

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE EMPRESA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO EN LA ZONA DE SHUMIRAL PERTENECIENTE A LA PROVINCIA DEL AZUAY.”

Diseño de Tesis previa a la obtención del
Titulo de Ingeniera Comercial

AUTOR/A (s):

Leidy Mendieta.

Adriana Zea.

DIRECTOR/A:

Ing. Miguel Crespo M, MSc

Cuenca, Julio 2010.

Certificación.

Certifico haber dirigido y revisado minuciosamente cada uno de los capítulos de la tesis titulada, “PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE EMPRESA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO EN LA ZONA DE SHUMIRAL PERTENECIENTE A LA PROVINCIA DEL AZUAY”; trabajo realizado por Leidy Patricia Mendieta Guaicha y Adriana Alexandra Zea Coyago, estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial.

Ing. Miguel Crespo M, MSc

Declaratoria de Responsabilidad.

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de Leidy Patricia Mendieta Guaicha y Adriana Alexandra Zea Coyago.

Ciudad, Julio- 28 - 2010.

(f) -----

LEIDY PATRICIA MENDIETA GUAICHA.

(f) -----

ADRIANA ALEXANDRA ZEA COYAGO.

Dedicatoria.

"La evolución de los seres humanos no solo es genética si no también evolución intelectual".

Dedico a Dios sobre todas las cosas, a mis padres por la mejor herencia que he recibido, mi educación , por los ejemplos de perseverancia , constancia , por el valor mostrado para salir adelante y los grandes principios inculcados para lograr una de las primeras metas de mi vida, a mi querido hermano por su apoyo brindado y que este logro de mi vida le sirva como ejemplo a seguir, a mis grandes catedráticos que me han infundido todos los magnos conocimientos que me servirán para el ejercicio ético de mi profesión.

Leidy Mendieta.

Dedicatoria.

"Dios sabe donde se supone debemos ir. Y él sabe cómo llevarte allí"

Gracias Dios por traerme hasta aquí y permitirme cumplir una de las metas que tienes para mi vida, la de ser una profesional, sin duda te lo dedico principalmente a ti. También la dedico a mis padres ya que gracias a su esfuerzo y dedicación han podido brindarme las herramientas necesarias para cumplir mi objetivo con éxito, sin importar las circunstancias siempre he contado con su apoyo.

A mi madre que me ha enseñado a no rendirse ante cualquier incidente, a esmerarse y sacrificarse si es necesario, para alcanzar nuestras metas. A mi padre por todas las noches que sacrificó para sustentar mis estudios. A mi hermano, por acompañarme en esta etapa y para que le sirva de ejemplo y motivación en su vida como estudiante que no se rinda ante las eventualidades de la vida.

Adriana Zea.

Agradecimiento:

A todos que tal vez no mencionaremos pero de una u otra manera han colaborado para la culminación de este proyecto pero entre los más importantes, a Dios por brindarnos el compañerismo ideal aquel con el que hemos compartido los conocimientos necesarios para poder alcanzar esta meta, al Ing. Miguel Crespo, director de tesis que nos supo guiar y asesorar con mucha dedicación, a dio; al Arq. Rodrigo Espinoza por su colaboración en el desarrollo técnico del proyecto, Ing. Francisco Montalván, por la asesoría brindada sobre la comercialización de cacao, al Sr. Edison Mendieta, por la asesoría técnica brindada, y principalmente a la Colonia Agrícola Shumiral, presidida por Sr. Telésforo Armijos, por la gran aceptación que ha tenido el proyecto de tesis mil gracias.

Leidy y Adriana.

Índice

INTRODUCCION

ANTECEDENTES

CAPITULO I

1.	Aspectos Teóricos.....	2
1.1	Generalidades sobre la Administración de Negocios.....	2
1.2	Sistemas de Agronegocios.	6
1.3	Diagnostico de Capacidades, Potencialidades y Oportunidades.....	7
1.3.1	Diagnóstico de Oportunidades.....	11
1.3.2	Diagnostico Estratégico.	15
1.3.3	Diagnóstico del Micro y Macro Entorno.	19
1.4	Filosofía Corporativa y Planificación Estratégica.....	21
1.4.1	Política de Gestión y Dirección de Empresas.	26
1.5	Macro procesos Económicos.	30
1.6	Plan de Negocios.....	31
1.6.1	Beneficios del Plan de Negocios.....	32
1.6.2	Estructura de un Plan de Negocios.	33
1.7	Estudio de Mercado.	36
1.7.1	Antecedentes del Estudio de Mercado.	37
1.7.2	Ámbito de Aplicación del Estudio de Mercado.	37
1.7.3	Clases de Mercado.	39
1.7.4	Comercialización y Mercado.	40
1.8	Análisis de la Competencia.....	41
1.9	Análisis de la Competencia Directa.	42
	Características que Distinguen a la Competencia Directa:	43
1.10	Matriz BCG.....	44

CAPITULO II

2.	Diagnostico de la Realidad Actual.....	49
2.1	Ubicación, Límites y Superficie de Shumiral.	49
2.2	Principales vías de Comunicación.	50
2.3	Características de vivienda.....	52
2.4	Actividad de la población cantonal.....	53

2.5	Situación Actual de la Producción y Comercialización de Cacao en la zona.	55
2.5.1	Economía y Producción.	55
2.5.2	Producción Agrícola.	57
2.6	Análisis del Entorno.	59
2.7	Análisis de la Competencia.	67
2.8	Estudio de Mercado.	71
2.8.1	Tipos de Mercado.	72
2.8.2	Segmentación y composición del Mercado.	74
2.8.3	Selección de la Muestra.	75
2.8.4	Tabulación de Encuestas.	76
2.9	Plan de Comercialización y Servicio.	86
2.10	Análisis de Atractivo y Competitividad.	89
2.10.1	Análisis de la matriz BCG.	89
2.10.2	Análisis FODA de la Colonia Agrícola Shumiral.	91
CAPITULO III		
3.	Planteamiento del Modelo de Gestión de Empresa.	95
3.1	Planteamiento del Modelo para los Productores y Comercializadores de Cacao.	95
3.1.1	Conformación legal de la Asociación.	95
3.1.2	Estructura Organizacional y Funcional.	97
3.1.2.1	Desagregación Empresarial.	98
3.2	Filosofía de la Asociación.	100
3.2.1	Misión.	100
3.2.2	Visión.	100
3.2.3	Meta.	100
3.2.4	Objetivos.	101
3.2.5	Políticas.	102
3.2.6	Principios.	106
3.2.7	Valores.	106
3.2.8	Estrategias.	109
3.2.9	Identidad e Imagen Corporativa.	114
3.2.10	Procesos Recomendados de Producción.	122
3.3	Macroprocesos.	132

3.3.1	Identificación de Procesos Estratégicos.....	132
3.3.2	Situación Actual de Producción de Cacao.....	133
3.4	Plan de Negocios.....	135
3.4.1	Proceso de Producción.....	135
3.4.2	Estructura Organizacional.....	137
3.4.2.1	Planificación.....	137
3.4.2.2	Organización.....	138
3.4.2.3	Dirección.....	140
3.4.2.4	Talento Organizacional.....	142
3.4.2.4.1	Características del Recurso Humano.....	142
3.4.2.4.2	Cultura Organizacional.....	143
3.4.2.4.3	Reclutamiento de Personal.....	144
3.4.2.4.4	Selección del Personal.....	145
3.4.3	Estructura Financiera y Contable.....	148
3.4.3.1	Estructura de Ingresos, Costos, Gastos.....	148
3.4.3.2	Flujos de Efectivo.....	149
3.4.3.3	Indicadores Financieros.....	151
3.4.3.3.1	VAN.....	152
3.4.3.3.2	TIR.....	154
3.4.4	Marketing Mix.....	155
3.4.4.1	Análisis de Precio.....	155
3.4.4.2	Análisis de Producto.....	158
3.4.4.3	Análisis de Plaza.....	159
3.4.4.4	Análisis de Promoción y Publicidad.....	160
3.4.5	Análisis del Entorno.....	163
3.4.5.1	Análisis Ambiental.....	163
3.4.5.2	Análisis Social.....	170
3.4.5.3	Análisis Cultural.....	173

CONCLUSIONES.

RECOMENDACIONES.

ANEXOS.

INTRODUCCION

En la actualidad cada vez es más difícil la producción de cacao, debido al proceso de cambio acelerado y de la competitividad global que vive el mundo, donde la libre competencia marca la diferencia para poder subsistir en este mercado; es decir; los productores de cacao tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo del país, y brindar una semilla de cacao de buena calidad, para de esta forma poder llegar a tener el prestigio que teníamos en el siglo XVI hasta principios del siglo XX.

Para llegar a esto se necesita urgente mejorar nuestro proceso de comercialización e incentivar al pequeño productor a cultivar apropiadamente su producto; es decir; a someterlo a un proceso de cultivo adecuado, fermentación y secado para de esta manera obtener una excelente calidad, este incentivo se lo realizará a través de la asociación Colonia Agrícola Shumiral, con la implementación de un modelo de gestión de empresa, idea en la que se basa nuestro proyecto de tesis.

La falta de recursos ya sea de capital o de maquinaria por parte de los pequeños productores de cacao del Recinto Shumiral perteneciente a la Provincia del Azuay, para transportar su producto a las grandes ciudades cercanas y poder venderlo a un buen precio, es la causa por la que los grandes exportadores se acercan a adquirirlo, se aprovechan de esta situación ofreciéndoles precios mucho más bajos que el precio de mercado, y la única opción que les queda a los pequeños productores es la de vender su cacao a ese precio muy bajo con el cual no obtienen beneficios muy altos e incluso en ocasiones tienen hasta pérdidas ya que invierten mucho en insumos, sistemas de riego, producción, de secado, almacenamiento etc.

Basándonos en todo este problema hemos propuesto, “La creación de un plan de gestión de empresa para mejorar la comercialización de cacao en la zona,” para de esta manera ofrecer precios más justo y rentable a los productores, logrando de esta manera incentivar al recinto a que se enfoque mucho más a la producción del cacao. Mediante el fortalecimiento como asociación aprovecharemos todas las ventajas administrativas como la organización, planificación, dirección y Fidelización para alcanzar reconocimiento dentro del mercado cacaotero, con el objeto de poder vender nuestro producto a los grandes exportadores de cacao de la provincia del Guayas, y a largo transformar a la asociación en una comercializadora a nivel nacional.

Este proyecto se ha estructurado en capítulos, lo que se presenta es un repaso de situaciones generales y de los principios que se sustentan de la filosofía y problemática existente en el proceso de comercialización de cacao en el recinto Shumiral perteneciente a la provincia del Azuay.

ANTECEDENTES

En la segunda mitad del siglo XVI fue tan rentable el negocio del cacao, que atrajo el interés de empresarios tanto del guayas, los ríos y el oro, de cultivar este producto, a pesar de las prohibiciones establecidas mediante las Cédulas Reales porque Ecuador solo tenía la exclusividad de obrajes y lanas, más no en cacao. Desde principios de 1600 ya había pequeñas plantaciones de cacao a orillas del río Guayas. La variedad que da origen a este cacao se denomina nacional y botánicamente pertenece a los denominados forasteros amazónicos.

La variedad nacional, productora del cacao nacional y reconocido mundialmente por su aroma floral, es producida exclusivamente por Ecuador. Entre 1915 y 1920 aparecen y se expanden en toda la zona cacaotera las enfermedades de la Escoba de Bruja y la Monilla, que destruyen el cultivo, causando una reducción de la producción, a este desastre económico, social y técnico se sumó los efectos de falta de transporte y mercados internacionales durante la Primera Guerra Mundial y la consecuente depresión económica de esos años. La crisis descrita promovió el abandono y venta de la mayoría de grandes haciendas, las cuales fueron compradas por pequeños y medianos propietarios.

Estos comenzaron, desde fines de la década de los años 30 y 40, a renovar y sembrar nuevas huertas, utilizando semillas de los árboles que habían tolerado las enfermedades, lo cual dio origen al actual complejo varietal, denominado CCN51 (Clonal), CCN51 (Ramilla). Este híbrido es el resultado del cruzamiento natural entre los árboles sobrevivientes de la variedad nacional y árboles de la variedad trinitario, introducida de Venezuela a principios de siglo, por considerarla más productiva y tolerante a las enfermedades. Desde entonces en el Ecuador se cultiva cacao de esta variedad por su mayor grado de producción, y costos reducidos de mantenimientos.

CAPITULO I

1. Aspectos Teóricos.

1.1 Generalidades sobre la Administración de Negocios.

La administración de empresas puede definirse como “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.¹

Sin embargo, la administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia:

- **Brook Adams.** La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.
- **Koontz & O'Donnell.** La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- **George Terry.** La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
- **Henry Fayol.** Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

¹ PONCE REYES Agustín, *Administración de Empresas Teoría y Práctica*, Editorial Limusa - 2004, p. 26.

Organización: “La organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y acomoda a las personas en un esquema aceptable para que puedan desempeñarlas actividades requeridas”².

