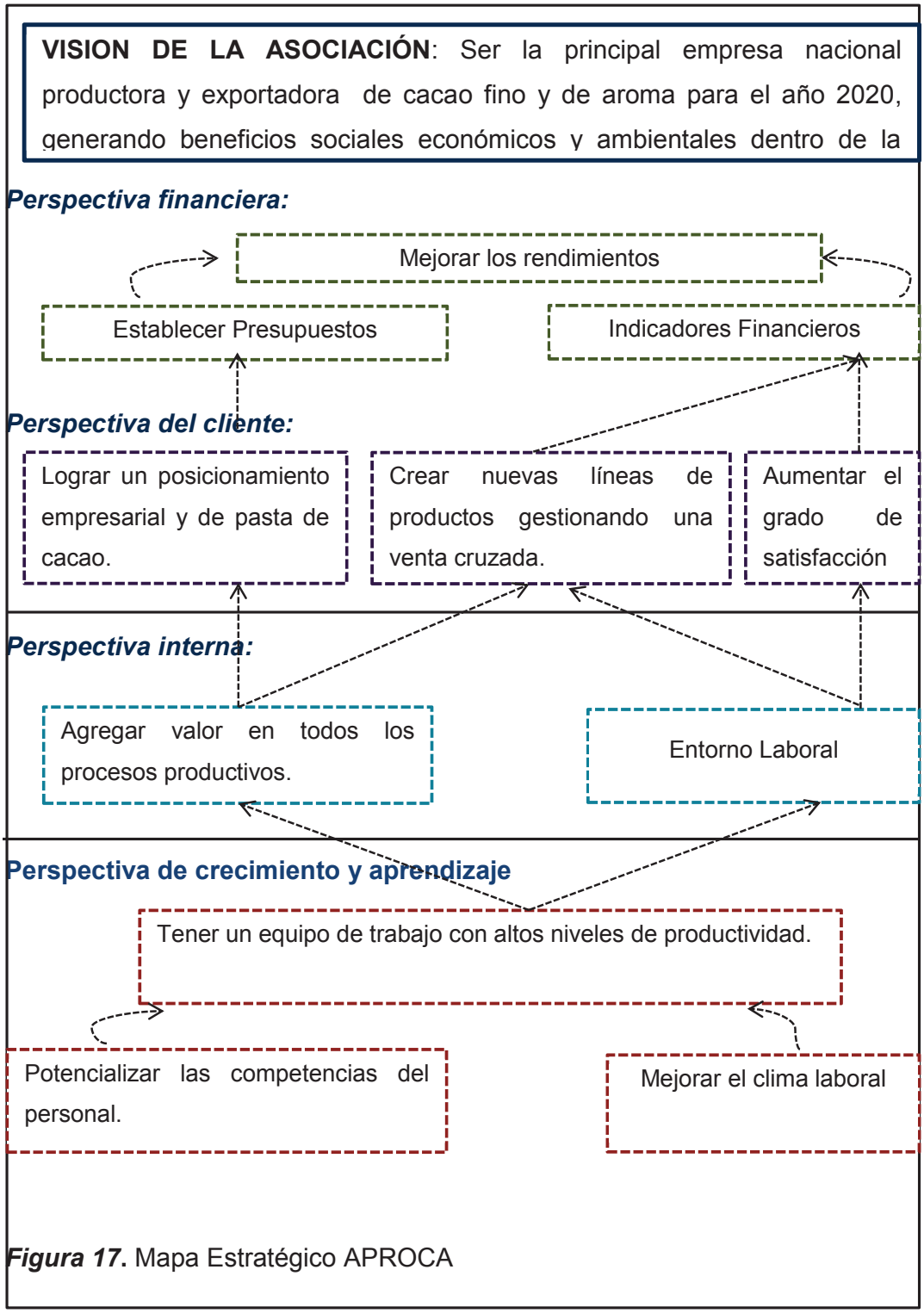


Figura 17. Mapa Estratégico APROCA

1.2.1 Planteamientos de Estrategias

Una estrategia es un conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para lograr un objetivo determinado utilizando los recursos que posee la empresa.

Existen diferentes tipos de estrategias, estas se las utiliza dependiendo de las necesidades de la empresa, ya sea para resolver problemas o para cumplir objetivos.

Como lo indicamos en el capítulo dos, crearemos estrategias para diferentes áreas de la empresa, pero el plan de mejora se concentrará en dos partes de la cadena de valor: Operaciones y Talento Humano.

1.2.1.1 Desarrollo de las estrategias y acciones propuestas para APROCA

Las estrategias que se detallarán a continuación tienen como objetivo alcanzar la excelencia en el producto actual y los que se proponen introducir, como observamos en el nuevo plan estratégico de la empresa la misión está enfocada en “superar las expectativas de los clientes” para esto realizara las estrategias y acciones necesarias que garanticen altos niveles de satisfacción por parte de los clientes.

Tabla 23 Estrategias -Acciones

ORD	PROPÓSITO	ESTRATEGIA	ACCIONES
1	**Potencializar las competencias del personal**	E1.Establecer calendarios anuales de capacitación.	1.1 Establecer con el Talento Humano las especialidades necesarias de capacitación.
			1.2 Establecer el calendario acorde para la capacitación.
		E2.Establecer convenios contractuales de estabilidad en el trabajo luego de la capacitación.	2.1Generar contratos por el tiempo necesario de recuperación de la capacitación.
			2.2Acordar los puntos para ascensos ganados por cada contrato celebrado.
		E3. Capacitación internacional de alto nivel.	3.1Buscar cursos internacionales de capacitación para el manejo de centros de acopio.
			3.2Establecer un calendario de capacitación en Administración de Asociaciones Agrícolas (Zamorano).
2	**Mejorar el clima laboral**	E1.Realizar una encuesta de clima laboral.	1.1Establecer calendario de reuniones trimestrales.
			1.2Proponer una lluvia de ideas de la problemática.
			1.3Levantar las principales preguntas a realizar en la encuesta.
			1.4Analizar los resultados y proponer mejoras.
		E2.Comunicación Interna.	2.1 Organigrama mayormente horizontal.
			2.2 Organización de eventos personalizados.
			2.3 Procesos importantes por escrito o intranet.
			2.4 Acceso inmediato a la Gerencia para decisiones importantes.
		E3.Ambiente en el	3.1 Música ambiental

		trabajo.	3.2 Alimentos en mesa compartida
			3.3 Solicitud de alimentos de afuera a la oficina
			3.4 Almuerzos administrativos con clientes o proveedores.
3	**Agregar valor en todos los procesos productivos.**	E1. Siembra (etapa previa a la cosecha).	1.1 Abonar la tierra estableciendo un lugar apropiado.
			1.2 Utilizar semillas de alta calidad.
			1.3 Mantener un control en la finca del crecimiento y desarrollo de las plantas
		E.3.Cosecha	3.1Utilización de herramientas modernas que eviten el daño en la planta y la baja de producción
			3.2 Utilizar caminos y rutas específicas para no dañar el suelo
		E.4 Fermentación	4.1 Instalaciones de equipos para realizar controles de temperatura, pH y humedad de los granos del cacao.
			4.2Se permite el ingreso solo del personal capacitado
		E.5 Secado	5.1Establecer marquesinas para el secado
			5.2Incluir techos de polietileno para evitar la lluvia
		E.6 Clasificado	6.1 Mayor espacio físico
			6.2 Espacio destinado únicamente a esta labor.
		E.7 Empaque	7.1 Mayor espacio físico
			7.2 Espacio destinado únicamente a esta labor.
4	**Entorno Laboral**	E4.1 Disminución de rotación en el trabajo	4.1.1 Incentivos en el trabajo
			4.1.2 Potencializar las competencias del personal
			4.1.3 Reconocimiento de horas extraordinarias de trabajo
		E4.2 Estabilidad y Seguridad	4.2.1 Contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales
			4.2.2 Afiliación inmediata al Seguro Social
			4.2.3 Cumplimiento de la normativa de Seguridad y Riesgos del Trabajo

		E4.3 Incentivo de crecimiento	4.3.1 Establecer ascensos por antigüedad
			4.3.2Establecer mejorar laborales por estudios o cursos realizados
5	**Lograr un posicionamiento empresarial y de marca para el chocolate.**	E1.Identidad e imagen corporativa	1.1 Creación de la imagen
			1.2Generación de un Manual de Imagen Corporativa
		E2.Tecnología de Información y Comunicación (TICs)	2.1Creación de una página web interactiva
			2.2 Integración de email corporativo
			2.3Realizar una red de comunicación a través del celular o Tablet al personal administrativo de coordinación.
6	**Crear nuevas líneas de productos, gestionando una venta cruzada.**	E1. Introducción de la pasta de cacao	1.1Difundir la pasta de cacao a nivel de ferias nacionales.
			1.2Abrir nuevas cartera de clientes nacionales
			1.3Mejorar a nivel de excelencia el nuevo producto a comercializar
			1.4Promocionar la pasta de cacao en ferias internacionales.
			1.5Promover la pasta de cacao a potenciales compradores internacionales.
7		E1.Servicio para los clientes nacionales y exportadores	1.1.- Formalidad en pedidos y entrega de los productos.
		E2.Calidad para los clientes nacionales y exportadores	2.1Producto 100% orgánico
			2.2Producto libre de maltrato y manipulación
			2.3Nivel de fermentación ideal
			2.4Secado técnico del cacao
		E3.Atención para los	3.1Visitas permanentes

		clientes nacionales y exportadores	3.2Reuniones mensuales
			3.3Corrección de errores encontrados en los procesos de atención a pedidos
			3.4Planificación de pedidos anuales o temporales
8	**Establecimiento de presupuestos**	E1. Optimizar los costos y gastos	1.1 Proponer presupuestos anuales de costos
			1.2Establecer presupuestos anuales de gastos
		E2.Establecer indicadores de control de costos y gastos	2.1Escoger los costos y gastos a controlar
			2.2Establecer los indicadores mensuales de control.
			2.3Proponer informes mensuales de control de los indicadores.
9	**Indicadores financieros**	E1.Indicadores de cartera	1.1Establecimiento de los días de crédito a clientes
			1.2 Medición del período promedio de cobro
			1.3Examinar la rotación de inventarios
			1.4Rotación de activos operacionales
			1.5Rotación de proveedores
		E2.Indicadores de rentabilidad	2.1Establecer principales indicadores de rentabilidad (ROE, ROI, ROA)
		E3.Indicadores de Inventarios	3.1Establecer indicadores de rotación del inventario

4.2.2 Propuesta de Implementación

PROPOS. 1 Potencializar la capacitación del personal

E1-1 Establecer calendarios anuales de capacitación

1. Crear con el Talento Humano las especialidades necesarias de capacitación.
2. Realizar una evaluación de cada persona, donde se obtenga las necesidades teóricas y prácticas de capacitación, de acuerdo al rango de trabajo al cual está encaminada cada persona.
3. Constituir el calendario acorde para la capacitación
4. Definir las fechas semanales, trimestrales o anuales donde se llevará a cabo la capacitación acorde con las especialidades antes definidas. Las especialidades técnicas tendrán un mayor número de horas anuales y se deberá definir las materias que serán abordadas para mejorar el producto terminado o los nuevos proyectos con miras a la producción de chocolate.

Se brindarán dos tipos de capacitación, una dirigida al personal administrativo y la otra hacia los socios.

- La capacitación otorgada al área administrativa de APROCA, se la realizará mediante cursos, seminarios y talleres dictados por las instituciones que ofrezcan estos servicios como, Cámara de Comercio de Quito, el MAGAP y PRO ECUADOR, teniendo costos y en ciertas ocasiones por formar parte de la industria no se otorga ningún costo.
-
- Para la capacitación de los socios mes a mes se realizarán cursos capacitando al área técnica basado en el reglamento interno de comercialización, en las que se aplicara nuevas técnicas proporcionadas en los cursos asistidos.
-
- Tanto al personal administrativo como al personal técnico se lo instruirá con las políticas del reglamento interno de APROCA.

La capacitación del personal beneficiará a APROCA:

- Conducirá a tener un alto nivel de rentabilidad.
- Creará mejor imagen.
- Mejorará el conocimiento del puesto que desempeñan los trabajadores dentro de la organización.

La capacitación beneficiará al personal:

- Permitirá el logro de metas individuales.
- Ayudará al trabajador para la toma de decisiones y solución de problemas de forma ágil y correcta.

El objetivo de la capacitación nacional e internacional es desarrollar conocimientos y habilidades específicas para realizar las actividades inherentes al cargo.

Los cursos que a continuación se presentan serán realizados para el personal de APROCA:

- Curso con el MAGAP denominado AGROSEGURO. Es gratuito y sirve para la actualización del seguro al subsidio agrícola será dirigido al Gerente General.
- Proyecto de Emprendimiento de Exportación, Curso dictado por PROECUADOR para Asociaciones con miras a exportar el cacao. Es gratuito y será conducido hacia gerencia y Dpto. de Marketing y Ventas.
- Seminario de Planificación y Gestión Estratégica dictado por la Cámara de Comercio de Quito con un costo de USD 190.00
- Seminario de Certificación Internacional. Costo USD 3370,06 dirigido hacia la gerencia y equipo de comercialización.
- Curso de actualización de las Normas NIIF para Pymes. El curso tiene un valor de USD 425.60 orientado al Dpto. Financiero.

- Los talleres de capacitación para los socios productores será otorgada mediante gestiones con el El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través de técnicos y estudiantes de las Escuelas de la Revolución Agraria (ERAs), sobre producción, cosecha, pos cosecha y valor agregado del cacao.

Las proformas otorgadas por las empresas que brindan estos servicios se las presentan en el *Anexo 3.*

E1-2 Establecer convenios contractuales de estabilidad en el trabajo luego de la capacitación.

Mediante acuerdos celebrado mediante un contrato en la que se especifica que después de recibir la capacitación otorgada por la Asociación el empleado debe de poner todos sus conocimientos en práctica dentro de la organización por el tiempo de un 2 años.

Este tipo de contrato se celebrara con la aprobación de la gerencia siempre y cuando el tipo de capacitación lo amerita.
El personal que ingrese en este tipo de contrato obtendrá los siguientes beneficios:

- Estabilidad laboral durante 2 años
- Gatos de logística de la durabilidad de los talleres (Alimentación, transporte, hospedaje).
- Recibir una bonificación del 10% de su salario si fuese gestor de conferencias al personal que estuviese a cargo.

PROPOS. 2 Mejorar el clima laboral

E2-1 Realizar una encuesta de clima laboral

Para el análisis de esta perspectiva se aplicará una encuesta para determinar el nivel de satisfacción de los empleados internos (Administrativo, operacional) incluyendo jefaturas. Los resultados que se presentan en *Tabla N°23.*

A continuación se presenta el formato de la encueta que se presentara para valorar que tan satisfechos se sienten los trabajadores dentro de la organización.

ENCUESTA

Califique de 1 hasta 5 según su estimación y satisfacción, bajo el siguiente concepto:

Calificación	Puntaje
Muy Buena	5
Buena	4
Regular	3
Insuficiente	2
Ineficiente	1

- Califique el liderazgo de la gerencia general ( )
- Cómo califica su motivación en su puesto ( )
- Cómo califica la capacitación que ha recibido hasta el momento ( )
- Cómo calificaría su ambiente de trabajo ( )
- Tiene confianza en las decisiones de los directivos ( )
- Cómo calificaría usted los planes financieros de la empresa ( )
- Cómo calificaría su remuneración mensual ( )
- Cómo calificaría usted las facilidades y herramientas para el trabajo( )

De la encuesta planteada se obtuvo el siguiente resultado

Tabla 24 Respuestas a la encuesta clima laboral

No.	PREGUNTA	Puntaje
a.	Liderazgo de la gerencia	4.9
b.	Motivación en su puesto	4.7
c.	Capacitación que ha recibido hasta el momento	3.1
d.	Calificación sobre el ambiente de trabajo	4.6
e.	Confianza en las decisiones de los directivos	4.7
f.	Planes financieros de la empresa	4.5
g.	Conformidad con la remuneración mensual	4.0
h.	Las facilidades y herramientas para el trabajo	4.9
	TOTAL PROMEDIO	4.43

Los resultados evidencian de una parte, un nivel de satisfacción de los trabajadores que se mantiene como promedio en un 4.9, considerado como "satisfactorio".

E2-2 Comunicación Interna

- Se realizan reuniones donde todas las personas que conforman la asociación puedan: expresar sus problemas y buscar soluciones en conjunto, establecer las metas a cumplir, analizar el volumen de ventas y los proyectos en marcha, evaluar el cumplimiento de las ventas, entre otros.
- Se elaborarán actas de reuniones de grupos donde se efectuaran los reconocimientos respectivos al personal por su desempeño, es importante que el personal se sienta motivado para trabajar.

- Se documentarán todas las reuniones para medir el avance en los procesos de mejoramiento.
- Se quiere poner en marcha estar propuesta debido a que actualmente los miembros de la asociación no se reúnen regularmente para definir planes estratégicos a largo y corto plazo.
- La documentación de las actas nos ayudara a registrar los avances y cumplimientos de los objetivos planteados en dichas reuniones, mismas que serán publicadas en la página oficial de APROCA, para que todos los miembros de la organización se encuentren informados.

Esta estrategia no representa un costo para la empresa ya que se la realizará dentro de las horas laborables

Figura 18 Acta de Reunión APROCA

APROCA **ACTA DE REUNION DE GRUPOS**				
FECHA:		**HORA DE INICIO:**		
		HORA DE CIERRE:		
ASISTENTES				
1		Firma:		
2		Firma:		
3		Firma:		
4		Firma:		
5		Firma:		
TEMAS TRATADOS				
1	*En este espacio se detallaran los temas tratados uno a uno*			
2				
3				
COMPROMISO DE LA REUNION				
ITEM	**ASUNTO**	**RESPONSABLE**	**FECHA MÁXIMA**	**CUMPLIDO**
1	*En este espacio se detallara el compromiso y tarea a realizarse*			
2				
MEJORAS IMPLEMENTADAS				
ITEM	**ASUNTO**			**RESPONSABLE**
1	*Se debe ingresar las mejoras realizadas dentro del mes o por realizarse para mejorar los procesos.*			
2				
OBSERVACIONES				

E2-3 Ambiente en el trabajo

1. Se comercializará el servicio de bandas sonoras para tiendas y ambientes de trabajo mediante la corporación Muzak, la cual indica que el colocar el tipo de música dependiendo de la empresa puede incrementar un 17% más en las ventas.
2. Al contratar el servicio de Muzak no solo puedes escoger la música para el establecimiento, también se pueden programar mensajes que se deben reproducir a determinadas horas para promocionar productos, comunicar ofertas, dar la bienvenida, etc.
3. El implementar este programa dentro de la empresa tendrá un costo de $22.95 mensual que representa $275.40 anual.

PROPOS.3 Agregar valor en todos los procesos productivos.

E3-1 Siembra

Mediante la utilización de semillas compradas al Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), es necesario siempre abonar la tierra estableciendo un lugar apropiado manteniendo un control en la finca del crecimiento y desarrollo de las plantas.

Uno de los sistemas de control que se requiere durante la cosecha de cacao fino y de aroma es el riego y drenaje, técnica que ayuda para obtener un buen desarrollo de las plantas, la aplicación depende de las condiciones climáticas y de las características del suelo. Se debe evitar el exceso de riego y humedad que puede incidir en el desarrollo de enfermedades y falta de oxigenación de las raíces y una sobre descomposición orgánica.Las necesidades de agua de

la planta de cacao oscilan entre 1.500 a 2.500 mm. repartidos en todo el año para zonas cálidas; y, de 1 .200 a 1.500 mm. en zonas más húmedas.

La cantidad mensual de agua es de 100 a l20 mm. en los meses más secos, factor a considerar en huertas bajo riego.

El tipo de riego que se utilizara será mediante la técnica del goteo; la misma que conduce el agua a presión por tuberías y luego por mangueras de riego que recogen las hileras del cultivo, el emisor, externo o incorporado a la manguera de riego es un "gotero" de caudal, separado uno de otro según el suelo y la distancia de siembra, aplica el agua en forma de gotas que se van infiltrando a medida que caen.

El objetivo es regar con poca frecuencia, sin humedecer la totalidad del terreno, y evitar el desarrollo de malezas. Se riega una o dos veces a la semana (l ó 2 horas cada vez).Hay que ser cuidadoso y no regar en exceso.

E3-2 Cosecha

Para obtener un proceso satisfactorio dentro de la recolección y desgranaje de la mazorca es necesario realizar ciertas mejoras como las que a continuación se presenta:

- La cosecha se debe de realizar cuando las mazorcas estén en buenas condiciones de madurez.
- Para lograr una cosecha esperada se deben de utilizar instrumentos adecuados por ejemplo en vez de machetes, utilizar un palo evitando herir los granos produciendo con esto la contaminación de la masa generando un mal sabor y manteca acida.

Durante este proceso y mediante la utilización de los injertos ayuda a tener mayor productividad a los árboles con menos índices de productivos, se le

incorpora injertos los cuales son la unión de una o varias yemas a un patrón, reproducido por semilla, para que origine una nueva planta.

Los injertos son plantas obtenidas a través de semillas, las que deben presentar resistencia al Mal de Machete (clones EET 399 – 400, IMC 67, POUND 12), una vez llenadas las fundas y distribuidas en el germinador se coloca la semilla.

Se debe mantener húmedo el sustrato mediante riegos frecuentes, cuando la planta tenga de 3 a 4 meses y presenten un buen vigor se considera que esta lista para ser injertada.

La vareta porta yemas para la enjertación debe ser obtenida de los clones recomendados por INIAP o de árboles sobresalientes seleccionados (mínimo 2 años de seguimiento) en fincas, que presenten una alta producción, buena calidad de la almendra, tolerantes a las plagas y enfermedades.

Los mejores árboles seleccionados para obtener varetas, deben ser tratados técnicamente 6 meses antes: podados, fertilizados y regados, para así obtener la mayor cantidad de varetas vigorosas y sanas.

Para la recolección de las varetas se recomienda:

- Cortarlas en las primeras horas de la mañana.
- Deben presentar un grosor similar al diámetro de un lápiz.
- La coloración que va de café oscuro en la parte superior y café claro en la parte inferior de la vareta.
- Hasta la recolección final dejarlas en un lugar bajo sombra.
- Formar paquetes con un máximo de 20 varetas envueltas en papel periódico o sacos de yute humedecidos, atados e identificados.

E3-4 Fermentación

Constituye la fase más importante en la producción de cacao, siendo en esta fase donde el grano logra obtener un aroma y sabor.

Actualmente APOCA cuenta con cajones tipo escalera hechos con madera fina dulce, colocados en forma de peldaños para permitir el paso fácil del grano de un cajón al otro.
Una de las mejoras que se pretende realizar en esta fase son las siguientes:

- Instalaciones de equipos para realizar controles continuos y verificar el nivel de temperatura, pH, y humedad inicial de los granos de cacao.
- Se requiere tener la información en un registro de Control de Fermentación.

E3-5 Secado

Después de cumplir con los procesos de transformación antes mencionados quedando el cacao con un 55% de humedad siendo necesario reducirla a un 7% máximo como lo exigen en el mercado nacional e internacional.

Actualmente APROCA realiza este proceso mediante el uso de tendales lo cual significa la utilización de mayor tiempo y cuidado del cacao.

Mediante la utilización de un secado natural se requiere realizar cambios para mejorar este proceso mediante la implantación de marquesinas con techos de polietileno y piso de malla otorgando los siguientes beneficios:

- Cacao con sabores más agradables y distintos como florales y frutales.
- Menos tiempo de secado siendo antes 7 días y con esta implantación se reducirían a 5 días.
- Los techos de polietileno ayudará a proteger el producto de condiciones climáticas dañinas otorgando mayor ventilación.

E3-6 Limpieza y Clasificado

La limpieza y clasificación del cacao consiste en la separación de las cuerpos extraños como impurezas, granos vanos, infestados, triturados y picados, a su vez se realiza la separación del cacao nacional con el clon CCN51.

En la actualidad APROCA cuenta con una clasificadora mecánica la misma que otorga muchos beneficios a toda la asociación.

Uno de los inconvenientes que se tiene en la actualidad es el reducido espacio físico con el que cuenta la clasificadora mecánica, ya que la misma se encuentra ubicada en medio de los tendales para el secado del cacao, una de las mejoras que se debe de realizar con este diagnóstico es la reubicación de la máquina a un lugar con mayor espacio y destinada únicamente a esa labor.

E3-7 Empaque

Actualmente APROCA cuenta con los instrumentos necesarios para efectuar un correcto empaque con piolas, balanzas, cosedoras y sacos de yutes limpios que permiten no alterar o contaminar las características y calidad del producto.

Lo que se necesita dentro de esta fase final es tener mayor espacio físico par ensacar el producto ya que en la actualidad es muy reducido.

PROPOS. 4 Estabilidad Laboral

E4-1 Disminución de rotación y duplicidad en el trabajo

Actualmente dentro del sistema administrativo de Aproca existe duplicidad de trabajo tomando como mención las funciones de un Gerente en marketing; las desempeña la persona encargada de la contabilidad y las funciones generales de producción y administrativas las realiza el Gerente General Ing. Francisco Penarrieta.

Mediante el cumplimiento correcto de las funciones de cada empleado, sin dar responsabilidad fuera de las que les compete, tomando esta medida ayudara a la organización a tener bajos índices de rotación en el personal, y por ende duplicidad en sus labores.