Organizar: “Es el establecimiento de relaciones afectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar una meta u objetivo”³.

Marketing: “Se define como el proceso como el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros”⁴.

Gestión de Marketing: “Arte y ciencia de seleccionar mercados objetivos y de crear relaciones rentables con sus agentes”⁵.

Estrategia: Dentro de una compañía la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que

². TERRY R George, *Principios de Administración*, p. 303.

³. Ídem., p. 304.

⁴ COHEN Ben R., GREENFIELD Jerry, *Marketing*, Edición ilustrada, Editorial Simón & Schuster, 1998, p. 6

⁵ Ídem., p. 11.

intenta aportar a su accionistas, empleados y las comunidades ⁶.

Metas u Objetivos: “Establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados”⁷.

Políticas: Son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los que deben ocurrir la acción.

Los Programas: Especifican, la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.

¿Cuál es la importancia de la administración?

La adecuada administración de una empresa se ve reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior se pueden tomar de base los siguientes hechos:

- La administración puede darse a donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.

⁶. MINTZBERG Henry, *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*, Segunda edición- Editorial Prentice Hall Hispanoamérica – México – 1997, p. 4.

⁷ Idem, p. 5.

- Cualquier tipo de empresa necesita, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, se realizará el buen uso de los recursos materiales, humanos, y de esta manera alcanzar un mayor nivel de competitividad.
- La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
- Para todos los países, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

¿Cuáles son las características de la administración?

Se ha indicado que la administración proporciona los principios básicos mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en el manejo de individuos organizados en un grupo formal que posee objetivos comunes. Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:

Universalidad: “El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios”⁸.

⁸ PONCE REYES Agustín, Óp. Cit., p. 27.

Su especificidad: “A pesar que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole, el elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña”⁹.

Su unidad temporal: “Aunque se diferencien etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo instante de la operación de una organización se están dando, en mayor o menor proporción, todos o la mayor parte de los elementos administrativos”¹⁰.

Su unidad jerárquica: “Todos los que poseen carácter de jefes en un organismo social, participan en diversos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el Presidente, hasta el último supervisor”¹¹.

1.2 Sistemas de Agronegocios.

¿Qué son los Agronegocios?

Agronegocios se ha definido como un sistema constituido por “la suma de todas las operaciones relacionadas con la fabricación y distribución de los insumos agropecuarios, las operaciones de producción en los predios agrícolas y el almacenamiento, procesamiento y distribución de los productos obtenidos”¹².

⁹ Idem, p. 28.

¹⁰ Idem, p. 28.

¹¹ Idem, p. 28.

¹² Programa de Agronegocios y alimentos, <https://sites.google.com/a/agro.uba.ar/newsletter-paa/newsletter-5/-que-son-los-agronegocios>.

El concepto de Agronegocios evolucionó en dos niveles paralelos de análisis:

- El estudio de la coordinación entre los participantes verticales y horizontales de la cadena alimentaria –conocido como economía de los Agronegocios.
- El estudio de la toma de decisiones en estructuras de gobernación alternativas de la cadena alimentaria, conocido como gestión de los Agronegocios.

A continuación tenemos algunas características de los Agronegocios:

- El sistema agroalimentario aparece como un todo expresado en cadenas de abastecimiento que recorren la producción, la transformación y la distribución.
- La aproximación al sistema agroalimentario se lleva adelante desde distintos abordajes teóricos: el *Agribusiness* (Agronegocios) (*commodity systems*), redes de empresas y distritos agroindustriales y comerciales.

1.3 Diagnóstico de Capacidades, Potencialidades y Oportunidades.

La comprensión de las tendencias de mercado en el desarrollo del sistema económico mundial en su conjunto y el efecto que sobre Ecuador tienen, exige analizar la realidad del sector productivo y en especial el de las pequeñas y medianas empresas (PYME) ya que es evidente que estas tendencias en los últimos años, han agotado el patrón de desarrollo industrial basado en el cierre y protección de mercados locales para dar paso a

respuestas de apertura de mercados, caracterizados por una abierta competencia externa e interna. De aquí parte la inquietud de realizar un diagnóstico sobre la capacidad competitiva de las empresas.

En una investigación exploratoria de las pequeñas y medianas empresas, independientemente de la actividad económica a la que se dedicaban, se obtuvo información realmente interesante que incentivó la posterior profundización de esta investigación.

La situación detectada para ese momento se describe a continuación:

- No poseen estrategias que guíen sus acciones.
- En cuanto a los procesos de producción que realizan, se sienten satisfechos con los mismos; ni el proveedor ni el cliente forman parte del proceso, ya que se preocupan únicamente por el bien o elemento a producir.
- Las prácticas de mantenimiento se enfocan hacia la reparación y no hacia la prevención.
- El control de calidad se realiza principalmente al producto terminado y no en cada una de las etapas de elaboración del mismo.
- Falta de entrenamiento al personal técnico y obrero.

- Limitación de conocimientos técnicos.
- Poseen una estructura informal, por lo tanto carecen de organigramas y manuales.
- No poseen capacidad innovativa para experimentar nuevas formas de trabajar, desarrollando nuevos productos o mejorando los ya existentes.
- Las prácticas de supervisión son deficientes.
- Existe deficiente formación gerencial de los propietarios.
- Se percibe resistencia para delegar a otras áreas de la empresa. El desempeño de la empresa depende fundamentalmente, de las relaciones personales de tipo informal y de la comunicación verbal.

Se debe tomar como criterio base para el diagnóstico de las capacidades, potencialidades y oportunidades realizar un diagnóstico organizacional, donde se consideran los siguientes factores: el mercado, el ambiente y la empresa.

Esta variable es la capacidad competitiva, que para esta investigación se define como todas las acciones que pone en práctica una empresa para atraer compradores, aguantar las presiones de la competencia y mejorar su posición en el mercado, desarrollando así cualidades claves que permitan que las empresas generen capacidad de innovar, aprender y adaptarse.

Como criterio para analizar la competitividad bajo este enfoque de Capital intelectual (comprendido por capital de las partes interesadas, capital estructural y capital humano) se tomará como valor aquellos aspectos que reflejan:

- La creatividad e inventiva de la organización.
- Talento para crear nuevos productos y servicios.
- Fuerza y lealtad de los clientes.

Para su estudio se contemplan tres dimensiones:

El Mercado: “Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores”¹³.

El Ambiente General: Representado por la sociedad, el gobierno, los factores productivos y los servicios públicos. Estos a su vez son medidos a través de:

1. **Sociedad:** Condiciones económicas, sociales, políticas y culturales.
2. **Gobierno:** Políticas públicas.
3. **Factores productivos:** Recursos humanos, físicos, de capital, de conocimiento, de tecnología, y de infraestructura.

¹³ Cynthia, Contreras Zeron, *Mercado*, www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml#, 2009.

La empresa: La cual representa, por una parte, el capital estructural que es medido por medio de la estrategia, estructura organizativa, sistemas gerenciales, cultura y valores, procesos, finanzas, infraestructura y equipos; y por otra parte representa el capital humano el cual es medido a través del conocimiento que poseen no sólo sus empleados sino el conocimiento que poseen como organización.

1.3.1 Diagnóstico de Oportunidades.

En primer lugar realizamos un diagnóstico de la organización con el fin de identificar áreas donde aplicando técnicas de innovación vamos a obtener beneficios importantes.

Este diagnóstico lo podemos realizar conjuntamente, o bien, en modo auto diagnóstico para obtener una primera valoración del potencial de mejora que tiene la organización.

Las áreas a revisar son:

- Enfoque global.
- Eficacia de la dirección.
- Los factores dinámicos de la empresa.
- Capacidad de innovación.
- Marketing.

- Portfolio de productos y servicios.

Enfoque global: El diagnóstico debe realizarse teniendo en cuenta las áreas donde la empresa puede crear, desarrollar y consolidar ventajas competitivas sostenibles.

Las fases a cubrir en este diagnóstico son:

- Identificación y evaluación de los recursos de la empresa.
- Identificación y evaluación de las potencialidades de la organización.
- Determinar las estrategias a seguir.
- Monitorizar los resultados.

Eficacia de la dirección: El análisis se centra en las siguientes áreas básicas de la dirección:

- Objetivos.
- Funciones directivas.
- Delegación.
- Productividad de los mandos intermedios.

Factores dinámicos de la empresa: Entre los factores dinámicos de la empresa utilizados tenemos:

- Cultura.
- Estrategia.
- Recursos (habilidades).
- Estructura.
- Sistemas y procedimientos.
- Personal.
- Estilo de dirección.

Capacidad de innovación: Las áreas principales a analizar son:

- Capacidad para generar nuevos productos o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de los consumidores.
- Capacidad para modificar los procesos y procedimientos que se utilizan en la organización.

Marketing: El análisis del área de marketing se realiza siguiendo los siguientes puntos de vista:

- Eficacia del marketing de la empresa.
- Enfoques de marketing utilizados en la empresa.
- Criterios de dirección y planificación que se siguen en el área de marketing.
- Mercado de consumidores y clientes.

Portafolio de productos y servicios: Los productos y los servicios constituyen los elementos con los que las empresas aseguran su subsistencia.

Los puntos a tener en cuenta en el análisis del portafolio de productos y servicios son:

- Equilibrio del portafolio:
 - Matriz BCG.
 - Ciclo de vida del producto.
- Aspectos técnicos.
- Importancia del producto.
- Comparación del aporte de cada producto.

1.3.2 Diagnostico Estratégico.

Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.

Este diagnostico pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector industrial o de servicios donde actúa y realiza sus actividades. El diagnóstico consta dos partes específicas:

- La externa, o análisis del entorno.
- La interna, o análisis de la empresa.

El entorno externo de una empresa es el conjunto de todas las condiciones e influencias externas económicas, políticas, sociales, legales, ambientales, tecnológicas, etc. que afectan a su actividad y a su desarrollo.

El entorno al que se enfrenta la empresa se expresa en función de las tres variables significativas siguientes:

1. **Complejidad:** Depende del número de variables que inciden en la empresa. Si el número es reducido afirmaremos que el entorno es simple, en caso contrario lo denominaremos complejo.

2. **Dinamismo:** Está determinado por la intensidad del proceso de cambio. Según el grado de intensidad se clasifican en entornos dinámicos o estáticos.

3. **Incertidumbre.** Se refiere al grado de certeza o incertidumbre con que pueden producirse los cambios. El principal problema con que se enfrentan las empresas en el análisis del entorno es la incertidumbre que existe que impide percibir la evolución y los posibles cambios futuros.

Para que el Diagnóstico Estratégico sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización objeto de estudio, dado que su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de la organización y el bienestar de sus miembros.

El Diagnóstico Estratégico, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un importante paso para elaborar el Plan Estratégico de la empresa.

Realizando el análisis objetivo de los problemas internos y externos, que permite conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, como base para utilizar los medios y vías adecuados para seleccionar la estrategia, y de esta forma dando los pasos para transitar desde el control operativo, presupuestario anual y enfoque funcional, hacia la planificación y la dirección estratégica donde se integran todos los recursos de la empresa.

En el análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas, entrevistas, tormentas de ideas y trabajo en grupo. Este análisis abarca toda la empresa evaluando cada situación, organizado a través de los subsistemas establecidos.

En el análisis de las variables externas (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas por los directivos de la empresa las variables de cada dimensión, tomando una escala de valores de 0 a 10, se incluyen aquellas variables de mayor incidencia dentro de cada dimensión analizada.

Principales características del proceso de diagnóstico estratégico:

1. El diagnóstico estratégico se desarrolla en todas las áreas de la empresa, empezando siempre de abajo hacia arriba.
2. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades que tiene el directivo.
3. El Diagnóstico Estratégico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitaran.

4. En el proceso de Diagnóstico Estratégico debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación de los miembros de la empresa.
5. El propio hecho de que exista interacción con el personal, desarrollando encuestas y formulando preguntas, pone en marcha el proceso de cambio. En ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, solo basta con que alguien haga una pregunta que de la posibilidad de realizar el trabajo de otro modo, para que comience a generarse el proceso de cambio. Es por eso que, con frecuencia, se oye decir a un empleado no sabía que querían que hiciera el trabajo de esta manera, si me lo hubieran dicho, lo habría hecho.
6. En principio, el diagnóstico estratégico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra fase de la investigación.
7. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico estratégico, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de conferirse en la práctica de creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice.
8. En el proceso de elaboración del diagnóstico estratégico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que pueda servir de patrón de comparación.

9. Es también importante, que los resultados del diagnóstico estratégico elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia económica de la empresa.

10. La capacidad potencial de los miembros de la empresa, para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico estratégico, con su activa participación, ya que sienten que están aprendiendo a identificar los problemas.

11. El diagnóstico estratégico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado la limita. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados.

1.3.3 Diagnóstico del Micro y Macro Entorno.

Diagnóstico del macro entorno.

Las fuerzas del macro entorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.