A continuación se detallas las funciones que cada empleado tiene dentro de la Asociación:

Tabla 25. Perfil Administración

ADMINISTRACIÓN		
DESCRIPCIÓN		
Es la persona que actúa como representante legal de la empresa, es el principal responsable del éxito de la empresa, y por lo tanto la persona que asume el liderazgo y la administración de los recursos de la empresa para lograr los objetivos fijados por la misma. Su objetivo principal es de crear un valor agrado en base a los productos y servicios que ofrece la asociación, maximizando el valor de la misma para los socios.		
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES		
Administrar y gestionar los recursos correctamente Organizar, mantener y liderar a los empleados de forma eficiente y activa Asignar las funciones de cada uno de los empleados. Fijar las políticas, operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros establecidos. Ser responsable ante los socios, presidente y junta directiva por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás coordinadores funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Definir de la contratación y despido de personal. Resolver solicitudes de cambio de personal. Revisar y aprobar cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes etc. Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el núcleo de trabajo. Solucionar problemas y superar los obstáculos que se presenten dentro de la empresa.		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Conocimiento de la industria del cacao	
	Experiencia de gerencia mínimo de 5 años	
	Persona con conocimientos en mercadeo y gestión humana	
	Capacidad de liderazgo.	
	Especialista en desarrollo de estrategias y cierre de cuentas estratégicas.	
	Dominio de herramientas en planificación.	
	Tener criterio propio y actitud ética.	
	Ser inquisitivo y saber escuchar.	
	Ser buen observador.	
	Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo.	
	Poseer capacidad de análisis.	
	COMPETENCIAS	**NIVEL REQUERIDO**

	Conocimiento/Experiencia	ALTO
	Comunicación	ALTO
	Liderazgo	MUY ALTO
	Negociación	ALTO
	Relaciones Interpersonales	ALTO
	Creatividad	ALTO
	Organización	MUY ALTO
	Solución de Conflictos	ALTO
	Trabajo bajo Presión	ALTO
	Planeación	ALTO

Tabla 26. Perfil Producción

PORDUCCION		
DESCRIPCIÓN		
Técnicos con conocimientos de la industria cacaotera y gusto por esta especialidad, su objetivo es elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados. La sección de producción en la empresa puede considerarse como el corazón de la misma, y si la actividad de esta sección se interrumpiese, toda la empresa dejaría de ser productiva.		
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES		
Hacer la respectiva planeación y distribución de las instalaciones con la maquinaria. Solicitar y controlar el material del que se va a trabajar. Definir como se realizará la producción, como se llevará a cabo, como se ejecutará y cuánto tiempo tomará hacerla. Establecer los métodos y tiempos de trabajo para la elaboración de los productos. Crear disposición dentro de los empleados para trabajar activamente. Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el núcleo de trabajo. Dirigir de la mejor forma posible la elaboración de los productos, con el fin de cumplir con todos los estándares definidos dentro de la empresa.		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Conocimiento del sector cacaotero de mínimo 3 años.	
	Experiencia como técnico, mínimo de 1 año.	
	Capacidad de liderazgo.	
	Tener criterio propio y actitud ética.	
	Ser inquisitivo y saber escuchar.	
	Ser buen observador.	
	Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.	
	Tener visión a la vez que filosofía práctica.	
	Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo.	
	Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo.	
	COMPETENCIAS	**NIVEL REQUERIDO**
	Conocimiento/Experiencia	ALTO

	Comunicación	ALTO
	Liderazgo	MUY ALTO
	Negociación	ALTO
	Relaciones Interpersonales	ALTO
	Creatividad	ALTO
	Organización	MUY ALTO
	Solución de Conflictos	ALTO
	Trabajo bajo Presión	ALTO
	Planeación	ALTO

Tabla 27. Asistente Producción

<table>
<tr><th colspan="3">ASISTENTE PRODUCCIÓN</th></tr>
<tr><th colspan="3">DESCRIPCIÓN</th></tr>
<tr><td colspan="3">Persona encargada de colaborar en la elaboración de los productos, bajo las indicaciones del Técnico en Producción, con el objetivo de brindarle el apoyo suficiente para lograr el éxito de la producción.</td></tr>
<tr><th colspan="3">RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES</th></tr>
<tr><td colspan="3">Brindar soporte a la producción de cacao y pasta de cacao.
Apoyar al técnico según las necesidades de cada proceso; asistir en la producción conjunta para lograr
aumentar la rentabilidad del negocio.
Llevar un control sobre la producción
Realizar el empaque de los productos adecuadamente, según las instrucciones del técnico.
Colaborar con las tareas de organización en el área.</td></tr>
<tr><th colspan="3">REQUISITOS DEL PERFIL</th></tr>
<tr><td rowspan="6">CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</td><td colspan="2">Experiencia en el sector y el área, mínimo de 1 año.
Persona con conocimientos en chocolatería artesanal.
Tener criterio propio y actitud ética.
Ser inquisitivo y saber escuchar.
Ser buen observador.
Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.
Tener visión a la vez que filosofía práctica.
Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo. Poseer capacidad de análisis, y trabajo en equipo.</td></tr>
<tr><td>COMPETENCIAS</td><td>NIVEL REQUERIDO</td></tr>
<tr><td>Conocimiento/Experiencia</td><td>ALTO</td></tr>
<tr><td>Comunicación</td><td>ALTO</td></tr>
<tr><td>Liderazgo</td><td>MUY ALTO</td></tr>
<tr><td>Negociación</td><td>ALTO</td></tr>
<tr><td>Relaciones Interpersonales</td><td>ALTO</td></tr>
</table>

	Creatividad	ALTO
	Organización	MUY ALTO
	Solución de Conflictos	ALTO
	Trabajo bajo Presión	ALTO
	Planeación	ALTO

Tabla 28. Perfil Finanzas

<table>
<tr><th colspan="3">FINANZAS</th></tr>
<tr><th colspan="3">DESCRIPCIÓN</th></tr>
<tr><td colspan="3">Esta persona tiene varias funciones a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del
proceso administrativo, el manejo de inventario, y todo el proceso financiero de la organización.</td></tr>
<tr><th colspan="3">RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES</th></tr>
<tr><td colspan="3">Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones.
Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas
alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del
departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
Optimizar los recursos humanos, financieros y materiales, por medio de la aplicación de las técnicas administrativas adecuadas a las circunstancias y a las necesidades de la empresa.</td></tr>
<tr><th colspan="3">REQUSITOS DEL PERFIL</th></tr>
<tr><td rowspan="4">CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</td><td colspan="2">Herramienta de análisis en general y técnicas estadísticas en particular.
Tener criterio propio y actitud ética.
Ser inquisitivo y saber escuchar.
Ser buen observador.
Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.
Tener visión a la vez que filosofía práctica.
Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo.
Poseer capacidad de análisis.</td></tr>
<tr><td>COMPETENCIAS</td><td>NIVEL REQUERIDO</td></tr>
<tr><td>Conocimiento/Experiencia</td><td>ALTO</td></tr>
<tr><td>Comunicación</td><td>ALTO</td></tr>
</table>

	Liderazgo	MUY ALTO
	Negociación	ALTO
	Relaciones Interpersonales	ALTO
	Creatividad	ALTO
	Organización	MUY ALTO
	Solución de Conflictos	ALTO
	Trabajo bajo Presión	ALTO
	Planeación	ALTO

Tabla 29. Perfil Marketing y Ventas

<table>
<tr><th colspan="3">MARKETING Y VENTAS</th></tr>
<tr><th colspan="3">DESCRIPCIÓN</th></tr>
<tr><td colspan="3">El departamento estará liderado por un profesional en el área de Comercio Exterior, será la persona encargada de negociar los pagos con los clientes, y buscara alianzas estratégicas con agentes afianzados de aduana y navieras para de esta forma agilizar los trámites pertinentes para la futura exportación directa desde APROCA de sus productos.</td></tr>
<tr><th colspan="3">RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES</th></tr>
<tr><td colspan="3">Desarrollar estrategias de mercadeo para venta directa y online.
Establecer metas y objetivos en ventas. Compensar, motivar y guiar las fuerzas de ventas.
Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
Mantener informado a la Gerencia General acerca del desarrollo de las funciones.
Monitorear el cumplimiento de los objetivos de ventas.
Atender al cliente, brindándole el mejor servicio y efectuando los pedidos.
Conocer los productos ofertantes en la empresa.
Retroalimentar a los clientes sobre las bondades del productos comercializado.
Despachar y distribuir los pedidos a tiempo según las indicaciones.
Ampliar la cartera de clientes, a través de la prospección de nuevos clientes.
Ser proactivo y dinámico, estar pendiente de los clientes.
Mantener organizado el espacio de los productos.</td></tr>
<tr><th colspan="3">REQUSITOS DEL PERFIL</th></tr>
<tr><td rowspan="4">CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</td><td colspan="2">Conocimiento dela industria de mínimo 3 años.
Experiencia de gerencia de mínimo 5 años.
Persona con conocimientos en mercadeo y gestión humana.
Especialista en formación en el área comercial y técnicas de venta.
Dominio de Herramientas de Planificación.
Estándares de Capacitación de la Empresa
Experiencia en el sector y el área, mínimo de 1 año.
Persona con conocimientos en ventas y atención al cliente.
Tener criterio propio y actitud ética.
Ser inquisitivo y saber escuchar.
Ser buen observador.
Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.</td></tr>
<tr><td>COMPETENCIAS</td><td>NIVEL REQUERIDO</td></tr>
<tr><td>Conocimiento/Experiencia</td><td>ALTO</td></tr>
<tr><td>Comunicación</td><td>ALTO</td></tr>
</table>

	Liderazgo	MUY ALTO
	Negociación	ALTO
	Relaciones Interpersonales	ALTO
	Creatividad	ALTO
	Organización	MUY ALTO
	Solución de Conflictos	ALTO
	Trabajo bajo Presión	ALTO
	Planeación	ALTO

Tabla 30. Perfil Secretaria

<table>
<tr><th colspan="3">SECRETARIA</th></tr>
<tr><th colspan="3">DESCRIPCIÓN</th></tr>
<tr><td colspan="3">Sera la personal por donde pasara primero la información</td></tr>
<tr><th colspan="3">RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES</th></tr>
<tr><td colspan="3">Recibir e informar asuntos que tengan que ver con los departamentos correspondientes para de esta manera todos en la empresa se encuentren informados.
Atender y orientar a todas las personas que lleguen a la asociación solicitando un servicio, de una manera corte y amable para que la información sea más clara y fluida.
Trabajar conjuntamente con el departamento siendo una conexión entre gerencia y todos los demás departamentos.</td></tr>
<tr><th colspan="3">REQUSITOS DEL PERFIL</th></tr>
<tr><td rowspan="5">CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</td><td colspan="2">Experiencia de mínimo 5 años.
Dominio de Herramientas de Planificación.
Tener criterio propio y actitud ética.
Ser inquisitivo y saber escuchar.
Ser buen observador.
Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.</td></tr>
<tr><td>COMPETENCIAS</td><td>NIVEL REQUERIDO</td></tr>
<tr><td>Conocimiento/Experiencia</td><td>ALTO</td></tr>
<tr><td>Comunicación</td><td>ALTO</td></tr>
<tr><td>Liderazgo</td><td>MUY ALTO</td></tr>
</table>

	Relaciones Interpersonales	ALTO
	Creatividad	ALTO
	Organización	MUY ALTO
	Solución de Conflictos	ALTO
	Trabajo bajo Presión	ALTO
	Planeación	ALTO

E4-2 Seguridad Laboral

Cumplimiento de la normativa de Seguridad y Riesgos del Trabajo
Cumplir con la Resolución CD390 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en lo que respecta a salud, seguridad y riesgos del trabajo, realizando las auto - auditorías que permita pasar las inspecciones que realiza la Institución en mención.

E4-3 Incentivo de crecimiento

Las personas se sienten motivadas e importantes cuando al realizar un buen trabajo son tomados en cuenta y recompensados por ello.

Algunas de las propuestas para incentivar al personal a ser proactivos y buscar mejoras constantes son:

1. Cuando una persona esté dentro de la empresa por más de 3 años se le ascenderá de cargo dentro de la asociación siempre y cuando cumpla el perfil al cargo a ser ascendido.

PROPOS.5 Lograr un posicionamiento empresarial y de marca para el chocolate.

E5-1 Identidad e imagen corporativa

Para tener un posicionamiento empresarial y de marca será necesaria la elaboración de un slogan y logotipo que busca diseñar las líneas maestras de la imagen de una compañía, servicio, producto o institución. En él que se definen todas sus posibles variaciones: forma, color, tamaño, etc. para lograr esto se necesita tener bien claro cuáles serán las características que representaran a la asociación en el mercado una vez que se tenga definida esta información se procederá a contratar un proveedor de este servicio.

El slogan propuesto para la Asociación hace referencia a la acertada organización que ha tenido en el gremio y la excelente coordinación para trabajar por el bien común.

SLOGAN

El slogan de la Asociación hace referencia a la acertada organización que ha tenido en el gremio asociándose para trabajar por el bien común.

“Ecuador origen del mejor cacao”

El logotipo de la Asociación estará representado:

LOGOTIPO

Figura 19. Logotipo Asociación de Productores APROCA.

El logotipo toma como referencia al pequeño productor de cacao el cual es parte importante y vital dentro de la Asociación con su traje típico, la caricatura del producto principal hace alusión a lo natural y ecológico del producto.

La higiene y limpieza durante el proceso de producción del cacao es de vital importancia por lo que se utilizarán implementos necesarios para de esta manera transmitir seguridad al cliente, la higiene no solo debe de estar presente en el laboratorio sino, en el equipo técnico el cual estará equipado con máscaras, gorros y uniformes especiales, es importante mencionar que ningún personal estará autorizado a utilizar ningún tipo de olores extravagantes como perfumes al ingresar al laboratorio, ya que el cacao absorbe olores.

La creación de la página Web dará mayor ventaja competitiva para APROCA se dará a conocer todas las partes que conforma el proceso de producción de cacao, es decir conocer las instalaciones, existirá opciones que darán mayor facilidad al cliente para realizar consultas y comentarios.

Se configurará el sitio para que funcione en dos idiomas (inglés/ español), lo que facilita en gran parte la comunicación con los clientes a nivel internacional.

Lo costos generados para la implementación de la página web y sus servicio tendrá un total de inversión de $ 500, si no se realizan cambios adicionales tendrá un costo de $ 220, si existe cambios en la página Web el precio es de $ 25 por página.

A continuación se detallan todo lo que integra el servicio que otorga la empresa Online Ecuador, para la creación y diseño de la página dentro del primer año.

1. Registro de dominio www.aproca.com.ec
2. Web hosting (almacenamiento) UNIX, con 5 e-mails y 25 Megabytes de espacio (alcanza para más o menos unas 150 páginas de información)
3. Diseño de su página Web personalizada por 5 hojas.

E5-2 Tecnología de Información y Comunicación (TICs)

Mediante la aplicación de estrategias de Tecnología de Información y Comunicación (TICs) se podrá llegar de manera óptima a nuestros potenciales clientes, logrando que los mismos se encuentren informados permanentemente sobre el producto que se quiere tener el mercado y su interés en comprar.

Una de las formas para llegar de manera rápida y con más información a nuestros actuales y posibles clientes será por la vía del Internet (e-mailing), se podrá tener una comunicación directa y rápida sobre los productos actuales y posibles productos.

PROPOS.6 Crear nuevas líneas de productos, gestionando una venta cruzada.
Pasta de cacao

La pasta es un derivado del cacao que se obtiene mediante la industrialización del gano de cacao, APROCA ofrecerá un producto con procesos 100% orgánicos obteniendo, como produce final chocolate con sabores y aromas específicos producidos en la Provincia de Esmeraldas.

Según Francisco Penarrieta, existe actualmente una sobreproducción de 1800 quintales de cacao, con lo que se elaboran pruebas de pasta de cacao

mediante instrumentos técnicos adquiridos por el MAGAP; de esta manera se piensa cubrir la sobreproducción mediante elaboración y comercialización de pasta de cacao.

A continuación se presenta la descripción del flujograma de procesos en el que se describe el proceso de industrialización de la pasta de cacao y que necesariamente se necesita la inversión en la maquinaria posteriormente descrita

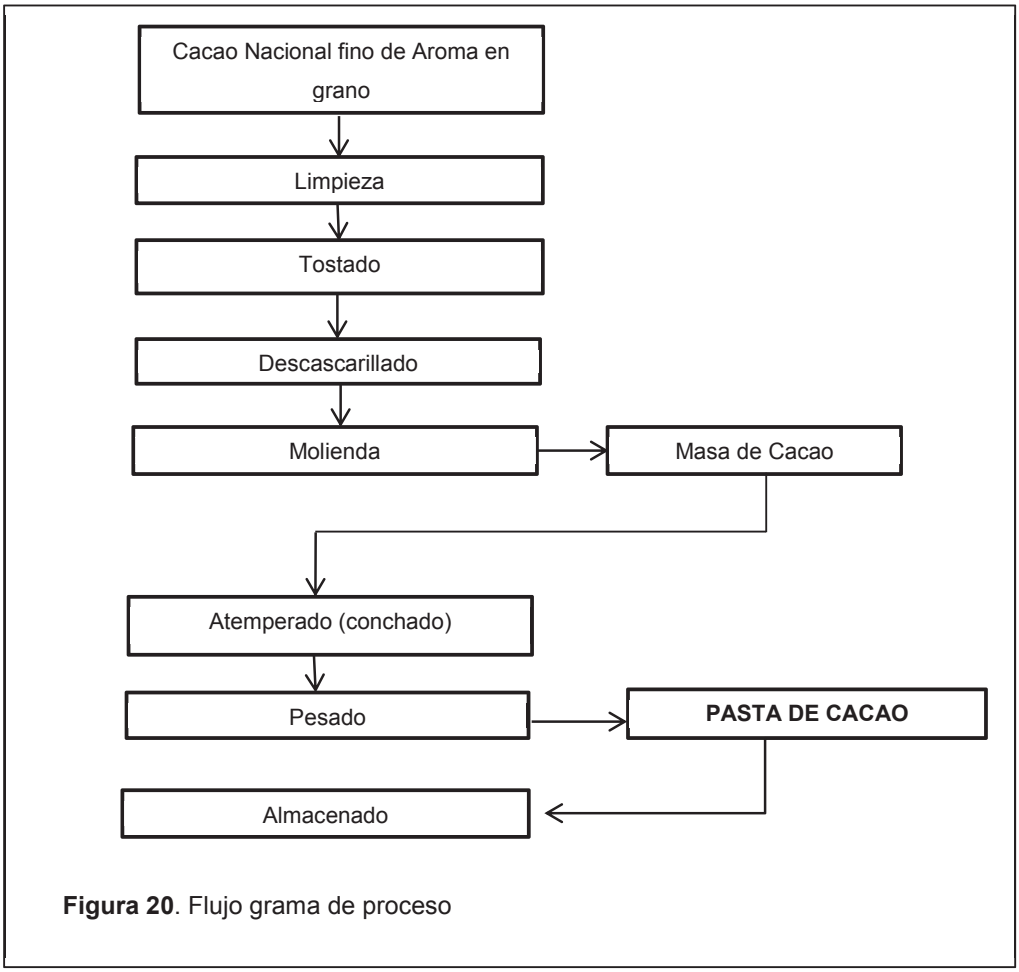


Figura 20. Flujo grama de proceso

Análisis de Mercado

Constantemente se deberá buscar mayores proveedores así como mayor cantidad de clientes, y constantemente informarse de los mercados nacional e internacional como el mercado europeo, mayor consumidor de productos orgánicos, con el fin de realizar mayores y mejores estrategias que se puedan implementar, esta tarea será ejecutada por el departamento de marketing y ventas controlada por gerencia general se presentara informes con el fin de llevar un control histórico dentro de la empresa.

E6-1 Introducción de la pasta de cacao

Para lograr tener un participación en el mercado nacional e internacional de las nuevas líneas de productos que pretende ofrecer la Asociación es necesario implementar tácticas que generen valor agregado a la participación en los mercados antes mencionados.

Aproca cuenta con la perspectiva de participar en ferias patrocinadas por el estado que no tienen costo alguno la misma que se realiza cada año y es llamada "Mesa del cacao fino de aroma" tiene como fin fortalecer el nivel científico y comercial del cacao tanto en nuestro país con en el exterior. La feria reunirá a todos los involucrados con el sector cacaotero para tratar temas de producción, comercialización y derivados.

Para participara en esta feria es necesario realizar una reserva con antelación, se debe de llenar ciertos formularios como los que a continuación se mencionan:

- Solicitud de credenciales del expositor
- Catálogo dela exposición
- Especificaciones para el montaje

Otra de las técnicas es tener asistencias anuales a Ferias Internacionales ya que es una excelente herramienta de promoción, debido a que podemos lograr tener nuevas carteras de clientes nacionales, teniendo así mayor responsabilidad en la excelencia de nuestros productos a exponerse y su vez una repuesta inmediata de nuestros posibles compradores.

A lo largo del año existen muchas ferias en la Unión Europea a continuación se detalla ferias de cacao y productos relacionados:

- ECA´S COCOA Concoction, Barcelona, España
- Feria Internacional de alimentación, Republica Checa.
- Feria Internacional BIO FACH, Alemania.
- Feria Internacional de BIOCULTURA, España.

APROCA ha seleccionado participar en la feria de productos ecológicos, naturales Internacional más importantes BIO FACCH.

Tabla 31 Información sobre la Feria BIOFACH

Visitantes Nacionales	**Visitantes Internacionales**	**Total**
24.878	12.548	37.426
Expositores Nacionales	**Expositores Internacionales**	**Expositores Totales**
715	1373	2.088
Superficie Nacional (m^2)	**Superficie Internacional (m^2)**	**Superficie Total Neto (m^2)**
16.536	16.492	33.028
	Frecuencia	
	Annual	

Adaptado de: (AUMA, 2014)

Durante el desarrollo de la feria a la que se asistirá, se entregarán brochures informativos, para informar de mejor manera, se elaborará un video en el que se dará a conocer todo el proceso desde las plantaciones hasta la comercialización del producto.

Tabla 32 Presupuesto para la Feria Internacional

COSTOS BASICOS	USD $
Alquiler superficie	150
Construcción y decoración	1.005,00
Material promocional	1170
SUBTOTAL	**$ 2.325,00**
Personal de asistencia	
Boletos aéreos (2 funcionarios)	1.882,22
Hospedaje (2 personas x 6 días	840
Viáticos y movilización	1.620,00
SUBTOTAL	**$ 4.342,22**
TOTAL	**$ 6.667,22**
5 % Imprevistos	$ 333,36
TOTAL DE EGRESOS	**$ 7.000,58**

Adaptado de: (BIOFACH, 2014)

PROPOS. 7 Aumentar el grado de satisfacción de los clientes

E7-1 Calidad para los clientes nacionales y exportadores

Para tener una satisfacción total de los clientes, es necesario resaltar aspectos de calidad, produciendo un cacao que cumpla con las normativas nacionales e internacionales, el origen, preparación, y control de micro elementos, son

factores que la asociación debe de cumplir para llegar hacer el principal proveedor de cacao a nivel nacional e internacional.

Mediante una planificación de reuniones mensuales con la elaboración de formatos para actas de grupo se buscara mejoras y soluciones a los problemas que actualmente se están presentando dentro de la asociación.
Todos los resultados deben de presentados mensualmente por una persona delegado para esta función con los que se establecerán nuevos objetivos a cumplir.

E7-2 Atención para los clientes nacionales y exportadores

Actualmente Aproca no maneja ningún tipo de comunicación con los clientes, es decir no ha creado ningún sistema ni tecnológico ni personal.

Para mejorar la atención a nuestros clientes se realizaran visitas permanentes reuniones mensuales con personas delegadas por el gerencia con esto se busca corrección los errores encontrados en todo los procesos como la atención a pedidos.

PROPOS.8 Establecimiento de presupuestos

E8-1 Optimizar los costos y gastos

Para optimizar los gastos y costos se realizaran las siguientes acciones:

- Constantes análisis de informes financieros previos para saber todos los gastos a los que la asociación incurre , logrando tener control de lo que realmente sucede y así poder detectar quién es el responsable de los errores detectados y de esta manera tomar medidas correspondientes ya sean estas sanciones o gratitud por el gerente general.
- Proyecciones financieras en rubros de ingresos y egresos se desglosarán por separado en los estados financieros.

- Mediante una correcta planificación de los costos y gastos de producción, permitirá trazar las magnitudes óptimas que se requieran, tomando en cuenta los resultados operativos de factores técnico-económicos y de los indicadores establecidos en la asociación.

E8-2 Establecer indicadores de control de costos y gastos

Mediante la creación de presupuestos anuales de gastos y costos se logrará tener mayor control en todos los balances dentro de la organización, ayudando a la asignación correcta de recursos.

PROPOS.9 Indicadores financieros

E9-1 Indicadores de cartera

Para lograr medir de mejor manera la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos se pretende utilizar indicadores de cartera lo cual permitirá evaluar los siguientes aspectos:

- “Rotación de cartera: Ventas/ Promedio de cuentas por cobrar
- Período promedio de cobro: Cuentas por cobrar promedio x 365 días/ventas a crédito.
- Rotación de inventarios (# veces) empresas industriales: Ventas/Promedio de cuentas por cobrar.
- Rotación de inventarios (# días) empresas industriales: Inventario total promedio x 365 días/costo de ventas.
- Rotación de activos fijos: Ventas/activo fijo.
- Rotación de proveedores (# veces): Compras a crédito/cuentas por pagar promedio.
- Rotación de proveedores (# días): Cuentas por pagar promedio x 365 días/compras a crédito.” (Patricio, 2013)

Indicadores de rentabilidad

Establecer principales indicadores de rentabilidad

Retorno sobre patrimonio (ROE)=Utilidad neta/Patrimonio total promedio

> "Mide la rentabilidad del patrimonio, mayores valores de este indicador representan mejores condicionas de la entidad" (Banco Central del Ecuador , p. 13)

Rentabilidad sobre la Inversión (ROI) Rendimiento / Valor promedio invertido

> "A través del resultado de aplicar este índice, puede determinarse si la utilidad obtenida es lo suficientemente buena para seguir con el proyecto o pensar con la que se puede alcanzar otro proyecto propio, invertir en un concepto en marcha, comprando acciones o participaciones o cualquier otra alternativa de conveniencia" (Durán, 2013, pág. 103).

Rendimiento sobre los activos (ROA) Utilidad operacional / Activos totales promedio.

"Al aplicar este índice su resultado le dirá en qué medida está alcanzando o no una utilidad operacional, mediante el buen uso de los recursos de la empresa." (Durán, 2013, págs. 103,104)

4.2.3 Cronograma de Implementación

Una vez definidas las actividades y el tiempo requerido para ejecutarlas, éstas serán representadas de mejor manera en un Diagrama de Gantt.

Tabla 33 Diagrama de Gantt

No.	ACTIVIDADES	AÑOS									
		1		2		3		4		5	
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10
1	Establecer calendarios anuales de capacitación										
2	Establecer convenios contractuales de estabilidad en el trabajo luego de la capacitación										
3	Capacitación internacional de alto nivel										
4	Realizar una encuesta de clima laboral										
5	Comunicación Interna										
6	Ambiente en el trabajo										
7	Siembra (etapa previa a la cosecha)										
8	Cosecha										
9	Fermentación										
10	Secado										
11	Clasificado										
12	Empaque										
13	Disminución de rotación en el trabajo										
14	Estabilidad y Seguridad										
15	Incentivo de crecimiento										
16	Identidad e imagen corporativa										
19	Tecnología de Información y Comunicación (TICs)										
20	Introducción de la pasta de cacao										
22	Servicio para los clientes nacionales y exportadores										
23	Calidad para los clientes nacionales y exportadores										
24	Atención para los clientes nacionales y exportadores										
25	Optimizar los costos y gastos										
26	Establecer indicadores de control de costos y gastos										
27	Indicadores de cartera										

28 Indicadores de rentabilidad

CAPITULO V
2. EVALUACIÓN FINANCIERA

DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

> “Para desarrollar un plan financiero, hay que entender que cada proyecto es único y diferente; por lo que, para iniciar su preparación se debe definir sobre el tipo de proyecto, si es uno nuevo o ya está en marcha. Par uno nuevo: ¿En qué campo va a inmiscuirse? ¿Qué se va a hacer? , La forma como se va a hacer, el momento en que ese va a iniciar, el monto de recursos que se van a asignar para inversión, para cada una de las actividades en el desarrollo, que rentabilidad se espera y que medidas de control va a utilizar para evaluar el cumpliendo de sus metas” (Durán A P. R., 2013, pág. 11).