El análisis debe hacerse tanto para el macro entorno actual como para el futuro. Para el análisis del macro entorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro,

hay que acudir a los pronósticos y los escenarios, y se analizan las principales fuerzas político - legales, económicas, tecnológicas y sociales.

1. **Fuerzas político – legales:** Generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales etc.

2. **Fuerzas económicas.** Tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa.
 - a. Producto Interno Bruto.

 - b. Tasas de interés.

 - c. Tasas de inflación.

 - d. Valor del dólar.

3. **Fuerzas tecnológicas.** Las fuerzas tecnológicas incluyen el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas.

4. **Fuerzas sociales.** Las fuerzas sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos.

Diagnóstico del micro entorno:

Aunque las fuerzas del macro entorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del micro entorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard.

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores existentes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.

La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades.

1.4 Filosofía Corporativa y Planificación Estratégica.

Filosofía corporativa:

“La filosofía corporativa es una declaración de principios básicos que distingue a aquellas empresas que ha podido articularla en una forma positiva respecto de las que no lo han hecho aún”¹⁴.

La filosofía corporativa es una declaración permanente articulada fundamentalmente por el presidente ejecutivo, que aborda los siguientes temas:

1. La relación entre la empresa y sus grupos de interés primarios: empleados, clientes, accionistas, proveedores y las comunidades en las que opera la empresa.
2. Una declaración de objetivos generales sobre el desempeño esperado de la empresa, expresados fundamentalmente en términos de crecimiento y rentabilidad.
3. Una definición de las políticas corporativas básicas con respecto a temas como el estilo de gestión, políticas de la organización, gestión de los recursos humanos, las políticas financieras, comercialización y tecnología.
4. Una declaración sobre los valores corporativos relacionados con la ética, las creencias y las reglas de comportamiento personal y corporativo.

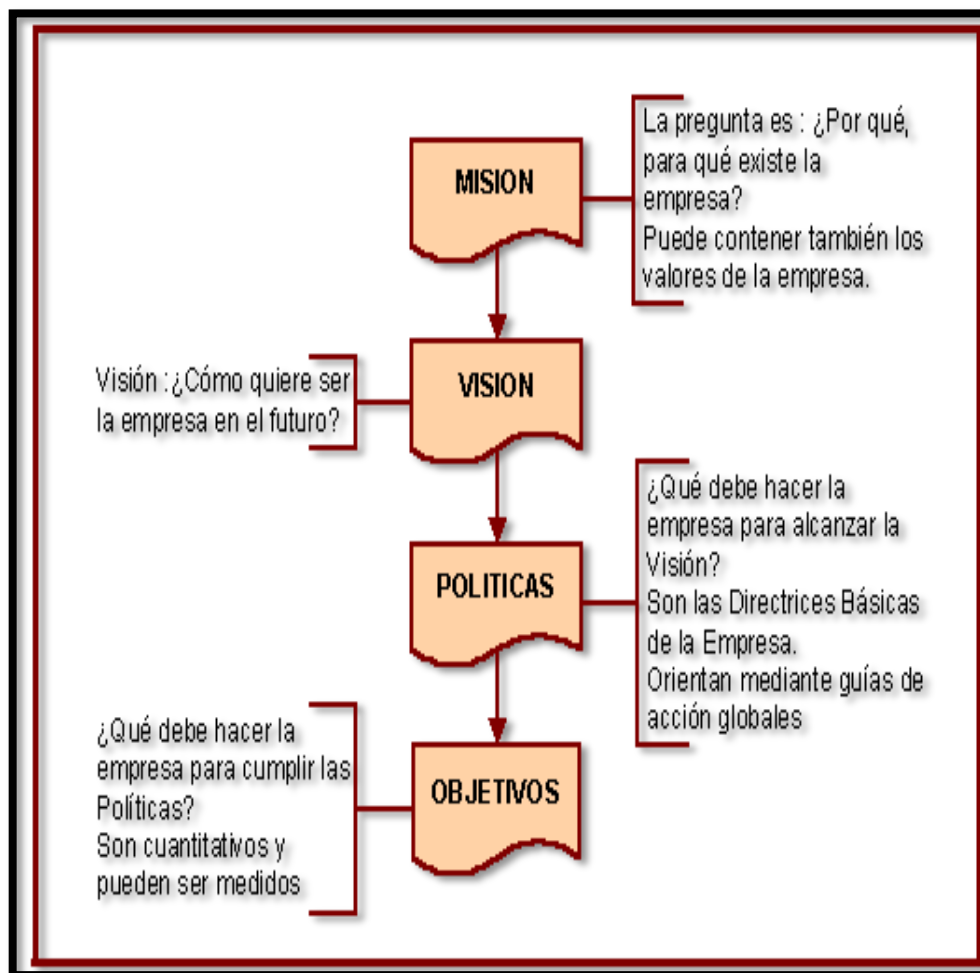
La Filosofía corporativa tiene que proporcionar un tema unificador y plantear un desafío vital para todas las unidades de la organización, comunicar un sentido de ideas

¹⁴ HAX Arnoldo; MAJLUF Nicolás; *Estrategias para el liderazgo competitivo*; primera edición, Editorial Prentice-Hall,- Buenos Aires- Argentina – 1997, p. 317.

alcanzables, servir como fuente de inspiración para confrontar las actividades diarias y convertirse en una fuerza contagiosa, motivadora y orientadora congruente con la ética y los valores corporativos.

Misión – Visión – Política – Objetivo – Meta.

Estos términos suelen generar confusión porque no hay un criterio unificado sobre su significado y uso, pero en el momento de definir, establecer e implementar las políticas de la empresa, los conceptos asociados a estos términos son de gran utilidad.



Fuente: Lic. Ana María Vázquez – Q Grupo Asesor S.A., Misión-Visión-Políticas- Objetivos, 2000.

Misión: La misión ayuda a clarificar las posiciones y creencias de los integrantes de la dirección de la empresa y a unificar criterios básicos. No es estrictamente necesario definirla para arribar a las políticas, especialmente en el caso de un único director o dueño, pero siempre es recomendable hacerlo, sobre todo para transmitir al personal los valores que constituyen la base de la cultura de la empresa.

Visión: La visión es imprescindible, sobre ella se construyen las políticas de la empresa. Ejemplos de visión son: si la empresa es mediana, ¿seguirá siendo mediana o la dirección quiere construir una gran empresa?, si la empresa es líder en su país, ¿se plantea extender su liderazgo al continente o al mundo?

Objetivos: Los objetivos definen los logros cuantitativos y medibles que llevarán al cumplimiento de la política, donde la empresa se quiere centrar en:

- **Ser una Organización de Categoría Nacional:** Significa ser una organización que al referenciarse con empresas nacionales reconocidas, obtiene, mantiene y supera sus estándares relacionados con satisfacción de clientes, excelencia operacional, gestión organizacional y tecnológica y rentabilidad financiera y social.
- **Lograr una participación adecuada en empresas y negocios conexos:** Es la incursión y fortalecimiento en aquellos negocios y empresas que se apalancan en las ventajas competitivas de la organización, considerando las condiciones del entorno, las posibilidades de la organización y la oportunidad para acometerlos.

Metas: Cuando el cumplimiento del objetivo implica el cumplimiento de diferentes etapas o actividades, simultáneas o no, es posible hablar de “metas”. También deben ser cuantitativas y medibles.

Políticas: Si bien puede parecer trivial, el primer requisito es definir políticas “cumplibles”. Para ello, al definir las políticas, es necesario identificar y analizar los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las mismas.

Factores internos:

- La cultura de la empresa.
- Los recursos disponibles.
- Otras debilidades y fortalezas de la empresa.

Factores externos:

- Las variables del entorno, tanto nacional como internacional:
 1. Económico.
 2. Sociales.
 3. Tecnológicas.
 4. Político-legales.

- La competencia.
- Otras amenazas y oportunidades.

1.4.1 Política de Gestión y Dirección de Empresas.

Los instrumentos de la dirección de la empresa son tres:

- Planificación.
- Organización.
- Control.

Planificación: Consiste en la previsión del desarrollo de determinados sucesos. “Planificar significa establecer un orden de acuerdo con el cual se realizarán determinadas acciones”¹⁵.

Organización: “Debe asegurar el desarrollo armonioso de las acciones que permitan alcanzar los objetivos marcados por la gerencia”¹⁶.

¹⁵ MAQUEDA Francisco J, *Creación y Dirección de Empresas*, séptima edición, Editorial Ariel, Barcelona- España 1991, p.149.

¹⁶ BLANK Leland y TARQUIN Anthony, *Ingeniería Económica*, Cuarta Edición, Editorial MCGRAW-HILL, 1999, p.9.

Control: Todos los responsables de la empresa deberán cuidar, a su nivel, de que se cumplan adecuadamente los objetivos fijados. Las funciones de vigilancia y control pueden delegarse, pero en ningún caso se podrán delegar su responsabilidad.

Valores: La definición de valor, a nuestro entender, es aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; los valores son visibles con la conducta humana, el valor se refiere a una excelencia o a una perfección.

Los tres valores primarios o valores más importantes son:

- Respeto.
- Honestidad.
- Responsabilidad.

Respeto: Reconocer y aceptar a todas las personas, demás seres vivos y cosas por su valor individual.

Honestidad: Mantener un compromiso permanente con la verdad, evitar apropiarme de bienes que pertenecen a otras personas.

Responsabilidad: Hacerme cargo de mis acciones y de sus consecuencias. Cuidar de la integridad de mi persona y procurar el bienestar de los demás.

Valor de vida del Cliente: “Valor de la serie de compras que realiza un consumidor a lo largo de su vida”¹⁷.

Valor percibido: “Diferencia entre el valor total para el consumidor y el coste total que debe soportar”¹⁸.

Principios de la organización: El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

- **Principio de la unidad de objetivos:** La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.
- **Principio de la eficiencia organizacional.** Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.
- **Principio de delegación por resultados esperados:** La autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
- **Principio del carácter absoluto de la responsabilidad:** La responsabilidad por la acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

¹⁷ COHEN Ben R. y GREENFIELD Jerry, *El Marketing y el Proceso de Marketing*, Edición Ilustrada, Editorial Simon & Schuster, 1998, p.16.

¹⁸ Idem. p.117.

- **Principio de unidad de mando:** Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.
- **Principio de nivel de autoridad:** El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.
- **Principio de la definición fundamental:** Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.
- **Principio del equilibrio:** En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.
- **Principio de flexibilidad:** En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno para hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

- **Principio de facilitación del liderazgo:** que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia.

1.5 Macro procesos Económicos.

Existen diferentes tipos y proceso, de acuerdo al rol que desempeñan y que se definen a continuación:

- **Procesos Estratégicos:** “Son conocidos también como procesos visionarios y son liderados por la alta dirección”¹⁹. Estos establecen y controlan las metas de la empresa, indican cómo se deben realizar para que se pueda lograr la visión de la empresa.
- **Procesos Primarios u Operativos:** “También se les conoce como procesos misionales porque son los que sustentan la razón de ser del negocio”²⁰.

Estos impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Son procesos operativos como los de venta, producción y servicio postventa.

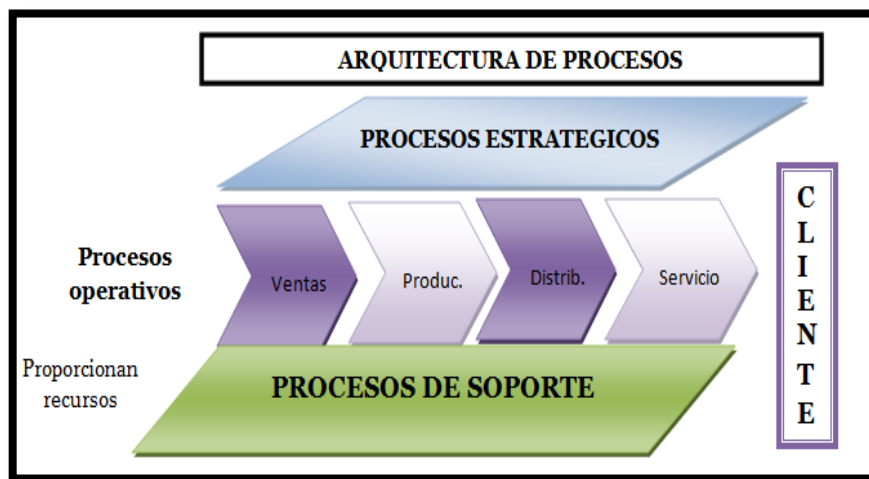
¹⁹ Carlos Hernando Córdoba, *Macroprocesos*, 2008, <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/3-3-Macroprocesos>

²⁰ Carlos Hernando Córdoba, *Macroprocesos*, 2008.

- **Procesos de soporte:** “Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos primarios y estratégicos puedan cumplir sus objetivos”²¹.

Debido a que cada uno de los anteriores grupos de procesos contiene en sí mismo dos a más procesos, también se les conoce como Macroprocesos.

El siguiente grafico ilustra las definiciones anteriores:



Fuente: Carlos Hernando Córdoba, Macroprocesos, 2008.