Se debe realizar una planificación adecuada de las actividades a desarrollarse año tras año mediante una proyección real y fundamentada debido a que las empresas desarrollan sus diferentes actividades en donde predomina mucha incertidumbre.

Elaborando un plan de actividades se pretende disminuir el riesgo existente y administrar de una manera eficaz y eficiente los recursos que dispone la asociación para alcanzar sus objetivos.

1.1 PRESUPUESTO

1.1.1 Presupuesto por implementación de estrategias

En las tablas a continuación se encuentran detallados los costos de la mejora establecida para el año inicial y otro para los años siguientes.

Tabla 34 Costo Plan de Mejora actual

ORD	CONCEPTO	PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA PROYECTADO EN DÓLARES				
		AÑOS				
		1	2	3	4	5
1	Capacitación internacional de alto nivel	3 985.60	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Ambiente en el trabajo	275.40	275.40	275.40	275.40	275.40
3	Fermentación	900.00				
4	Secado	10 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	Equipo producción pasta de cacao	6 700.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	Identidad e Imagen Corporativa	1000	0.00	0.00	0.00	0.00
7	Publicidad pasta de Cacao	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
8	Participación ferias	7 000.00	7 000.00	7 000.00	7 000.00	7 000.00
TOTAL ANUAL		30 661.00	8 075.40	8 075.40	8 075.40	8 075.40

1.1.2 Ingresos

La principal fuente de ingresos de este negocio serán la ventas de cajas de pasta de cacao las que tienen un peso de 25 Kg, a un precio unitario de USD 360. A continuación un resumen de la proyección de ventas estimadas para los 5 primeros años.

Tabla 35 Ingresos Anuales

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad Quintales	600	660	726	799	878
	Precio	172	172	172	172	172
P. 1	**Subtotal**	103200	113520	124872	137359	151095
2	Cantidad	1800	2070	2381	2738	3148
	Precio	360	360	360	360	360
P. 2	**Subtotal**	648000	745200	856980	985527	1133356
	TOTAL	751200	858720	981852	1122886	1284451
	PRECIO UNITARIO PROMEDIO				266	

1.1.3 Inversión Inicial

> "Es la justificación y el análisis estarán relacionados con los estudios realizados en la investigación del mercado, con la determinación del tamaño del mercado y su participación en el mismo, la capacidad de inversión que se tenga, el tamaño de la empresa, las estrategias preparadas tanto para el posicionamiento como para el crecimiento" (Durán, 2013, pág. 13).

La inversión requerida para el inicio de las operaciones del proyecto se detalla a continuación. *Ver tabla 28*

Tabla 36 Inversión requerida

ITEM	PROFORMA INVERSION	
	DETALLE	**VALOR AÑO 1**
	Adecuaciones	3000
	Maquinaria	17600
	Equipos	53701
	Muebles y Equipo Oficina	4380
TOTAL		78681

Nota: Tomado de *Anexo 4*

Los valores de la inversión inicial y su incremento se detallan en el *Anexo 5*

5.1.4 Proforma de capital de trabajo

"La proforma de capital de trabajo se define como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar" (Gerencie,2011).

El capital de trabajo para operar los primeros 5 años es de, $23.021 el cual incluye materia prima, remuneraciones y gastos. *Ver Tabla 29*

Tabla 37 Proforma capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO					
ITEM	**CONCEPTO**	**CANTIDAD**	**COSTO UNIT.**	**TOTAL**	**C. TRABAJO**
	Materia prima:				
1	Cacao baba	660	155	102.003	25.500,75
2	Sacos de nylon	660	0,30	198	50
3	Varios	50	0,30	15	4
6	Cacao baba	1.800	155	278.190	69.548
7	Empaque	1.800	0,03	54	14
8	Misceláneos	100	0,03	3	1
	Subtotal	5.070		380.463	95.116
9	Remuneraciones			51.159	12.790
	TOTAL			812.85	203.21

5.1.5 Costos Involucrados

A continuación se detallaran los costos de cada uno de los productos que se producirán y fabricaran en APORCA, para lo cual, primero se determinaran los costos de producción y fabricación.

- Cacao Terminado: interviene costos de materiales como el cacao en baba, sacos de nylon y misceláneos. Que son necesarios para la producción final del cacao antes de ser comercializado. *Ver anexo 6*
-
- Pasta de Cacao: Intervienen los costos de materiales como cacao baba, empaque y misceláneos , dado que es un producto nuevo que va a producirse en APROCA, *Ver anexo 7*

Las remuneraciones estimadas, toman en cuenta todo los beneficios de ley para un total de 10 empelados durante el tiempo que den sus servicios tanto de los empleados administrativos *Ver anexo 8*, personal técnico *Ver anexo 9*. Otros costos constituyen internet pago luz, gas, mantenimiento y publicidad. Ver anexo 10.

5.1.6 Proforma de Gastos

"Desembolsos monetarios no reembolsables, necesarios para que la empresa pueda cumplir con su actividades." (Duran, 2013, pág. 54)

Los gastos totales pueden visualizarse en la *Tabla 30.*

Tabla 38 Proforma de gastos

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	**CONCEPTO**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
1	Sueldos	39499	39499	39499	39499	39499
2	Capacitación	3986	3986	3986	3986	3986
3	Movilización	509	6000	6000	6000	6000
4	Viáticos	2000	2000	2000	2000	2000
5	Teléfono, luz, agua	284	284	284	284	284
6	Alimentación	2500	2500	2500	2500	2500
7	Útiles de oficina	200	200	200	200	200
9	Comunicación	440	440	440	440	440
10	Imprenta	540	540	540	540	540
11	Guardianía	390	360	360	360	360
12	Patente municipal, aporte Super.Cías.	2	2	2	2	2
TOTAL		50350	55811	55811	55811	55811

Los gastos son todos aquellos reembolsos que realizarán a empresa destinada a la distribución, venta de los productos, pago al personal administrativo y técnico servicios básicos, etc.

2.1.1 Flujo de efectivo

“Para construir un flujo de caja se debe de establecer un horizonte de evaluación; esto es, que partiendo de un periodo cero donde se efectúa la inversión, se defina un tiempo para proyectar la operación del proyecto” (Durán, 2013, pág. 61).

Elaborada la proforma de inversión, capital de trabajo neto, costos y gastos, se puede elaborar los flujos de caja.

Para el análisis del proyecto se elaboraran dos escenarios sin apalancamiento financiero y con deuda, cuyo objetivo es establecer la conveniencia de cubrir la inversión, con el mejor reedito para la Asociación.

A continuación, se presenta el Flujo de caja sin apalancamiento en el que observa un VAN de $ 502.551 mayor a 0,la TIR 78% y el periodo de recuperación es de 1 año 5 meses, bajo este escenario se acepta el proyecto.

TD	16.99%
VAN	$ 502.551
TIR	78.2%

Flujo de caja apalancado. En el *Anexo 12* se observa un VAN $515.587, un TIR de 96.7%.

TD	12.9%
VAN	$ 507.929
TIR	92.1%

Tabla 39 Flujo de Caja con Apalancamiento Financiero

FLUJO DE CAJA DE VALORACION, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	**Año 0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
INGRESOS						
Ventas		751 200	858 720	981 852	1 122 886	1 284 451
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		751 200	858 720	981 852	1 122 886	1 284 451
EGRESOS						
Costos		395 887	467 011	563 340	680 381	822 639
Gastos generales		50 350	50 350	50 350	50 350	50 350
Intereses		7 373	6 233	4 946	3 493	1 852
Depreciaciones		8 272	8 272	8 272	8 272	8 272
Amortizaciones		785	785	785	785	785
TOTAL EGRESOS		462 666	531 866	626 908	742 495	883 113
UTILIDAD BRUTA		288 534	326 854	354 944	380 391	401 338
15% Trabajadores		43 280	49 028	53 242	57 059	60 201
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		245 254	277 826	301 702	323 333	341 137
22% Impuesto a la renta		53 956	61 122	66 375	71 133	75 050
UTILIDAD NETA		191 298	216 705	235 328	252 199	266 087
Inversión	(82 771)					
Capital de trabajo	(203 021)					
Préstamo	57 158					
Pago de la deuda		(8 838)	(9 978)	(11 265)	(12 718)	(14 359)
Depreciaciones		8 272	8 272	8 272	8 272	8 272
Amortizaciones		785	785	785	785	785
Valor residual						242 012
FLUJO NETO DE CAJA	**(228 634)**	**191 516**	**215 783**	**233 119**	**248 537**	**502 797**

Tabla 40 Flujo de Caja Sin Apalancamiento

FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
CONCEPTO	**Año 0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
INGRESOS						
Ventas		751 200	858 720	981 852	1 122 886	1 284 451
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		751 200	858 720	981 852	1 122 886	1 284 451
EGRESOS						
Costos		395 887	467 011	563 340	680 381	822 639
Gastos generales		50 350	50 350	50 350	50 350	50 350
Depreciaciones		8 272	8 272	8 272	7 438	7 438
Amortizaciones		785	785	785	785	785
TOTAL EGRESOS		455 293	526 417	622 746	738 953	881 212
UTILIDAD BRUTA		295 907	332 303	359 106	383 933	403 239
15% Trabajadores		44 386	49 845	53 866	57 590	60 486
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		251 521	282 458	305 240	326 343	342 753
22% Impuesto a la renta		55 335	62 141	67 153	71 796	75 406
UTILIDAD NETA		196 186	220 317	238 087	254 548	267 348
Inversión	(82 771)					
Capital de trabajo	(203 021)					
Depreciaciones		8 272	8 272	8 272	7 438	7 438
Amortizaciones		785	785	785	785	785
Valor residual						242 012
FLUJO NETO DE CAJA	**(285 792)**	**205 243**	**229 373**	**247 143**	**262 770**	**517 583**

A continuación se presenta un resumen de todos los escenarios en la tabla 33.

Tabla 41 Resumen escenario apalancado y no apalancado

RESUMEN	DESAPALANCADO		APALANCADO	
NORMAL	VAN	TIR	VAN	TIR
	510.471	82%	515.587	96.7%

El flujo de caja se realizará en base a la proporción de crecimiento proyectado hasta el año 2019, generando durante todos los años una utilidad positiva.

5.2.1 Financiamiento del plan de Mejora

APROCA no posee la capacidad de cubrir los gastos de este proyecto sin viéndose en la necesidad de pedir financiamiento ya que poseerá producto nuevo lo que genera gastos en maquinarias en publicidad todo con el objetivo de incrementar las ventas de los productos que se generan en la Asociación.

Tabla 42 Financiamiento de la Inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	**VALOR**	**INTERÉS**
Capital propio	228634	0.129
Crédito bancario	57158	
TOTAL	285792	

Tabla 43 Determinación de la Cuota

$C = p\ i(1 + i)^n / (1 + i)^n - 1$

Fórmula determinación cuota	Préstamo	Plazo
	54378	5
$i(1 + i)^n$	0,236624342	
$(1 + i)^n - 1$	0,834297227	
$i(1 + i)^n/ (1+i)^n - 1$	0,283621154	
C	15422,88271	

5.2.1.1 Periodo de recuperación de capital

Mediante el análisis de los flujos de efectivo obtenidos y traídos al presente se puede recupera el capital del escenario normal apalancado. Como se puede evidenciar en la siguiente tabla, a su vez también se puede observar en la tabla 35 la amortización del crédito.

Tabla 44 Recuperación Capital

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION				
Saldo inversión	**Flujo anual**	**Rentabilidad exigida**	**Devolución inversión**	**Periodo**
285792	205243	34878	170365	1
115428	229373	38979	190395	2
		0	0	3
Total recuperación inversión			360760	
Saldo después de recuperar la inversión			74967	

Tabla 45 Amortización del Crédito

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	57158	**PLAZO**	5	**PAGO**	16211.35
TASA INTERES	0.129	**PAGO ANUAL**	1		
PERIODO	**DESEMBOLSO**	**INTERES**	**PRINCIPAL**	**SERVICIO us$**	**SALDO**
0	57158				57158
1		7373	8838	16211	48321
2		6233	9978	16211	38343
3		4946	11265	16211	27077
4		3493	12718	16211	14359
5		1852	14359	16211	0
		23898	57158		

2.1.2 EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

VAN (valor actual neto). Es el valor actual de los flujos traídos al valor presente a una tasa de descuento. La inversión será interesante siempre y cuando el VAN sea mayor a 0.

TIR (tasa interna de retorno) .Se define como la tasa de descuento que anula o hace 0 al Valor Actual Neto.

Para determinar el retorno de la inversión de los accionistas, se realizará el análisis de sensibilidad VAN, con la información obtenida en el flujo neto de caja. Adicionalmente se realizará el análisis del modelo CAPM para determinar la relación que existe entre la rentabilidad del negocio y el riesgo de la inversión.