1.6 Plan de Negocios.

Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrá de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa

²¹ Carlos Hernando Córdoba, *Macroprocesos*, 2008.

para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.²²

El planteamiento es sencillo: primero se identifica, describe y analiza, de forma clara y concisa, la oportunidad de negocio en la que se desea embarcar. Asimismo se estudia la viabilidad técnica, se resumen los medios económicos con los que se cuenta y se analizan las posibles fuentes de financiación.

Por último se desarrollan los procedimientos y las estrategias para pasar de una idea a un auténtico proyecto empresarial, definiendo políticas de marketing, recursos humanos, marco temporal, compras, ventas, tecnológicas, financieras, etc.

1.6.1 Beneficios del Plan de Negocios.

“La planificación de un negocio tiene como finalidad facilitar y hacer viable el logro de los objetivos y metas más importantes de una empresa, lo que adquiere especial relevancia en el mundo turbulento, incierto y competitivo que nos ha correspondido vivir”²³.

Con el plan de negocios se obliga a los promotores a reflexionar internamente, con eficacia y rigor, sobre las posibilidades de éxito, la viabilidad y la coherencia de sus ideas. Además se debe establecer un orden cronológico de las acciones que se van a

²² BORELLO Antonio, *El Plan de Negocios*, Ediciones Díaz de Santos S.A; 1994, p. 62.

²³ VELASCO Félix; *Aprender a Elaborar un Plan de Negocios*; Ediciones Paidós Ibérica S.A, Barcelona-España- 2007, p. 12.

implementar, es una referencia de acción futura y un instrumento para medir los resultados obtenidos con relación a los planificados.

“Plan de negocio no convierte ideas malas en buenos negocios, sino que permite percatarse de las ideas inapropiadas y evitar contratiempos”²⁴.

1.6.2 Estructura de un Plan de Negocios.

Para ordenar en forma estructurada las ideas sobre un negocio o empresa, numerosos autores han desarrollado esquemas o estructuras para la planeación, pero en si el plan de negocios está estructurado de la siguiente manera:

- Misión de la Empresa.
- Objetivos.
- Análisis FODA.
- Planes de Acción.
- Presupuestos.

²⁴ VELASCO Félix, Op.Cit., p. 13.

SECCIONES	PROPÓSITO DE LA SECCIÓN
a. Misión de la empresa	Responder a las preguntas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Para que existe en realidad la empresa? • ¿Cuál es su propósito último?
b. Objetivos	Establecer con precisión lo que se pretende lograr como resultado de la gestión de la empresa.
c. Análisis FODA	Identificar los obstáculos que se interponer al logro de los objetivos y las condiciones positivas que favorecen dicho logro.
d. Planes de Acción.	Determinar las acciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos establecidos con anterioridad.
e. Presupuestos.	En función de los objetivos y los planes de acción, prever los ingresos y gastos de la empresa y las previsiones de rentabilidad.

Fuente: Antonio Borello, Estructura del plan de negocios, 1994.

La interacción anticipada de los elementos que constituyen la empresa son los que deben incluirse, con el detalle que se requerido en un “plan de negocios”.

Para desarrollar adecuadamente un Plan de Negocios, es necesario primero que nada, que el propietario de la empresa responda, al menos, las preguntas que se indica a continuación, en forma clara y precisa.

1. ¿Cuál es el tipo de negocio que usted tiene?
2. ¿Cuál es el propósito de su negocio?
3. ¿Por qué razón comenzó su negocio?
4. Describa detalladamente los productos o servicios que ofrece.
5. ¿Puede describir los beneficios únicos de sus productos o servicios?
6. ¿Tiene información escrita, folletos, diagramas, fotografías, comunicados de prensa y otra documentación sobre sus productos o servicios?
7. ¿Cuáles son las aplicaciones de sus productos o servicios?
8. ¿Cuáles fueron las razones que le llevaron a desarrollar su producto o servicio?
9. ¿Enuncie las tres objeciones más comunes presentadas para comprar su producto de inmediato?
10. ¿En qué momento estará disponible su producto o servicio para la venta?

11. ¿Cuál es su mercado objeto?
12. ¿Cuál es su competencia actual?
13. ¿Cómo se diferencia su producto o servicio del de su competencia?
14. ¿Hace usted ofertas especiales?
15. ¿Cuáles son sus planes de publicidad y promoción?
16. ¿Cómo financiará el crecimiento de sus actividades?
17. ¿Tiene un equipo que le pueda ayudar a lograr sus objetivos?

1.7 Estudio de Mercado.

Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

1.7.1 Antecedentes del Estudio de Mercado.

El estudio de mercado surge como un problema del marketing y que no podemos resolver por medio de otro método. Al realizar un estudio de éste tipo resulta caro, muchas veces complejos de realizar y siempre requiere de disposición de tiempo y dedicación de muchas personas.

Para tener un mejor panorama sobre la decisión a tomar para la resolución de los problemas de marketing se utilizan una poderosa herramienta de auxilio como lo son los estudios de mercado, que contribuyen a disminuir el riesgo que toda decisión lleva consigo, pues permiten conocer mejor los antecedentes del problema.

El estudio de mercado es pues, un apoyo para la dirección superior, no obstante, éste no garantiza una solución buena en todos los casos, más bien es una guía que sirve solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a la vez tratan de reducir al mínimo el margen de error posible.

1.7.2 Ámbito de Aplicación del Estudio de Mercado.

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples de objetivos y puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales mencionaremos algunos de los aspectos más importantes a analizar, como son:

- **El consumidor**

- Sus motivaciones de consumo.
- Sus hábitos de compra.
- Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.
- Su aceptación de precio, preferencias, etc.

- **El producto**
 - Estudios sobre los usos del producto.
 - Test sobre su aceptación.
 - Test comparativos con los de la competencia.
 - Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.

- **El mercado**
 - Estudios sobre la distribución.
 - Estudios sobre cobertura de producto en tiendas.
 - Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
 - Estudios sobre puntos de venta, etc.
 - La publicidad.

- Pre-test de anuncios y campañas.
- Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.
- Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

1.7.3 Clases de Mercado.

Puesto que los mercados están contruidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de marketing de una empresa deben estar sistemáticamente dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas.

A continuación tenemos los siguientes mercados:

- **Mercado Total.-** Conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.
- **Mercado Potencial.-** Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio o un bien, están en condiciones de adquirirlas.
- **Mercado Meta.-** Está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

- **Mercado Real.-** Representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

Otros Tipos de Mercado

- **Mercado mayorista:** Son en los que se venden mercaderías al por mayor y en grandes cantidades. Allí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en cantidad los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores y caprichosamente elevados.
- **Mercado Minorista:** Llamados también de abastos, donde se venden en pequeñas cantidades directamente a los consumidores. Una nueva modalidad de este tipo de mercados lo tenemos en los llamados "Supermarket" (Supermercados) de origen norteamericano, los que constituyen grandes cadenas u organizaciones que mueven ingentes capitales. En aquellos se estila el "autoservicio", es decir, que el mismo consumidor elige los artículos que va a comprar, eliminándose el empleado dependiente y al pequeño comerciante que vende personalmente sus artículos.

1.7.4 Comercialización y Mercado.

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece. La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones:

- **Micro comercialización:** Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.
- **Macro comercialización:** Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

1.8 Análisis de la Competencia.

El análisis de la competencia debe ayudarle a responder preguntas tales como:

- ¿Qué tantos competidores existen y quiénes son?
- ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su fortaleza financiera?
- ¿Cuál es el importe de las ventas de los competidores?
- ¿Cuál es la calidad del producto, mercancía o servicios ofrecidos por sus competidores actuales y potenciales?
- ¿Contra quién es va a competir?

El número de competidores en el área del mercado donde se piense establecer, en relación con el mercado potencial, le dará un indicador de la necesidad de una empresa del giro que usted quiere establecer en esa área. Por supuesto que, si las empresas existentes no están proporcionando servicios o productos adecuados, un nuevo competidor habrá de captar una parte sustancial del mercado.

Al identificar a los competidores, es importante saber que éstos pueden ser directos o indirectos. Es fácil saber quiénes son sus competidores directos, dado que venden el mismo producto o servicio que usted. Por otro lado, los competidores indirectos son los que venden productos o servicios a su mercado aunque no exactamente lo mismo. Es decir, ellos compiten por el dinero del mercado.

Uno de los principales factores que se deben analizar son las ventas de la competencia potencial. No bastará con analizar el volumen total, sino que también se deben considerar el tipo de cliente a quien vende. Si bien las empresas competidoras pueden ser muy productivas, puede ser también cierto que estén desatendiendo algunas áreas del mercado y, por lo tanto, nuestra empresa deberá capturar ese mercado proporcionando cierto servicio o, bien, dirigiéndose a un tipo particular de consumidor.

El mercado para cualquier producto o servicio se compone de un mercado segmentado. Esto significa que para cualquier grupo de productos o servicios existirán personas que integren el mercado, de todos los niveles de ingresos, grupos sociales y antecedentes.

Ciertos segmentos del mercado demandan determinados productos o servicios. Por ejemplo, el consumidor con ingresos más elevados, generalmente, compra los artículos de mayor calidad, por lo cual espera un mejor servicio, ya que está dispuesto a pagarlo.

1.9 Análisis de la Competencia Directa.

La competencia directa es un tipo o modelo de mercado en el que existen numerosos vendedores y compradores que están dispuestos a vender o comprar libremente entre ellos productos que son homogéneos o iguales en un mercado dado, pero, sin tener

influencia distinguible en el precio de venta porque este es fijado de manera impersonal por el mercado; en el cual, la información circula de manera perfecta de tal forma que los compradores y vendedores están bien informados.

Además, en este tipo de mercado los vendedores no dedican mucho tiempo a elaborar una estrategia de mercadotecnia ni a implementar actividades relacionadas con ésta, como la investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios y programas de promoción, porque desempeñan una función insignificante o ninguna en absoluto. Finalmente, y teniendo en cuenta las condiciones anteriormente descritas, los vendedores tienen una curva de demanda horizontal o perfectamente elástica.

Características que Distinguen a la Competencia Directa:

El mercado de competencia perfecta presenta las siguientes características que la distinguen de otros tipos de competencia:

1. Coexisten muchos ofertantes (vendedores) y demandantes (compradores) que están dispuestos a vender o comprar un determinado producto.
2. Los productos que se ofrecen en este tipo de mercado son homogéneos o iguales; es decir, no hay diferencia en el producto que es ofertado por todas las empresas que participan en un mercado dado.
3. Los vendedores y compradores no tienen control distinguible sobre el precio de venta; es decir, no ejercen influencia en el precio de mercado porque ninguna

empresa o comprador es lo suficientemente grande para hacerlo, por tanto, es fijado de manera impersonal por el mercado.

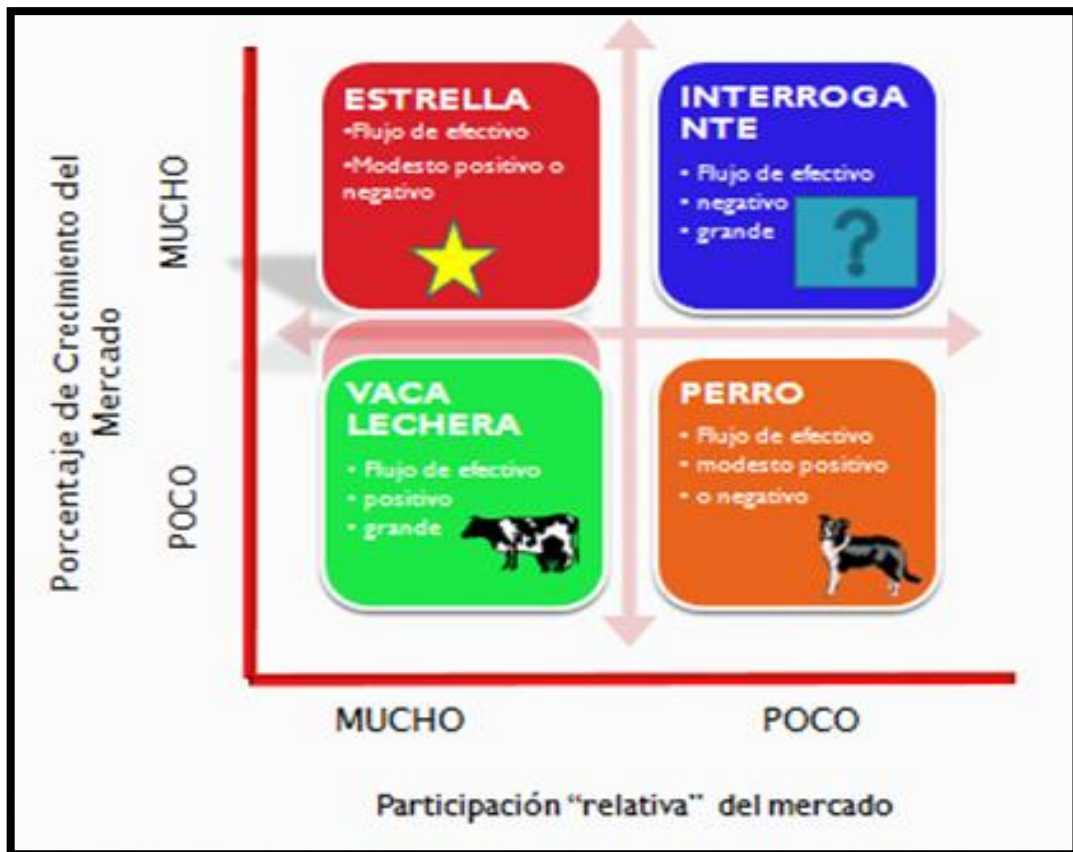
4. Los compradores y vendedores están bien informados porque en este tipo de mercado la información circula de manera perfecta.
5. Los ofertantes o vendedores no dedican mucho tiempo a elaborar una estrategia de mercadotecnia, ni a realizar actividades relacionadas con ésta, como investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos y servicios, fijación de precios e implementación de programas de promoción.
6. Los vendedores y compradores pueden vender o comprar libremente entre ellos; por tanto, tienen libertad de movimiento (de entrada y salida).
7. En las condiciones señaladas, las empresas ofertantes tienen una curva de demanda horizontal (o perfectamente elástica).