Tabla 46 VAN APROCA

Valor Actual Neto	$ 510.471

El cálculo del CAPM nos permitirá conocer acerca de si presenta una ventaja a la empresa apalancarse o no.

CAPM= rf +β(rm-rf))+rp
CAPM= 16.99% donde:
Rf= tasalibrederiesgo=2.42
β=betadesapalancadadelaindustria=0.83
(rm-rf)=primaporriesgo=12.45
rp=riesgopaís=4.24

Adaptado de: (Damodaran, A., 2014) (BCE, 2013)

5.3.1 Punto de Equilibrio

"El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos."(Vargas, 2011). Es decir que las ventas mínimas que APROCA debe tener en el primer año es de $340 a un precio de 313 dólares. Ver tabla 37

Tabla 47 Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1ro.	**2do.**	**3ro.**	**4to.**	**5to.**
U = pq -vq -F q = F/p-v					
P=	313.00	313.0	313.0	313.0	313.0
v=	165.69	184.27	209.56	209.25	272.08
F=	50350	55811	55811	55811	55811
q=	342	434	540	538	1364
Ventas mínimas	342	434	540	538	1364

Los resultados obtenidos dentro de este balance permiten tomar decisiones dentro de la empresa que favorecerán su condición en el mercado.

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el presente plan de mejoramiento para APROCA se concluye que:

1. APROCA posee la capacidad para mejorar su crecimiento en el mercado, por lo que la organización utilizaría su nueva cultura organizacional, misión, visión, valores y objetivos como pilares a la hora de trabajar.

2. El haber logrado identificar los diferentes valores agregados que se pueden implantar en los procesos productivos y administrativos dentro de la asociación, es lo que conseguirá a que la organización desarrolle un crecimiento ordenado y funcional.

3. La industria a la que se encuentra el presente plan de mejoramiento tiene una tendencia creciente lo cual representa una gran oportunidad, así como también las diferentes mejoras que se realizaran.

4. La principal debilidad que actualmente tiene la asociación es no contar con capital suficiente para aumentar su proceso de comercialización, motivo por el cual la asociación se ve en la necesidad de financiar capital que genere mayor producción.

5. El no brindar capacitación de alto nivel a los trabajadores en una empresa, los resultados se ven reflejados en la producción y generación de ingresos.

6. Hoy en la actualidad el cliente es mucho más exigente al elegir un producto que cumpla con sus exigencias, contando con mucha información por diferentes medios.

2.3 RECOMENDACIONES

Se recomienda que se ponga en ejecución este palan de mejoramiento para la Asociación de Productores de Cacao “APROCA”, ya que con el análisis financiero realizado se ha demostrado que es rentable y que se incrementara su utilidad.

Es de suma importancia mantener a la Asociación en constante innovación y diferenciación, replanteando nuevas técnicas de marketing a través del tiempo, de esta forma se mantendría la competitividad dentro del mercado.

Se recomienda dar mayor prioridad a la publicidad de la empresa mediante el posicionamiento de marca, para posicionar el negocio dentro del mercado local e internacional.

Mantener las capacitaciones, reuniones y días de integración a todo el equipo que conforma la Asociación de Productores de Cacao “APROCA”, es otro punto de vital importancia para el crecimiento de la empresa buscando que el equipo de trabajo se sienta freso y sabría que trabaja con la asociación y no para la asociación.

Mostrar una cultura organizacional proactiva a lo largo de todo el ciclo empresarial, mantener la imagen de la asociación respetando los valores, así como también mantener la misión y visión de la empresa en mente, será un papel importante para la imagen de la organización.

REFERENCIAS

MINISTERIO DE AGRICULTURA. (05 de 04 de 2013). *Programas innovacion agricola, Proyecyo huertos comunitarios*. Recuperado el 15 de 01 de 2014, de www.agricultura.gob.ec/magap-transfirio-15385-hectareas-de-tierras-en-esmeraldas

AMBIENTE, M. D. (s.f.). *Establecimiento de un Sistema Nacional de Estadísticas Forestales y de Comercialización de la Madera*. Recuperado el 25 de 09 de 2013, de http://www.ambiente.gob.ec/establecimiento-de-un-sistema-nacional-de-estadisticas-forestales-y-de-comercializacion-de-la-madera/

APROCA. (2012). *Planificación Estratégica.* Esmeraldas.

APROCA. (2012). *Potenciación del sistema de comercialización y valor agregado de Aproca.* Esmeraldas.

ARMSTRONG, P. K. (2008). En *Funadamentos de marketing .* octava edición .

Armstrong, P. K. (2013). Fundamentos de Marketing. En P. K. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (Vol. Décimoprimera). México, D.F., México: Pearson Education, Inc.

AUMA. (2014). *Asociación alemana del sector Ferias y Exposiciones.* Recuperado el 04 de 05 de 2014, de http://www.auma.de/es/Seiten/Default.aspx

Banco Central del Ecuador . (s.f.). Obtenido de ROE: http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201301.pdf

Banco Central del Ecuador . (04 de 2011). Recuperado el 12 de 03 de 2014, de Tasa Interés Activa: http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/metodologia/METODOLOGIA3RAed.pdf

Banco Central del Ecuador . (2011). *PIB*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/metodologia/METODOLOGIA3RAed.pdf

Banco Central del Ecuador. (2005). Recuperado el 11 de 2013, de Ciclo Económico y Política Fiscal: http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuestiones/XXII-III-01PACHECO.pdf

Banco Central del Ecuador. (2006). Obtenido de Politicas Fiscales : http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuestiones/XXII-III-02ALVAREZ.pdf

Banco Central del Ecuador. (2006). Obtenido de Políticas Monetarias : http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuestiones/XXII-III-02ALVAREZ.pdf

Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2008). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 08 de Julio de 2013, de Tasas de Interés: http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/SistemaTasasVigentes012008.pdf

Banco Central del Ecuador. (2010). (Dirección General de Estudios) Recuperado el 8 de Julio de 2013, de La Economía Ecuatoriana Luego de 10 Años de Dolarización : http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/Dolarizacion10anios.pdf

Banco Central del Ecuador. (11 de 2014). Recuperado el 01 de 2014, de Producto Interno Bruto: http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp

Banco Cetral del Ecuador . (2011). Recuperado el 12 de 01 de 2014, de Resumen de Inflacion: http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion

Banco Mundial. (2013). *PIB per cápita (US$ a precios actuales)*. Retrieved 2013, from http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?page=1

Barquero José Daniel, R. d. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente.* España: McGraw-Hill Interamericana.

BCE. (2007). Recuperado el 13 de 05 de 2014, de Inflación 2013: http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos

BCE. (2011). Obtenido de Sector Fiscal: http://www.bce.fin.ec/index.php/sector-fiscal

BCE. (04 de 2011). Obtenido de Balanza de Pago: http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/metodologia/METODOLOGIA3RAed.pdf

BCE. (12 de 06 de 2013). Recuperado el 13 de 04 de 2014, de Clasifiacion Industria: =0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fcontenido.bce.fin.ec%2Fdocumentos%2FTLC%2Fsensibilidadcompetitiva.xls&ei=G6jqU4edHsTJsQTaz4CQBA&usg=AFQjCNGHpaclVOZ5SEbxFIKKTPXlTbNa8g

BCE. (08 de 2013). Recuperado el 13 de 01 de 2014, de Evolución de Crédito del Sistema Financiero Privado: http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006

BCE. (2013). Recuperado el 12 de Junio de 2013, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

BCE. (08 de 2013). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 01 de 10 de 2013, de Evolución de Crédito del Sistema Financiero Privado: http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006

BIOFACH. (2014). *Wolds leading trade fair for organic food*. Recuperado el 23 de 05 de 2014, de http://www.biofach.de/en/

(2005). Branding cant Exist Whitout Positioning . En J. Trout, *Branding cant Exist Whitout Positioning* (pág. 28). Advertising age.

CBI. (2009). *“The coffee, tea and cocoa market in the EU“.* Recuperado el 1 de Octubre de 2012, de “The coffee, tea and cocoa market in the EU”. CBI, 2009)

Charles, H., & Jones, G. (2005). Administracion Estrategica. En H. Jones, *Ambiente demografico* (pág. 66). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Charles, H., & Jones, G. (2005). El macroambiente. En H. Jones, *Administracion estrategica un enfoque integrado* (pág. 64). Mexico D.F.: McGRAW HILL.

CHC ASESORES . (s.f.). Recuperado el 17 de NOVIEMBRE de 2012, de http://www.chcasesores.com/servicios/financiero.html

Comercio, E. (18 de 09 de 2013). *Los avances de latecnologia en el ecuador son paulatinos.* Recuperado el 13 de 12 de 2013, de http://www.elcomercio.com.ec/tecnologia/Tecnologia-Ecuador-avances-Internet-mejoras-desarrollo_0_995300525.html

CORPEI-MAGAP. (2012). Recuperado el 02 de DICIEMBRE de 2012, de www.magap.com.ec

Corpoica. (2003). *La Achira: Alternativa agroindustrial para áreas de economía campesina.* Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, Departamento de Investigación. Bogotá: Produmedios.

CRECENEGOCIOS. (02 de 2014). *Crece Negocios*. Recuperado el 03 de 2014, de El estado de resultados: https://www.google.com/search?q=que+es+estado+de+resultados&oq=que+es+estado+de+resultados&aqs=chrome..69i57j69i59l3j69i60l2.4725j0j7&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=93&ie=UTF-8

Damodaran, A. (03 de 2014). *Damodaran Online*. Recuperado el 03 de 2014, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/

David, F. R. (2008). *Concepto de Administración Estratégica.* Ciudad de Mexico: Pearson Educación.

David, F. R. (2008). Conceptos de Administracion estrategica. Naucalpan de jurez: Pearson.

David, F. R. (2008). Conceptos de Administracion Estrategica. Ciudad de México: Pearson Educación.

David, F. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: Pearson.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica.* Mexico D.F.: Pearson Educacion.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Vol. Décimo primera). Ciudad de México, México: Pearson Educación.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Vol. Decimoprimera). México: Pearson Educación.

David, F. R. (2013). *Coceptos de Administración Estratégica.* Ciudad de México: Pearson Educación.

David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México D.F.: Pearson Educación.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* Mexico: Perason Educacion.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* Mexico: Pearson Educacion.

David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico D.F.: Pearson Educación.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* Maxico D.F.: Pearson Educacion.

David, F. R. (2013). *Matriz IE.* Mexico DF: Pearson.

Diario Hoy. (10 de 2004). Obtenido de Indice de Desempleo: http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/que-es-el-indice-de-desempleo-187858.html

Durán A, p. R. (2013). Sensibilidad. En p. R. Durán A, *Valoración y evaluación financiera de nuevos proyectos* (pág. 89). Quito: Primera edición.

Durán A, p. R. (2013). *Sensibilidad.* Quito: Primera edición.

Durán A, P. R. (2013). *Valoración y evaluación financiera de nuevos proyectos.* Quito: Pimera edición.

Durán, P. (2013). *Valoración y evaluación financiera de nuevos proyectos.* Quito: Primera edición.

Durán, P. (2013). *Valoración y evaluación financiera de nuevos proyectos.* Quito: Primera edición.

Durán, P. (2013). *Valoración y evaluación finanicera de nuevos proyectos.* Quito: Primera edición.

Durán, P. (2013). *Valoración y evaluzación financiera de nuevos proyectos.* Quito: Primera edición.

Duran, P. R. (2013). *Valoracion y evaluacion financiera de nuevos proyectos.* Quito: Primera edicion.

Ecuador, C. d. (09 de 2013). *Constitución del Ecuador 2008 - Soberanía económica*. Recuperado el 11 de 2013, de

http://www.eruditos.net/mediawiki/index.php?title=Constituci%C3%B3n_del_Ecuador_2008_-_Soberan%C3%ADa_econ%C3%B3mica

EL Universo. (26 de 12 de 2013). Recuperado el 20 de 03 de 2014, de ECUADOR REDUCE SU TASA DE DESEMPLEO URBANO SEGUN OIT: http://www.eluniverso.com/noticias/2013/12/26/nota/1958646/ecuador-reduce-su-tasa-desempleo-urbano-segun-oit

EMPRESAMIA. (2013). *Empresa Mía*. Recuperado el 03 de 2014, de ¿Qué es un indicador financiero y para qué sirve?: http://empresamia.com/debe-saber/item/915-que-es-un-indicador-financiero-y-para-que-sirve

FEDEXPOR. (s.f.). *FEDEXPOR*. Recuperado el 12 de ENERO de 2013, de FEDEXPOR: http://www.fedexpor.com

Fleitman Jack, M. G. (2000). *Negocios Exitosos,.*

FODA, M. (2011). *¿Qué es la Matriz FODA?* Recuperado el 12 de 2013, de http://www.matrizfoda.com/

FRED, D. (2013). Matriz de la estrategia Principal. México DF: Pearson.

Gorostieta, M. d. (2006). *Promoción de Ventas* (Cuarta Edición ed., Vol. IV). México: Compañía Editorial Continental.

Hill, C., & Jones, G. (2005). Administracion Estrategica. En H. Jones, *Administracion Estrategica* (pág. 64). Mexico D.F.: McGRAW HILL.

Hill, C., & Jones, G. (2005). Administracion estrategica un enfoque integrado. En H. Jones, *Actividades Primarias* (pág. 90). Mexico D.F.: McGRAW HILL.

Hill, C., & Jones, G. (2005). Administracion Estrategica un enfoque integrado. En H. Jones, *Fuerzas politicas y legales* (pág. 67). Mexico D.F.: McGRAW-HILL.