1.10 Matriz BCG.

“Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como “análisis de Portafolio”, en nuestro medio conocida como matriz BCG o

matriz de crecimiento –participación”.²⁵ Es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos o Unidades Estratégicas de Negocios para saber cuáles de ellas tenían alto potencial y cuáles son un desperdicio de recursos organizacionales.





Las cuatro categorías se definen de la siguiente manera:



Fuente: Paula Sánchez, 2008, Argentina.

²⁵ Lic. Boris Eduardo Prieto Murillo, Matriz Boston Consulting Group, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/matrizbostonconsultinggroup/.

Tipología

Nombre Característica	Vacas Lecheras	Perro	Interrogante	Estrella
Crecimiento del Mercado	DEBIL	EN DECLIVE	RAPIDA EXPANSION	RAPIDA EXPANSION
Participación del Mercado	ELEVADA	DEBIL	DEBIL	ALTA
Característica del producto	PROVEE RENTABILIDAD	CONSUME RECURSOS	DEMANDAN INVERSION	BASTANTE INVERSION
Objetivo Estratégico	COSECHAR	RETIRARSE O SOBREVIVIR	DESARROLLAR O RETIRARSE	RELEVARAN A VACAS LECHERAS

Fuente: Paula Sánchez, 2008, Argentina.

- **Estrella:** “Los productos estrella muestran un alto potencial de crecimiento, pero no son generadores de efectivo ya que exigen que se invierta en ellos prácticamente todo lo que generan, por ejemplo, en publicidad, promoción de ventas”.²⁶

- **Interrogante:** “Son generadores negativos de efectivo, ya que requieren altas inversiones para llegar a generar ventas importantes”.²⁷

²⁶ KOENES Avelina, *El Diagnostico de la Empresa*, primera edición, Editorial Díaz de Santos S.A., 1995, Madrid – España - , p. 208.

²⁷ Ídem., p. 209.

- **Vacas Generadoras de efectivo:** Tienen una posición alta de la participación relativa de mercado, compiten en una industria de crecimiento lento. “Se denominan Vacas Generadoras de Efectivo porque producen efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas”.²⁸
- **Perros:** Este cuadrante tiene una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo. “Se les ha denominado Perros, porque son consumidores de efectivo en la cartera de la empresa. Debido a su posición interna y externa débil, estas empresas sufren a menudo liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de sus gastos.”²⁹

Categorías de la Matriz BCG: Generación de efectivo y condiciones requeridas para lograr un portafolio equilibrado.

Categoría	Generación de Efectivo	Un portafolio equilibrado
ESTRELLAS	Nula	Tener una o dos “Estrellas”
VACAS LECHERAS	Alta	Tener una o varias “vacas lecheras”
PERROS	Nula	Tener muy pocos “perros” y/o salir de ellos.
INTERROGANTE	Negativa	Tener muy pocos convertirlos en “estrellas” o salir de ellos

Fuente: Avelina Koenes, El diagnostico de la empresa, 1995.

²⁸ FRED R David, *Conceptos de Administración Estratégica*, novena edición, Editorial Pearson Educación, México, 2003, p. 216.

²⁹ Ídem., p. 216.

CAPITULO II

2. Diagnostico de la Realidad Actual.

2.1 Ubicación, Límites y Superficie de Shumiral.

Ubicación:

- **Ubicación:** Datos tomados en el parque central.
- **Cantón:** Camilo Ponce Enríquez.
- **Parroquia:** Camilo Ponce Enríquez.

Astronómica:

- **Longitud:** 0646103.
- **Latitud:** 9670966.
- **Altura:** 80 msnm.
- **Clima:** 23° promedio.

Geográfica:

- **Norte:** Rio Gala.
- **Sur:** Estero Bohórquez.
- **Este:** Estero Campoverde.
- **Oeste:** Hacienda la Mina y Rio Chico.
- **Número de Familias:** 600 Familias
- **Población Estimada:** 2700 personas.
- **Número de casas:** 500 casas.

La población de Shumiral está ubicada en la estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes, a 5 Km, de la carretera Panamericana tramo: Guayaquil – Machala; junto a la rivera del rio Gala en la margen izquierda aguas abajo.

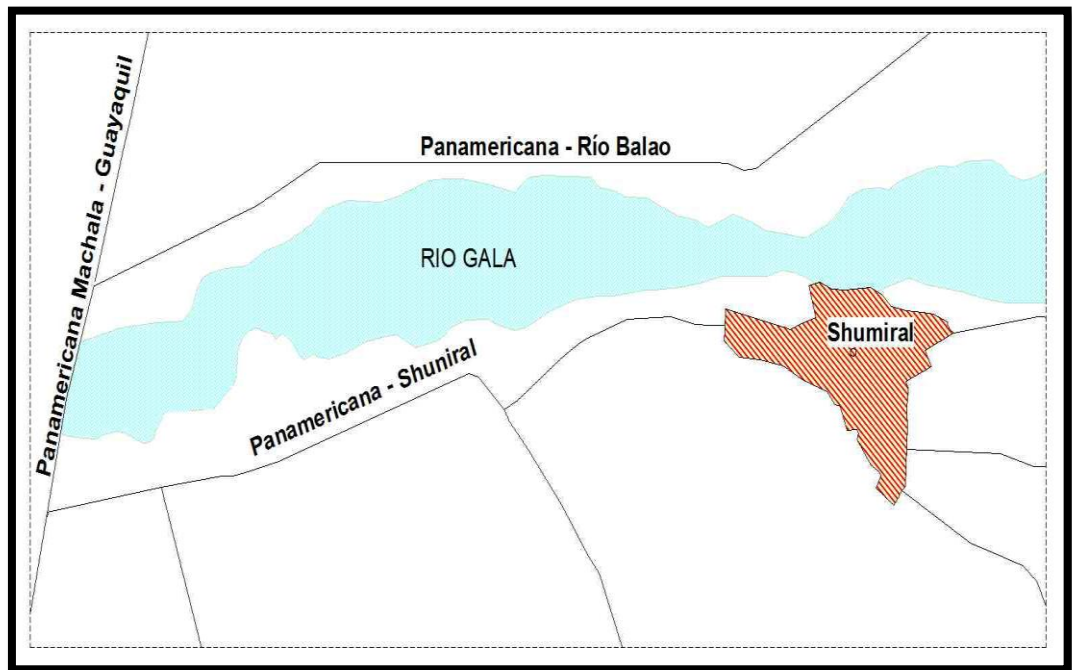
Área aproximada: 114.5 Km²; 11,45.8 Has.

Perímetro aproximado: 62363m.

2.2 Principales vías de Comunicación.

Principales vías de comunicación, características y estado actual, kilometraje respecto a la carretera parroquial, recintos y localidades que integran el proyecto.

- **Vías de acceso:** Se refiere a las vías que son utilizadas para ingresar al centro de la población. Contamos con una vía de doble tratamiento bituminoso de 5 Km aproximadamente y que nos une con la Panamericana Machala- Guayaquil.
- **Carreteras:** Esta comunidad cuenta con dos importantes carreteras de tercer orden, la primera que une a Shumiral, Mirador, Guadalupe y San Jacinto, y la segunda que une Shumiral, La Fortuna, San Gerardo, San Juan de Naranjillas, Progreso y Guena.



Fuente: Arq. Rodrigo Espinoza, Vías de Acceso Shumiral, 2010.

Esta razón de cercanía a la vía Panamericana, Shumiral y los recintos que forman parte del proyecto cuentan con salidas rápidas para utilizar los medios de transporte terrestre para trasladarse a las ciudades de Machala, Guayaquil, Cuenca, hasta donde se puede ir sin problemas ya que existen empresas de Transporte como son: Centinela del Sur y Azuay que realizan este servicio directamente hasta nuestro recinto, integrándose a otras

empresa como: Ecuatoriano Pulman, CIFA, Panamericana, Rutas Orenses, etc., además existe la cooperativa de transporte de camioneta de carga liviana y de pasajeros que sirven para trasladar, comunicar y comercializar los productos que se cultivan en los diferentes comunidades hacia Shumiral y otros mercados como son: Machala, Naranjal y Guayaquil.

2.3 Características de vivienda.



Fuente: Las Autoras, viviendas Shumiral, 2010.

Según la información proporcionada por el VI Censo poblacional y V de Vivienda. INEC en el 2001, existe en el recinto 2700 hogares de los cuales 500 tienen viviendas.

En cuanto al servicio de agua para el consumo humano es generalmente de mala calidad, en la mayor parte de caso es agua no es tratada, y en otros sitios no apta para el consumo humano.

2.4 Actividad de la población cantonal.

Población en edad de trabajar.

Considerando la población cantonal de 10.120 habitantes, se aplica dos criterios para establecer la población en edad de trabajar. El primero es considerando la población de 5 años hasta los 65 años; de acuerdo a este criterio la población en edad de trabajar es de 8.386 habitantes, de los cuales el 65% son hombres y el 35% son mujeres.

El segundo criterio es el de considerar a la población de 8 años hasta los 65 años, que es el que utiliza el INEC, para la información del censo de población, de acuerdo con este criterio la población en edad de trabajar es de 7.666 personas, de las que el 54.5% son hombres y el 45.5% son mujeres.

Población Económicamente Activa (PEA).

Según el dato censal la población económicamente activa alcanzó la cantidad de 4.686 personas que representan el 46.3% del total de la población cantonal y el 61.1% de la población de 8 años y más.

Se puede señalar la relación laboral de la población es de que por cada 2.2 personas una persona es la que tiene que trabajar para mantenerlas. De otro modo se puede colegir que en cada familia (como se sabe es de 5 miembros promedio) trabajan 2.3 miembros para sostener económicamente. La población económicamente inactiva representa el 54.7% del total de la población, es decir, la población de 8 a 64 años que no trabaja más la población menor de 8 años del cantón.

La PEA (Población Económicamente Activa) cantonal se distribuye por sexos de la siguiente forma, los hombres representan el 74.3% y las mujeres el 25.7%; sin embargo aquí no está contemplado el trabajo que la mujer hace en la casa y la finca, con lo cual contribuye en gran porcentaje en la economía del hogar; es decir, que hay un problema de género al momento de considerar la PEA y su aporte a la economía del cantón

Población Económicamente Activa (PEA), según grupo de ocupación.

Los grupos de ocupaciones refieren a la calidad de empleo que tienen las personas, lo que permite conocer el grado de calificación de la mano de obra del cantón. De la PEA, los grupos que más captan la mano de obra en el cantón son, de una parte el grupo de agricultores y trabajadores calificados, peones, agropecuarios, forestales y pescadores; le sigue el grupo de oficiales y operarios de las industrias extractivas y de la construcción.

El porcentaje de utilización de la mano de obra del cantón es muy significativa, puesto que en conjunto, hombres (54.9%) y mujeres (10.8), alcanzan el 65.7% de la PEA. El otro grupo significativo de ocupación es de trabajadores de los servicios protección y seguridad, vendedores, del cual un buen porcentaje de hombres (8.2%) y de mujeres (10.8%); se puede decir que este grupo está mayoritariamente ocupando a mujeres.

Las ocupaciones de mano de obra calificada prácticamente no existen, lo que demuestra el carácter agrario, minero y de servicios de la mano de obra cantonal. La rama de actividad que está condicionando la ocupación de la PEA es la relacionada con la minería. El significativo 33.7% de mano de obra ocupada en este sector demuestra el carácter minero de la tercera parte de la población. Junto a este indicador está la rama de la agricultura con un 33.0%; que está demostrando el carácter agrario que sigue teniendo el cantón.

Los servicios en general es la tercera rama de actividad en importancia, estadísticamente ocupa al 30.3% de la PEA; sin embargo separando sus componentes, que son muchos, comercio, construcción, hoteles y transporte, entre los más importantes, el porcentaje de cada uno de ellos se reduce significativamente; el que sobresale de ellos es el comercio que tiene ocupada a la tercera parte de la población dedicada a los servicios.

La Industria manufacturera y artesanía es incipiente, por ello la utilización de la mano de obra en esta rama de actividad no tiene mayor significación; lo que permite señalar que es aquí donde debe centrarse la atención en las acciones que se propongan para el desarrollo, sobre todo lo que está relacionado con la agroindustria y la pequeña industria, en el marco del desarrollo de la microempresa.

2.5 Situación Actual de la Producción y Comercialización de Cacao en la zona.

2.5.1 Economía y Producción.



Fuente: Las Autoras, Comercialización en Shumiral, 2010.

Datos referentes a las actividades principales de la población: Producción en los campos agropecuarios, comercial, forestal, minero, pesquero y otros.

El aspecto económico registra una evolución marcada por logros significativos que obedecen a la bondad de la naturaleza y al esfuerzo de los habitantes reflejada en la siguiente secuencia.

A partir del año 1983, con el surgimiento de la minería, se nota un cambio en la estructura de la población tanto en lo económico, social, socio organizativo como cultural y político.

En lo económico se visualiza que en la población de Shumiral, siendo esencialmente agrícola, empieza a surgir la minería, una actividad de mayor rentabilidad, por lo que optan por dejar las parcelas, para emplearse en las compañías o sociedades mineras. Es decir que se produce un cambio en cuanto que la agricultura deja de ser importante en la vida de la población, y la minería es hasta hoy la actividad económica que aglutina a la mayor parte de la población de Shumiral. Este auge de la actividad minera 35% ha hecho que la población, lo tome como prioritaria para sus ingresos.

Shumiral, como un sector rural- urbano, ha recibido una gran cantidad de mejoras lo que ha permitido un buen desarrollo de su infraestructura productiva en cuanto a sus medios de producción propiamente dichos, tenemos que precisar que siendo un pueblo netamente agropecuario y minero, ha logrado un mediano avance tecnológico en cuanto a las grandes haciendas tanto cacaoteras, ganaderas y bananeras que se ubican en el contorno del pueblo; no así en las medianas propiedades en las que se mantienen actividades, en la que la fuerza de trabajo del hombre predomina a partir de la relación laboral a través del pago de un salario.

Existe una tecnificación en el mantenimiento de las fincas, además desde 1989 los propietarios de medianas extensiones de tierra han realizado inversiones en la minería en la que se ha logrado una mínima infraestructura técnica – productiva, no al mismo nivel que las grandes empresas, si como una capacidad de productores agrícolas medianos y productores mineros artesanos.

2.5.2 Producción Agrícola.

Producción Agrícola.



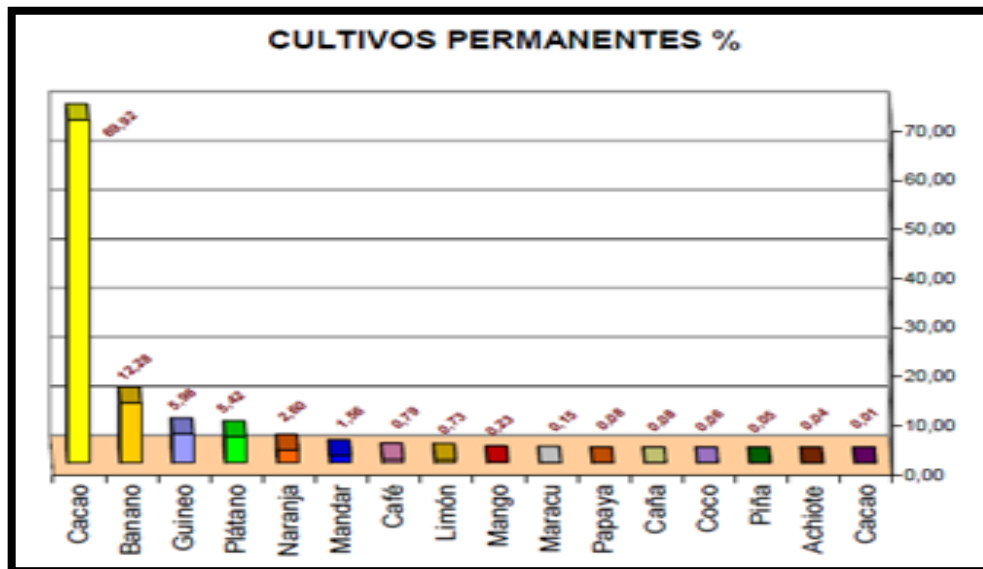
Fuente: Producciones el Chino Shumiral, Producción de cacao, 2008.



Fuente: Las Autoras, Producción de cacao, 2010.

Dentro de la agricultura rubros importantes constituyen la producción de cacao y banano y en menores cantidades se cultiva plátano, yuca, maíz, caña y cítricos. En cuanto a la producción agropecuaria, en especial la de cacao y banano, ha decrecido a partir del fenómeno del Niño y a raíz de la vinculación de la población a la minería. En el caso de la producción cacaotera la antigüedad de las plantaciones, la falta de mano de obra y la falta de apoyo crediticio y tecnológico por parte de las entidades del Estado, han motivado su decrecimiento. Así mismo en el caso del banano la falta de apoyo técnico y crediticio ha influido negativamente en los bajos niveles de producción y exportación.

Una de las manifestaciones de la pérdida de competitividad de la producción agropecuaria, se observa en el abandono de la agricultura como actividad principal y en la emigración de la población hacia otras zonas del país y hacia el exterior. Otro de las manifestaciones de estos problemas tiene que ver con los bajos precios de los productos agrícolas mientras que, por otro lado, los costos de producción tienden a subir. Esto ha conducido a que muchos productores dejen de recolectar el cacao porque los precios de venta a los comerciantes intermediarios están por debajo de los costos.



Fuente: Censo Nacional Agropecuaria, 2002

De acuerdo con datos obtenidos en los talleres de auto diagnósticos participativos, el suelo en un 90% es de buena calidad; mas del 50% de las familias tienen propiedades con extensión entre las 5 y 50 has. Promedio, siendo una limitante la falta de vías de comunicación, de tecnificación y de organización.

Esta situación impacta en la disminución de los rendimientos de producción y por ende en los ingresos familiares y en la falta de fuentes de trabajo para hombres y mujeres de las diferentes comunidades. Entre los principales cultivos se tiene cacao, banano, guineo, orito, plátano, cítricos, frutas varias, yuca; de estos productos el cacao y el banano se destinan a la comercialización en un 75% y el resto al autoconsumo.

2.6 Análisis del Entorno.

Producción agropecuaria.

Shumiral está localizado estratégicamente y se caracteriza por la variedad de microclimas. Las tierras son aptas para el cultivo de una gran variedad de productos agrícolas y para la crianza animal lo cual se demuestra por la presencia de extensos pastizales.

En términos generales el grado de tecnología utilizada en la producción agrícola y ganadera, es deficitario. Se sigue realizando una agricultura domestica, tradicional, en algunos casos de autoconsumo. No hay reinversión de utilidades que llevaría a la modernización de la agricultura especialmente en la zona media y alta.

La técnica del cultivo de la zona baja se desenvuelve en una mejor atención tecnológica, por parte de los agricultores, mediante el uso más adecuado de semillas, fertilizantes naturales y químicos de controles fitosanitarios preventivos y curativos, debido a la asistencia técnica de casas comerciales y al tipo de productos que siembran.

Aun cuando Los productores advierten que los ingresos obtenidos a través de la comercialización del cacao y banano, son inferiores a los costos de producción. En la zona media y alta es poco extendido el uso de semillas certificadas. La selección de la semilla la realiza el propio campesino. Esta semilla es guardada de la cosecha anterior o es comprada en el mercado.

Productos como los cítricos, leche, quesos, se pierden por la falta de vías de penetración a los recintos y por los altos costos de los fletes, el auge creciente de la minería a motivado la transformación de muchos agricultores a mineros o jornaleros de la actividad minera, lo cual amplía el abandono del campo.

Por la topografía del terreno, por el aislamiento geográfico, es muy incipiente el uso de maquinaria agrícola, razones por las cuales sigue teniendo prioridad el uso de la fuerza animal y luego la energía humana.

Muchos de los cultivos del cantón son de secano por la falta de servicios de riego, por cuya razón el calendario de cosechas y siembras está sujeto a la tradición de los agricultores y a las condiciones meteorológicas, situación que incide en los bajos rendimientos por hectárea.

Cuadro de distribución de los principales cultivos nativos que se dan en la zona y sus comunidades aledañas.

Cultivo	Superficie Cultivada	Rendimiento (Kg./ha, qq/ha)	Venta
Cacao CCN51 900/ha.	60% de la Superficie total de la comunidad.	20 – 25 qq/ha.	En Shumiral el intermediario compra la mayor parte a puerta de finca. Una menor parte es comercializada en Machala y Guayaquil.
Cacao Nacional 900/ ha.	30% de la superficie total de la comunidad.	5 – 7 qq/ ha.	
Plátano Orito	En asociación con el cacao pero por lo general su cultivo representa el 20% del total de la UPA.		Mínas Autoconsumo
Yuca Maíz.	También representa un 20% del terreno disponible para el cultivo de la UPA.	12 – 15 qq/ha.	Autoconsumo
Cítricos 500 plantas /ha.	De 1 a 2 ha por UPA (el 5% aproximadamente).	200 unidades comerciales por planta. 100000 frutos aproximados.	Mínas e intermediarios llevan a Machala. El ciento cuesta 1 dólar en abundancia y 4 dólares en escasos.
Cultivos frutos	Madera Laurel Teca Cauje, fruta de pan, guaba, pechiche, mamey, zapotes, papaya, ciruelas.		En la Comunidad o en Ponce Enríquez.

Fuente: Comité pro parroquialización de Shumiral, Principales cultivos de la zona, 2006.

Producción pecuaria.

Especies	Promedio familiar	Número de Familias	Total	Venta.
Aves de corral.	10	Todas las familias.	De 5000 a 6000	Consumo Interno.
Chanchos.	1	Todas las familias.	De 500 a 600.	Shumiral u otras comunidades.
Ganado.	8	20	160	Interna, Tenguel, Ponce Enríquez.
Cuyes.	30	35	1050	Autoconsumo.

Fuente: Comité pro parroquialización de Shumiral, Producción pecuaria, 2006.

Turismo.

La comunidad de Shumiral y sus alrededores es un potencial interesante para el turismo contamos con el río gala cuyas aguas todavía están limpias. Se realizan feriado los fines de semana en donde las personas de todas la comunidades sacan sus producto a vender en la calle que se hace las veces de mercado y os comerciantes también venden sus mercaderías.

Shumiral cuenta con una catarata de impresionable atracción turística ubicada en el estero Coca, se encuentra a 2 Kilómetros de distancia de Shumiral vía a las minas.



Fuente: Las Autoras, Lugares Turísticos, 2010.

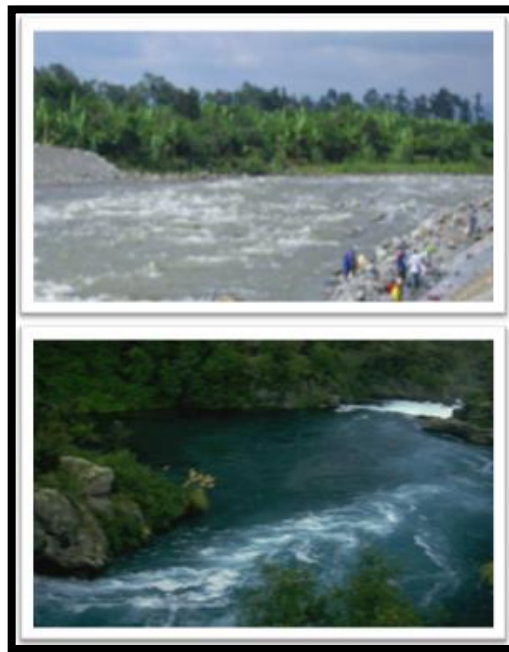
Se manifiesta el alto potencial que tiene el Recinto Shumiral, para hacer de esta actividad una fuente de ingresos complementarios así como el mecanismo de proyectarse y promocionarse en el contexto regional y nacional. Shumiral tiene una variada geografía que va desde la planicie ubicada a 43 msnm., hasta poblados de altura situados en las faldas de la Cordillera Occidental de los Andes.

La riqueza natural está caracterizada por fuentes hídricas, colinas, altas montañas, pintorescos poblados con gran potencial turístico, actividad minera de extracción aurífera con características especiales, vestigios de culturas prehispánicas, vista panorámica de la planicie costera de la Provincia de El Oro, Guayas e incluso el Perú utilizando equipos de larga visión.

Entre otros atractivos, constituye un centro potencial de turismo que aún no ha sido desarrollado, razón por la cual su población ve como alternativa productiva a la actividad turística que se pretende implementar en la zona.

Cuenca del río Gala.

Tiene sus orígenes en la Cordillera Occidental, con curso en dirección Este-Oeste; sus aguas son relativamente limpias; sin embargo, en la creciente de 1998, se registró 164 mg/1 de sólidos en suspensión.