Hill, C., & Jones, G. (2005). Analisis Externo. En H. &. Jones, *Administracion estrategica un enfoque integrado* (pág. 39). Mexico, D.F.: McGRAW HILL.

Hill, J. (2005). Actividades de apoyo . En C. Hill, & G. Jones, *Admintracion estrategica* (pág. 93). Mexico D.F.: McGRAW-HILL Interamericana editores, S.A. DE C.V.

Hurtado, E. P. (JULIO de 2012). *CAMARA DE COMERCIO GUAYAQUIL*. Recuperado el 01 de OCTUBRE de 2013, de BOLETIN ECONOMICO: http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20julio%20be%20ccg%20inicio%20del%20comercio%20regulado.pdf

IGM. (2012). *Instituto Geográfico Militar* . Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de http://www.igm.gob.ec/site/index.php

INEC. (21 de 04 de 2004). *Instituto Nacional de Estadisticas y Censos*. Recuperado el 23 de 12 de 2013, de Proyeccion poblacional : http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1614&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800

INEC. (12 de 2012). *Instituto Nacional de Estadídticas y Censos*. Recuperado el 12 de 2013, de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC´S): http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/presentacion.pdf

INEC. (2013). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Recuperado el Noviembre de 2013, de Instituto Nacional de Estadística y Censos: http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl

INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ocupaciones laborales: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/esmeraldas.pdf

INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* . Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIUO%2008.pdf

Instituto Español de Comercio Exterior . (2011). *Instituto Español de Comercio Exterior .* Recuperado el 13 de Enero de 2014, de La Distribución Alimentaria en el Ecuador : http://www.icex.es/staticFiles/Id%20370685%20EM%20Distribucion%20Alimentaria%20Ecuador_9438_.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral. En N. Kaplan, *Cuadro de Mando Interal* (pág. 37). España: Gestión 2000.

Kotler&armstrong. (2008). Estrategia de Marketing. En Kotler&armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 49). Naucalpan de Juárez: pearson educación.

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia* (Vol. Octava edición). México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A.

Kotler, P. y. (2008). Fundamentos de Marketing. En P. y. Kotler, *Fundamentos de Marketing* (pág. 62). PEARSON.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. En K. &. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 201). México, México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. En K. Keller, *Dirección de marketing* (pág. 84). México: Pearson.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercado.* México: Pearson.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigacion de Mercados.* México: Pearson.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Vol. Quinta Edición). (P. M. Rosas, Ed.) México D.F., México: Pearson Educación.

Michael Page. (s.f.). Recuperado el 17 de noviembre de 2012, de http://www.michaelpage.es/content.html?subsectionid=10867

Michael, P. (1996). *Ventaja Competitiva.* Mexico: Compania Editorial Continental.

Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Código del Trabajo.* Ministerio de Relaciones Laborales.

Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Código del Trabajo.* Ministerio de Relaciones Laborales.

Ministerio de Salud Pública. (2014). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Recuperado el 10 de Enero de 2014, de ¿Qué es el Permiso de Funcionamiento?: www.controlsanitario.gob.ec

Ministerio de Salud Pública. (2014). *Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano.* Ministerio de Salud Pública, Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, Quito.

Municipalidad de Riobamba. (2013). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba* . Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de Inscripción Patente Municipal : http://www.gadmriobamba.gob.ec/

Negocios, C. (12 de 2013). *Concepto de encuesta*. Recuperado el 02 de 2014, de http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/

Norton, D., & Kaplan, R. (2000). *Cuadro de Mando.* España: Gestion 2000.

Norton, D., & Kaplan, R. (2000). *Cuadro de Mando Integral.* España: Gestión 2000.

Norton, D., & Kaplan, R. (2000). *Cuadro de Mando Integral.* España: Gestión 2000.

Norton, D., & Kaplan, R. (2000). *Cuadro de Mando Integral.* España: Gestión 2000.

Norton, R. S. (2000). *Cuadro de mando integral.* España: Gestión 2000.

ORGANIZACION DE TRANSPARENCIA INTERNACIONAL . (2013). *Paises menos corructos a nivel mundial* . Recuperado el 14 de 01 de 2014, de Organizacion de Transparencia Internacional : http://www.transparency.org/gcb2013

Patricio, D. A. (2013). *Valoración y evaluación financiera de nuevos proyectos.* Quito: Primera Edición.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva.* Mexico: Pearson.

Porter, M. E. (2009). Estrategia Competitiva. Madrid: Pirámide.

SUPERCIAS. (2 de Junio de 2013). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 2 de Junio de 2013, de Dirección de Estudios Económicos Societarios: www.supercias.gob.ec

Superintendencia de Compañías. (05 de Noviembre de 1999). Recuperado el 08 de Julio de 2013, de Ley de Compañías: http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf

telégrafo, E. (02 de 09 de 2013). *¿Hacia dónde apunta el nuevo Plan Nacional para el Buen Vivir?* Recuperado el 11 de 2013, de Analisis: http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/hacia-donde-apunta-el-nuevo-plan-nacional-para-el-buen-vivir.html

UCO. (2013). *Universidad de Córdoba*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de Zootecnia y Gestión: http://www.uco.es/zootecniaygestion/menu.php?tema=153

UNICEN. (2006). *Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires*. (D. P. Juliarena, Editor) Recuperado el Septiembre de 2013, de Tecnología, Ambiente y Sociedad: http://www.exa.unicen.edu.ar/catedras/tecnoambiente/CAP02.pdf

United Nations Statistics Division. (2013). Recuperado el 19 de Junio de 2013, de United Nations Statistics Division: http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1531

UNIVERSO, E. (23 de ENERO de 2009). *Listado de productos importados que pagan más arancel*. Recuperado el 01 de 10 de 2013, de http://www.eluniverso.com/2009/01/23/1/1356/7C6E4E0BA1F74DB39EF227F343A7048F.html

UPSG. (15 de 03 de 2012). *Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.* Recuperado el 23 de 05 de 2014, de Porceso de secado para el cacao : http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2748/6/UPS-GT000274.pdf

VISTAZO. (2011). Ecuador presenta su Agenda Política Económica 2011-2013. *Vistazo*.

ANEXOS

ANEXO 1

PRODUCTORES CERTIFICACIÓN							
No.	**Agricultor**	**Ubicación**	**Superficie Total(ha)**	**Cultivo**	**Estatus acuerdo con ICS**	**Estatus de Certificación UE**	**Estatus de Certificación NOP**
1	Juana Esmeraldas	10 de Agosto	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
2	Edison Carmelo Bravo	10 de Agosto	6,25	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
3	Reinaldo Bravo Vera	10 de Agosto	4,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
4	Jesus Pastor Intriago	10 de Agosto	4,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
5	Ramon Sebastian Bravo	10 de Agosto	4,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
6	Jose Adrian Paredes	10 de Agosto	2,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
7	Elio Gracia	Agua clara	1,18	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
8	Klepper Lerman	Angostura	2,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
9	Luis Alberto Meza	Angostura	5,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
10	Carlos Mendoza Gonzales	Angostura	4,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
11	Rafael Samora	Angostura	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
12	Emiliano Quiñones	Angostura	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
13	Severino Esmeraldas	Balzar	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
14	Anibal Bone Guerrero	Bella vista	12,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
15	Migel Esmeraldas	Bella vista	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
16	Marlene Vasquez Rayo	Bella vista	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
17	Andres Cirilo Jama Vite	Bella vista	2,25	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
18	Raul Cabrera	Brisas	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico

19	Manuel Cabrera	Brisas	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
20	Ramon España	Brisas	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
21	Calixto Romulo	Brisas	2,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
22	Edwin Angulo	Cacho	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
23	Angel Lino Rocero	Cacho	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
24	Ignacio Quiñonez / Neliza Pamecio	Cacho	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
25	Diocles Olivero Hurtado	Canalon	8,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
26	Desther Leon	Canalon	5,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
27	Clara Olivero	Canalon	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
28	Segundo Ayovi	Canalon	15,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
29	Dick Zambrano	Cascajal	2,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
30	Andres Delfin España	Cascajal	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
31	Guillermo Raad	Cascajal	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
32	Wimther Pablo Peñarrita	Cascajal	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
33	Isidro Ganchozo	Cascajal	5,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
34	Gabel Gaspar	Cascajal	2,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
35	Cristobal Zambrano	Cascajal	8,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
36	Agustin Gaspar	Cascajal	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
37	Luis Cifuente	Cascajal	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
38	Armando Raad	Cascajal	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
39	Rosario Cifuente	Cascajal	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
40	Ramon Eloy Ganchozo	Cascajal	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
41	Eduardo Peñarrieta	Cascajal	5,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
42	Wilter Peñarrieta	Cascajal	5,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
43	Agustin Sacon	Cascajal	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico

44	Rufino Proaño	Cascajal	4,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
45	Noralma Zambrano	Cascajal	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
46	Garamillo Cely	Cascajal	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
47	Liviton Balarezo	Cascajal	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
48	Francisco Peñarrieta	Cascajal	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
49	Jose Leuterio Valarezo	Cascajal	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
50	Miguel Moreira	Cascajal	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
51	Luis Alberto Mermeo	Cascajal	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
52	Ivan Almeida Macia	Cascajal	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
53	Jose Leli Gaspar	Cascajal	8,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
54	Tito Ganchoso	Cascajal	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
55	Maria Quiñonez	Chocolate	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
56	Jose Rocero Quiñones	Chocolate	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
57	Francisco Zamora	Culebrita	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
58	Milton Valencia Olmedo	Culebrita	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
59	Raul Vera Plaza	Cumba	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
60	Mercede Lozano	Cumba	0,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
61	Manuel Tello	Cumba	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
62	Lorenzo Tello	Cumba	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
63	Mariana Murillo	Cumba	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
64	Samuel Murillo	Cumba	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
65	Daniel Olarte	Cumba	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
66	Melanio Mina	Delicias	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
67	Francisco Paneso	Delicias	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
68	Manuel Reyes Bone Avila	EL Bonito	6,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
69	Francisco Morales	El Leon	2,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico

70	Juan Figueroa Zambrano	El Leon	4,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
71	Olmedo Castro	El negrito	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
72	Tirore Bone	Guachal	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
73	Efren Ostaiza	La Balsa	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
74	Isabel Vasquez	La Lora	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
75	Guillermo Leones	La Lora	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
76	Maria Castro	La Lora	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
77	Juan Napa Chila	La Lora	12,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
78	Mariano Vasquez	La Lora	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
79	Flavio Francisco Cruz	La Lora	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
80	Celestino Esmeraldas	La Lora	1,25	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
81	Gregorio Vasquez	La Lora	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
82	Rafael Napa	La Lora	5,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
83	Mariana Carrasco	La Lora	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
84	Linder Zambrano	La Lora	1,75	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
85	Ricardo Castro Guerrero	La Tola	4,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
86	Andres Baltan Castro	La Tola	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
87	Felix Agapo Cagua	La Tola	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
88	Manuel Plaza	La Union	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
89	Eugenio Yagual	La Union	0,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
90	Norma María Araujo	La Union	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
91	Gil Cusme Garcia	La Union	4,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
92	Luis Aguirre	La Union	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
93	Enrrique Bone Arroyo	Las Begas	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
94	Jose Bone Arroyo	Las Begas	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico

95	Genaro Espinoza	Los Velez	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
96	Sonia Angulo	Luchas	2,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
97	Bolibar Barcia	Luchas	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
98	Federico Angulo	Luchas	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
99	Feliza Rodriguez Cortez	Luchas	0,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
100	Jose Gamez Cagua	Maldonado	14,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
101	Angel Preciado	Maldonado	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
102	Vidal Rocero	Maria	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
103	Maria Baltan	Milagro	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
104	Angel Quiñonez	Milagro	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
105	Grecia Quiñonez	Milagro	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
106	Reina Briones	Montaño	4,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
107	Hugo Esmeraldas	Montaño	2,25	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
108	Raul Esmeraldas	Montaño	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
109	Cirilo Esmeraldas	Montaño	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
110	Elvia Lara	Montaño	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
111	Roque Cheme	Montaño	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
112	Santo Esmeraldas	Montaño	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
113	Marcel Cabrera	Muchin	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
114	Jorge Angulo	Muchin	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
115	Arturo Angulo	Muchin	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
116	Freddy Mendoza	Muchin	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
117	Narcisa Correa .C	Muchin	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
118	Mario Campo	Muchin	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
119	Junior Valencia	Pajui	2,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
120	Lenin Charcopa	Pajui	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico

121	Milton Mina	Pajui	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
122	Joselito Figueroa Zambrano	Palma Real	5,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
123	Alejandro Manzaba	Pedro Carbo	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
124	Rosario Mendez	Piedra fina	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
125	Paulino Calvajal	Piedra fina	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
126	Luis Alcibar Jama	Piedra fina	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
127	Telmo Mendez	Piedra fina	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
128	Marilin Cortez	Piquigual	0,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
129	Francisco Ramirez	Piquigual	0,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
130	Walter Flores	Piquigual	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
131	Jorge Escobar	Playa grande	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
132	Luis Mendoza	Playa grande	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
133	Dositeo Ochoa	Playa grande	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
134	Leicer Garcez Chila	Playa grande	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
135	Sergio Garcia	Playa grande	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
136	Diomedes Bone	Playa grande	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
137	Eloy Bone Garce	Playa grande	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
138	Ediberto Cusme .D	Playa grande	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
139	Extor Alava .Q	Playa grande	0,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
140	Washington Bone	Playon	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
141	Feliz Angulo	Progreso	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
142	Atilano Salazar Caicedo	Progreso	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
143	Carlos Ovando Salazar/Gavi Ortiz	Progreso	9,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
144	Nancy Mosquera	Progreso	6,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico

145	Andres Cortez	Progreso	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
146	Ernan Cabezas Quiñones	Pueblito	7,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
147	Ricardo Sornoza	Puerto Balao	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
148	Amparo Zornoza	Puerto Balao	1,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
149	Teodoro Molina	Puerto Balao	4,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
150	Daniel Loor	Puerto Balao	6,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
151	Gabriel Cardenas	Recreo	10,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
152	Raul Tobias Cardenas	Recreo	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
153	Alberto Apraez Suarez	Recreo	5,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
154	Ignacio Nazanero	Sua	3,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
155	Ober Reina	Tapaje	4,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
156	CEFA	Tazones	2,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
157	Silvio Cosios	Urbano	6,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
158	Maria Estupíñan / Luis Ipiales	Vainilla	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
159	Lino Gracia	Vainilla	0,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
160	Regino Gracias Micalta	Vainilla	0,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
161	William Saavedra	Walte	0,50	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
162	Luz Maria Angulo	Walte	2,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
163	Neisa Sevillano Remterias	Walte	1,00	cacao	Orgánico	Orgánico	100% Orgánico
		Superficie Total	**438,18**				

ANEX0 2

ENCUESTA PARA REALIZAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO APROCA.