Fuente: Las Autoras, Lugares Turísticos, 2010.

Se une a su tributario, el río Chico, desde el sudeste, y su confluencia está ubicada al oeste de la carretera Panamericana, tiene un caudal aproximado a la décima parte del río Gala. Recibe en su parte superior una considerable contaminación por las actividades mineras en el sitio San Gerardo, entre los metales descargados al río, el principal

contaminante es mercurio (Hg). Las concentraciones disminuyen aguas abajo del área minera pero después de 17 Km, a la altura de la carretera Panamericana, se encuentran valores altamente anómalos.

Debajo de la confluencia con el río Gala, que no está contaminado, y es de mucho mayor tamaño los valores disminuyen y se hacen comparativamente bajos. Su caudal tiene aproximadamente la mitad del caudal del río Balao Grande, la variación de este flujo es amplia entre los diferentes años y estaciones. Por ejemplo en mayo de 1988 el valor fue de 39.5 m³/s. siendo su caudal promedio 24 m³/s.

Flora.

Una de las principales causas de la alteración de la flora local es la actividad minera, sirviendo solamente las partes altas y quebradas con pendientes fuertes los que funcionan como refugios, lugares de alimentación y nidificación para los animales nativos.



Fuente: Las Autoras, Flora, 2010.

La vegetación natural ha desaparecido casi por completo para dar paso a las extensiones dedicadas a pastizales, y cultivos de banano y cacao. En virtud a la realidad actual se evidencia un decremento en la superficie arbustiva y selvática por el incremento de áreas destinadas a la producción agrícola y ganadera e incluso por las actividades auríferas.

Fauna.

La existencia de la flora determina también una fauna característica, pero animales de importancia y de singular belleza han desaparecido como consecuencia de las afecciones que se han producido por la ampliación de la frontera agrícola, deforestación, caza incontrolada, pérdida del hábitat, la actividad minera y más problemas ocasionados por la intervención humana.



Fuente: Producciones “El Chino”, Fauna zona Shumiral, 2010.

2.7 Análisis de la Competencia.

Para realizar un eficiente análisis de la competencia la Colonia Agrícola Shumiral debe describir a los competidores, quienes son, donde están, que tamaño tienen y cuál es la participación en el mercado o volumen total de ventas. Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus productos o servicios.

La asociación debe analizar aspectos como volúmenes, calidad y comportamiento de esos productos o servicios, precios, garantías, entre otros. Igualmente importante es la evaluación de las capacidades técnicas, financieras, de mercadeo y tendencias en la participación de ellas en el mercado total para pueda superar a su competencia.

Conocer las estrategias de diferenciación, y las estrategias de mercadeo de la competencia son elementos que permitirán a la asociación definir estrategias de competitividad y mercadeo para capturar la participación de mercado. Igualmente definir ventajas competitivas y detectar las debilidades de la competencia que pueden explotarse para garantizar esa porción de mercado a nuestra asociación.

Contra quienes vamos a competir.

La Colonia Agrícola Shumiral tendrá que identificar el número de competidores en el área del mercado donde se piense establecer, en relación con el mercado potencial. Al identificar a los competidores, es importante saber que éstos pueden ser directos o indirectos. Los competidores directos de la asociación se conocerán con facilidad, dado que venden el mismo producto o servicio que la misma.

Para identificarlos, la asociación puede; recorrer el área en la cual se ha establecido la asociación, consultar los periódicos locales, o si quiere realizarlo de una manera más certera puede realizar una investigación de mercado para la obtención de datos reales.

La competencia es necesaria investigarla y analizarla, para ello debemos recabar información sobre muestra representativa de ella, sobre la competencia es necesario investigar:

- Donde están ubicados.
- Cuantos son.
- Cuantos son según el tamaño.
- Que productos ofrecen.
- Quienes son sus clientes.
- Porque le compran.
- Que piensa sus clientes de sus productos.
- Cuáles son sus tácticas y formas de publicidad.
- Cuáles son sus formas de distribución:
 - Productor- cliente.
 - Productor- Detallista- cliente.

- Productor- mayorista- detallista- cliente.

Como compiten sus competidores.

Una vez identificados los competidores, su tamaño y el tipo de mercado al que se dirigen, es necesario investigar de qué manera compiten para saber qué se va a hacer al respecto y poder descubrir o potenciar una ventaja competitiva. Para conocer cómo compiten los competidores, es necesario contestar preguntas tales como:

- ¿Qué tan extensa es su línea de productos?
- ¿Qué están promoviendo, anunciando o usando para destacar?
- ¿Qué tipo de servicios ofrecen y de qué calidad?

Si la Colonia Agrícola Shumiral conoce a sus competidores y lo que están haciendo, se podrá establecer una diferencia con ellos a través de la aplicación de ventajas competitivas.

Es probable que, al hacer el estudio de la competencia, la asociación vea necesario reconsiderar ciertas estrategias de la misma, consiguiendo destacarse ante la competencia y alcanzar el éxito y el posicionamiento deseado. Esto quiere decir que siempre se podrá hacer algo más o algo mejor que los competidores. Ésta es la razón por la que se debe hacer el análisis de la competencia. A continuación detallamos nuestros principales competidores:

DATOS DE LA COMPETENCIA		
Empresa	Representante Legal	Datos Generales
Montalván	Ing. Francisco Montalván	Dirección: Shumiral- Barrio el cisne. Teléfono: 089478486
Canales & Hnos.	Sr. Emilio canales	Dirección: Tenguel. Teléfono: 089590348
Comercializadora Zambrano	Ing. Tito Zambrano	Dirección: Shumiral - Barrio 29 de abril. Teléfono: 094412774
Ashumira	Sr. Víctor calle	Dirección: Shumiral - Barrio Las Palmeras. Teléfono: 089766168
Comercial Brito & Hnos.	Lcdo. René Brito	Dirección: Machala - Junín entre Sucre y Olmedo. Teléfono: 2935852
Comercial Pesantez.	Ing. Leonardo Pesantez.	Dirección: Naranjal – Vía Principal. Teléfono: 092614325

Fuente: Las Autoras, Datos de la Competencia, Guayas, 2010.

2.8 Estudio de Mercado.

Principales mercados mayoristas de cacao: De acuerdo a la investigación secundaria realizada sobre la estructura del mercado nacional se identifican como los principales mercados donde se realizan transacciones mayoristas del producto, a las de las zonas de Guayaquil, Naranjal, y Machala, según los datos recopilados.

Nivel de precios registrados a nivel mayorista: De los datos procesados disponibles de fuentes oficiales, en los mercados mayoristas de las cuatro ciudades estudiadas, la que detenta el precio más alto pagado a nivel mayorista es Guayaquil y contrariamente el mercado con precios de mercado más bajos del mercado es Machala. La serie fue tomada en el periodo comprendido entre el 3 de junio y el 10 de junio del 2009. El mercado con mayor estabilidad de precios es el de Naranjal; el mercado Guayaquileño presenta pequeñas fluctuaciones propias del movimiento oferta-demanda.

En el cuadro siguiente se aprecia en detalle los datos recogidos.

PRECIOS DEL CACAO PAGADOS A NIVEL MAYORISTA				
USD/QUINTAL 100 LBS				
Fechas	03/06/2009		10/06/2009	
MERCADO	Bajo	Alto	Promedio	Origen
Guayaquil	\$ 111,33	\$ 114,67	\$ 113,00	Guayas
Naranjal	\$ 95,00	\$ 95,00	\$ 95,00	Guayas
Machala	\$ 47,00	\$ 109,33	\$ 78,17	El Oro

Fuente: Las Autoras, Precios de Mercado, 2010

2.8.1 Tipos de Mercado.

Mercado Potencial:

Nuestro mercado potencial será el cual dirigiremos la totalidad de nuestros esfuerzos y acciones de marketing, con la finalidad de que todos ellos se conviertan en clientes reales del producto. Dentro de este mercado consideraremos dos tipos específicos que son:

- a) **Primario:** Serán todos aquellos clientes directos, que tienen la decisión de vendernos su producto, como son los socios que forman parte de la colonia. (Ver Anexo 1).

- b) **Secundario:** son aquellas personas que nos venden el producto en pocas cantidades, y que no forman parte de la asociación, por poseer poca cantidad de producción de cacao.

Mercado Meta:

Estará conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica por la asociación.

Mercado Objetivo.

Nuestro mercado objetivo son todos los pequeños productores de cacao del Recinto Shumiral, perteneciente a la Provincia del Azuay, los cuales poseen una Organización denominada “Colonia Agrícola Shumiral”, la misma que busca fomentar tanto la producción como la comercialización de cacao.



Nosotros como estamos considerando el siguiente escenario él en cual nos muestra los precios a los que actualmente los grandes exportadores adquieren el producto. Los intermediarios que existen en la zona, compran el cacao a un precio fijado unilateralmente, con escasas posibilidades de negociación, luego estos venden el cacao a las empresas exportadoras de Guayaquil a precios incrementados.

Tomando en cuenta este aspecto, los agricultores prefieren asociarse para ser ellos mismos los que comercialicen su producto, evitando la intermediación de tipo especulativo que perjudica al pequeño productor.

2.8.2 Segmentación y composición del Mercado.

Definición de la población:

- **Población:** Productores agrícolas.
- **Elemento:** Pequeños productores de cacao.
- **Unidad muestral:** Pequeños productores de cacao del Recinto Shumiral.
- **Proveedores.** Aproximadamente en el Recinto Shumiral contamos con unos 35 pequeños productores de cacao los cuales según nuestras encuestas realizadas producen alrededor de 30 sacos de cacao por cada hectárea, anualmente.

Cabe indicar que la producción fuera un poco más alta, debido a que no todas las hectáreas que ellos poseen se dedican exclusivamente al cultivo del cacao, tal y como se expuso en apartados anteriores.

2.8.3 Selección de la Muestra.

Metodología de cálculo.

Tamaño de la Muestra: Para obtener el tamaño de la muestra hemos selecciona la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos, Nassir Sapag Chain, Formula para Muestra.

n= Tamaño de la muestra.

N= Población.

Z= Nivel de confianza.

p= Probabilidad de éxito.

q= Probabilidad de fracaso.

E= Margen de Error.

N =	2700
Z =	1,96
p =	0,82
q =	0,18
E =	0,05

n =	209,303
------------	---------

El total de encuestas a realizar será de 209.

Definición del Propósito:

Obtener información sobre el nivel de satisfacción que tienen los productores de cacao al comercializar su producto, y determinar la aceptación que tendrá la ejecución de un modelo de gestión de empresa.

Objetivo General:

Obtener información de las personas que se dedican a la producción y comercialización de cacao en el recinto Shumiral para de esta manera estudiar el comportamiento de comercialización y distribución de cacao.

Recolección de datos primarios:

Para la obtención de datos realizaremos una investigación Cualitativa mediante: encuestas. (Ver Anexo 2).

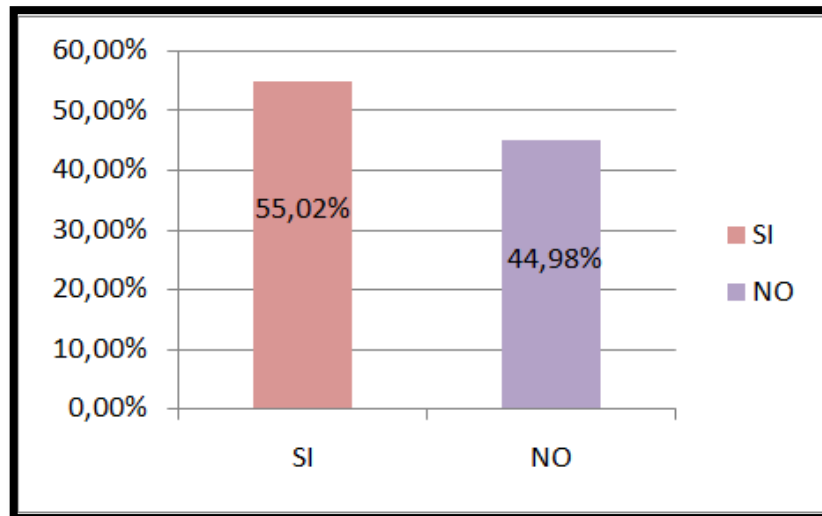
2.8.4 Tabulación de Encuestas.

A continuación detallaremos los datos obtenidos de la encuesta realizada a los pequeños productores del recinto Shumiral.

Pregunta 1.

1.-	¿Se dedica a la producción de cacao?	Porcentaje	N. Encuestas
A	SI	55,02%	115
B	NO	44,98%	94
	Total	100,00%	209

Fuente: Investigación de Mercado



Fuente: Investigación de Mercado.