Buenos días/tardes, estoy realizando esta encuesta que permitirá evaluar un plan de mejoramiento para la Asociación de Productores de Cacao APROCA.

Le agradezco brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

Nombre:……

Teléfono:……..

Dirección:……

1. ¿Con base al tiempo como productor de APROCA ¿Cómo se siente dentro de la Asociación?

Muy Satisfecho ☐ Algo Satisfecho ☐ Ni satisfecho, ni insatisfecho ☐

2. ¿Porque medio usted se enteró de la Asociación de Productores de Cacao?

- Publicidad en diferentes medios ☐
- Por recomendación de un conocido ☐
- Por los reconocimientos que tiene APROCA dentro de la provincia ☐

3. ¿Cuáles son los motivos por los que prefiere entregar su cacao para APROCA?

- Precio justo ☐
- Facilidad de transporte ☐
- Pago Inmediato ☐

4. ¿Qué porcentaje estaría usted dispuesto aportar para la capitalización en APROCA?

- 1% ☐ 2% ☐ 3% ☐
- Ninguna ☐
-

5. ¿Qué tan satisfactorio han sido las capacitaciones que han recibido por parte de los técnicos de Aproca?

Muy Satisfecho ☐ Algo Satisfecho ☐ Ni satisfecho, ni insatisfecho ☐

6. ¿Es importante que Aproca cuente con mayor publicidad?

- Si ☐ No ☐ Le es indiferente ☐

7. Cuando asiste usted a las asambleas de socios. ¿En qué áreas creer usted que Aproca debería de mejorar?

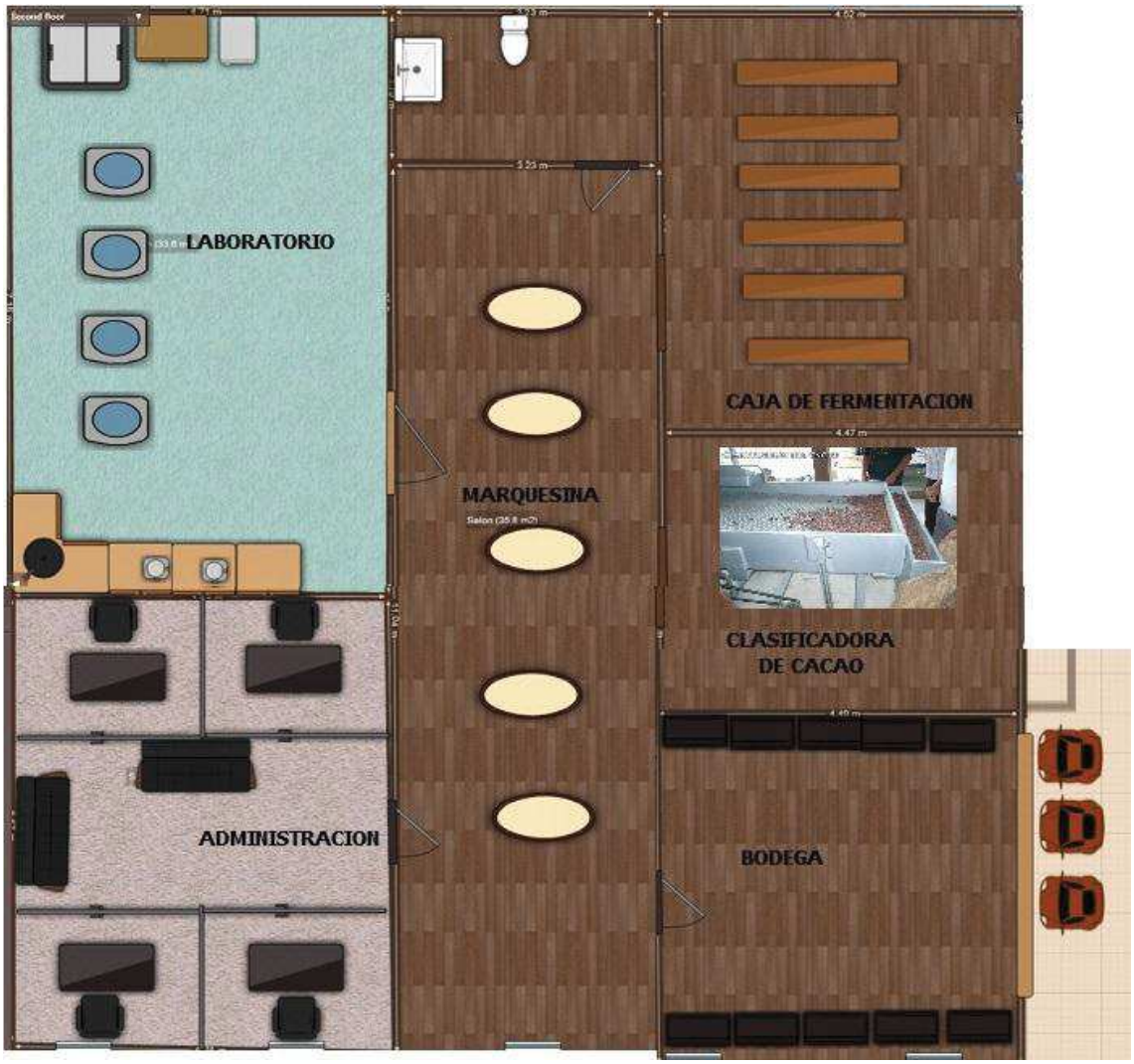
Infraestructura ☐ Recurso Humanos ☐
Operativa ☐ Marketing ☐

8. Recomendaría usted Apoca?

Sí ☐ No ☐

ANEXO 3

Asociación con plan de mejora



En el área Administrativa se implantarán paredes de gypsu ocupando espacios físicos para el área Marketing y ventas y secretaria, a su vez se implementaran los instrumentos necesarios para el laboratorio, siendo este espacio antes utilizado como bodega.

ANEXO 4

INVERSION INICIAL														
ACTIVOS TANGIBLES					DEPRECIACION							V/RESIDUAL	
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	DEP. ACUM.	
1	Inmuebles:												
	Adecuaciones		3 000	3 000	20	150	150	150	150	150	150	750	2 250
	Subtotal		3 000	3 000		150	150	150	150	150	150	750	2 250
2	Maquinaria (detalle c/u):												
	Tostador de Cacao	1	1 500	1 500	10	150	150	150	150	150	150	750	750
	Molino Chancador	1	1 200	1 200	10	120	120	120	120	120	120	600	600
	Descascarillador	1	1 000	1 000	10	100	100	100	100	100	100	500	500
	Enfriador de grano por succión	1	2 000	2 000	10	200	200	200	200	200	200	1 000	1 000
	Molino Concheador	1	1 000	1 000	10	100	100	100	100	100	100	500	500
	Moldes	10		0									
	Equipo de fermentación	1	900	900	10	90	90	90	90	90	90	450	450
	Equipo de secado	1	10 000	10 000	10	1 000	1000	1000	1000	1000	1000	5 000	5 000
	Subtotal		17 600	17 600		1 760	1 760	1 760	1 760	1 760	1 760	8 800	8 800
3	Equipos:												
	Central Telefónica	1	325	325	3	108	108	108	108	0	0	325	0
	Teléfonos	2	38	76	3	25	25	25	25	0	0	76	0
	Computador	3	700	2100	3	700	700	700	700	0	0	2 100	0
	Equipos de fermentación	3	300	900	10	90	90	90	90	90	90	450	450
	Equipo de secado	1	50 000	50000	10	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	25 000	25 000
	Impresora	3	100	300	3	100		0	0	0	0	0	300
	Subtotal		51 463	53 701		6 024	5 924	5 924	5 924	5 090	5 090	27 951	25 750
4	Escritorio	2	500	1000	10	100	100	100	100	100	100	500	500
	Sillas	5	150	750	10	75	75	75	75	75	75	375	375
	Sillón individual	4	120	480	10	48	48	48	48	48	48	240	240
	Archivador	4	500	2000	10	200	200	200	200	200	200	1 000	1 000
	Mesa de impresora	1	150	150	10	15	15	15	15	15	15	75	75
	Subtotal		1420	4380		438	438	438	438	438	438	2 190	2 190
	TOTAL		73 483	78 681		8 372	8 272	8 272	8 272	7 438	7 438	39 691	38 990

ANEXO 5

Valores de la inversión inicial:		Valor		Incremento		
Activo	Nº unidades	40	Total	Nº unidades	Valor	Total
Terrenos	500		20 000	0	0	0
Máquinas	6		17 600	1	1500	1500
Subtotal:			37 600			1500
Equipos:		200				
Teléfonos	10	1 200	2000	1	120	120
Computador	3	300	3 600	1	1 200	1200
Impresora	3	25 000	900	2	300	600
Vehículo	1		25 000	1	25 000	18000
Subtotal:			31 500			19920
Muebles:		500				
Escritorio	2	150	1000	1	500	500
Sillas	7	1200	1050	0	0	0
Sillones	5	500	6000	0	0	0
Archivador	2	150	1000	0	0	0
Mesa de impresora	1	300	150	2	150	300
Sillón individual	2		600	1	300	300
Subtotal:			9800		950	1100
TOTAL			78 900			22520
Activos intangibles			4 090	0	0	0
Capital de trabajo			203 021			67 674
TOTAL		Unidades	286 011			90194

ANEXO 6

COSTO MATERIA PRIMA PRODUCTO 1				AÑO 1			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	C/U	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Cacao Baba	Quintales	1,10	660	155	102003	759	117303	949	146629	1186	183287	1482	229108
2	Sacos de nylon	m2.	0,05	660	0,30	198	700	210	875	262	1093	328	1366	410
3	Misceláneos	varios	0,05	50	0,30	15	53	16	56	17	60	18	63	19
			1,2	600		102216	1512	117529	1879	146909	2339	183632	2912	229537

ANEXO 7

COSTO MATERIA PRIMA PRODUCTO 2				AÑO 1			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	C/U	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Cacao baba	Quintales	0,32	1800	155	278190	2160	333828	2592	400594	3110	480712	3732	576855
2	Empaques	unidades	0,23	1800	0,03	54	2160	65	2592	78	3110	93	3732	112
3	Misceláneos	Varios	0,17	100	0,03	3	120	4	144	4	173	5	207	6
			1	1800	108	278247	4440	333896	5328	400676	6394	480811	7672	576973

ANEXO 8

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO													
ITEM	**CONCEPTO**	**SUELDO MES**	**CANTIDAD**	**ANUAL**	**13er.**	**14to.**	**IESS**	**Fondo Res.**	**1er.**	**2do**	**3ro.**	**4to.**	**5to.**
1	Ger. Marketing y ventas	2000	1	24000	2000	2000	2916	2000	32916	32916	32916	32916	32916
2	Secretaria	400	1	4800	400	400	583	400	6583	6583	6583	6583	6583
	TOTAL	2400	2	28800	2400	2400	3499	2400	39499	39499	39499	39499	39499

ANEXO 9

NOMINA PERSONAL DE PLANTA													
ITEM	**CONCEPTO**	**SALARIO MES**	**CANTIDAD**	**ANUAL**	**13er.**	**14to.**	**IESS**	**F.R.**	**1er.**	**2do.**	**3ro**	**4to.**	**5to.**
1	Ayudante	380	2	9120	760	292	1108	380	11660	11660	11660	11660	11660
	TOTAL	380	2	9120	760	292	1108	380	11660	11660	11660	11660	11660

ANEXO 10

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	**CONCEPTO**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
1	Sueldos	39499	39499	39499	39499	39499
2	Capacitación	3986	3986	3986	3986	3986
3	Movilización	509	6000	6000	6000	6000
4	Viáticos	2000	2000	2000	2000	2000
5	Teléfono, luz, agua	284	284	284	284	284
6	Alimentación	2500	2500	2500	2500	2500
7	Útiles de oficina	200	200	200	200	200
9	Comunicación	440	440	440	440	440
10	Imprenta	540	540	540	540	540
11	Guardianía	390	360	360	360	360
12	Patente municipal, aporte Super. Cías.	2	2	2	2	2
TOTAL		50350	55811	55811	55811	55811