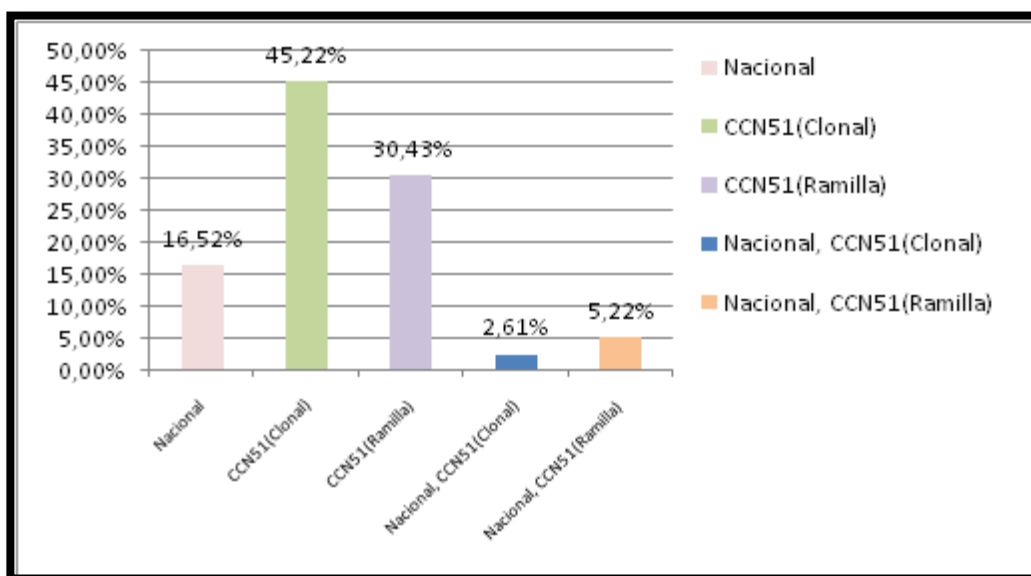
Elaborado por: Las Autoras.

Interpretación: Como observamos en la gráfica los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los habitantes del recinto Shumiral, tenemos que el 55.02% se dedica a la producción de cacao y el 44.98% a otras actividades productivas.

Pregunta 2.

2.-	¿Qué tipo produce?	Porcentaje	N. Encuestas
A	Nacional	16,52%	19
B	CCN51(Clonal)	45,22%	52
C	CCN51(Ramilla)	30,43%	35
D	Nacional, CCN51(Clonal)	2,61%	3
E	Nacional, CCN51(Ramilla)	5,22%	6
	Total	100,00%	115

Fuente: Investigación de mercado



Fuente: Investigación de Mercados.

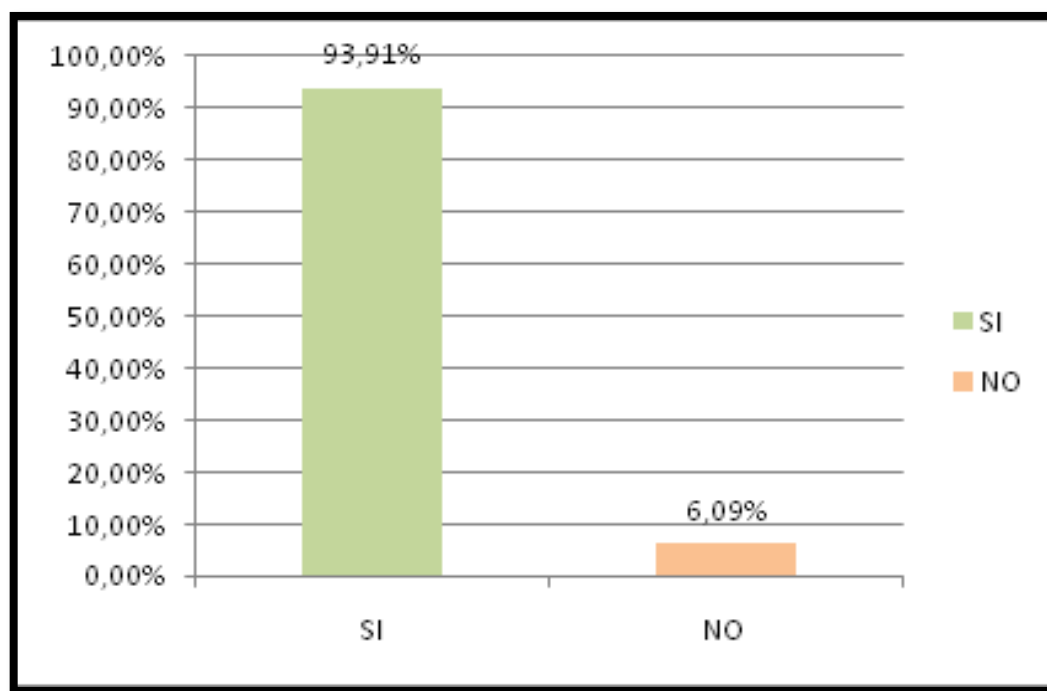
Elaborado por: Las Autoras.

Interpretación: Como observamos en la gráfica los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los habitantes del recinto Shumiral, tenemos que el 45.22% produce el tipo de cacao CCN51 (Clonal), el 30.43% produce el CCN51 (Ramilla), el 16.52% produce el Nacional, el 5.22% produce el Nacional y ramilla y el 2.61% produce el Nacional y el Clonal.

Pregunta 3.

3.- Está de acuerdo que se implemente un modelo de gestión de empresa		Porcentajes	N. Encuestas
A	SI	93,91%	108
B	NO	6,09%	7
Total		100,00%	115

Fuente: Investigación de mercado.



Fuente: Investigación de Mercados.

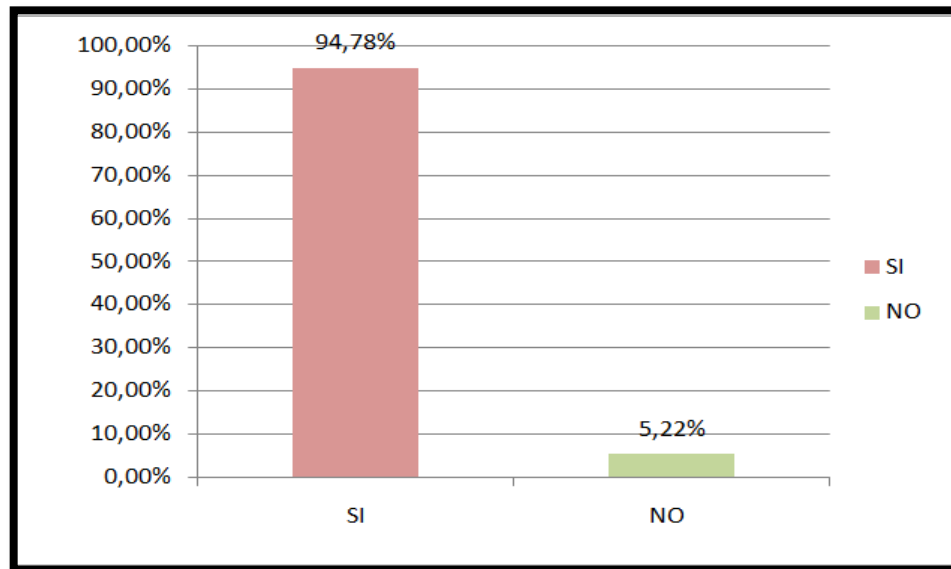
Elaborado por: Las Autoras.

Interpretación: Como observamos en la gráfica los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los habitantes del recinto Shumiral, tenemos que el 93.91% está de acuerdo que se implemente un modelo de gestión de empresa para el mejoramiento de la comercialización de cacao y el 6.09% no se encuentra de acuerdo.

Pregunta 4.

4.-	¿Formaría parte de esta asociación?	Porcentajes	N. Encuestas
A	SI	94,78%	109
B	NO	5,22%	6
	Total	100,00%	115

Fuente: Investigación de mercado



Fuente: Investigación de Mercados.

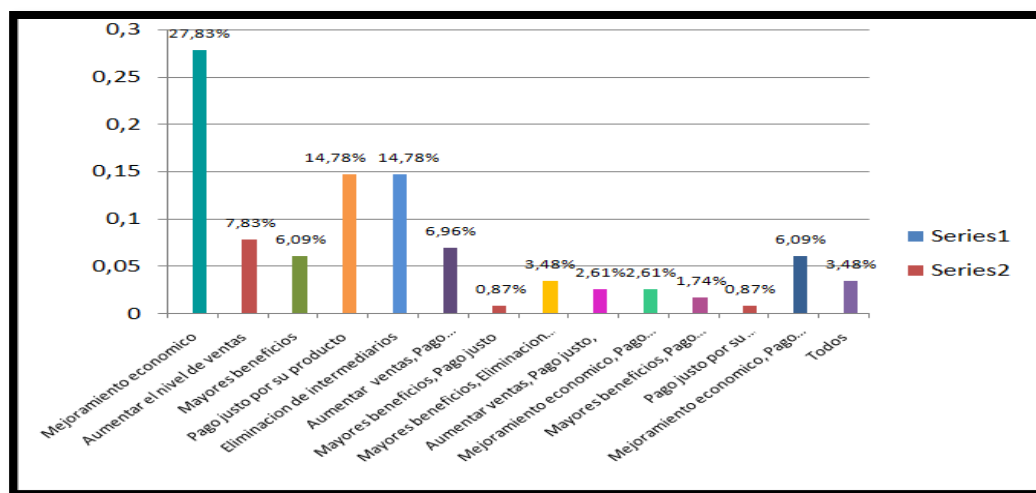
Elaborado por: Las Autoras.

Interpretación: Como observamos en la gráfica los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los habitantes del recinto Shumiral, tenemos que el 94.78% está de acuerdo en formar parte de la asociación y el 5.22% no está de acuerdo.

Pregunta 5.

5.-	¿Con que fines formaría parte?	Porcentajes	N. Encuestas
A	Mejoramiento económico	27,83%	32
B	Aumentar el nivel de ventas	7,83%	9
C	Mayores beneficios	6,09%	7
D	Pago justo por su producto	14,78%	17
E	Eliminación de intermediarios	14,78%	17
F	Aumentar ventas, Pago justo, Eliminación intermediarios	6,96%	8
G	Mayores beneficios, Pago justo	0,87%	1
H	Mayores beneficios, Eliminación intermediarios	3,48%	4
I	Aumentar ventas, Pago justo,	2,61%	3
J	Mejoramiento económico, Pago justo,	2,61%	3
K	Mayores beneficios, Pago justo, Eliminación intermediarios	1,74%	2
L	Pago justo por su producto, Eliminación intermediarios	0,87%	1
M	Mejoramiento económico, Pago justo, Eliminación intermediarios	6,09%	7
N	Todos	3,48%	4
	Total	100,00%	115

Fuente: Investigación de mercados



Fuente: Investigación de Mercados.

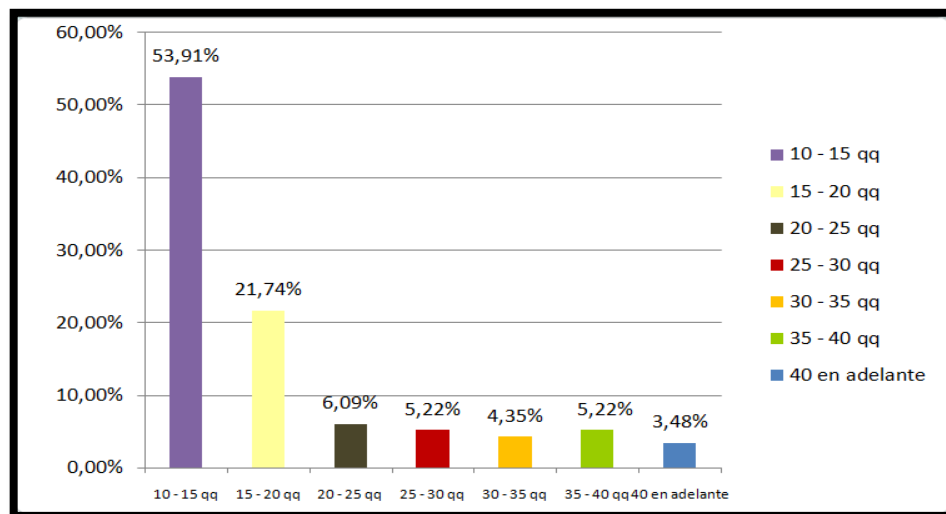
Elaborado por: Las Autoras.

Interpretación: Como observamos en la gráfica los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los habitantes del recinto Shumiral, tenemos entre las más importantes que el 27.83% formaría parte de la asociación para el mejoramiento económico, el 14.78% por el pago justo de su producto y la eliminación de intermediarios, y el 7.83% para aumentar el nivel de ventas.

Pregunta 6.

6.-	¿Qué cantidad cosecha al año?	Porcentajes	N. Encuestas
a	10 - 15 qq	53,91%	62
b	15 - 20 qq	21,74%	25
c	20 - 25 qq	6,09%	7
d	25 - 30 qq	5,22%	6
e	30 - 35 qq	4,35%	5
f	35 - 40 qq	5,22%	6
g	40 en adelante	3,48%	4
	Total	100,00%	115

Fuente: Investigación de mercado.



Fuente: Investigación de Mercados.

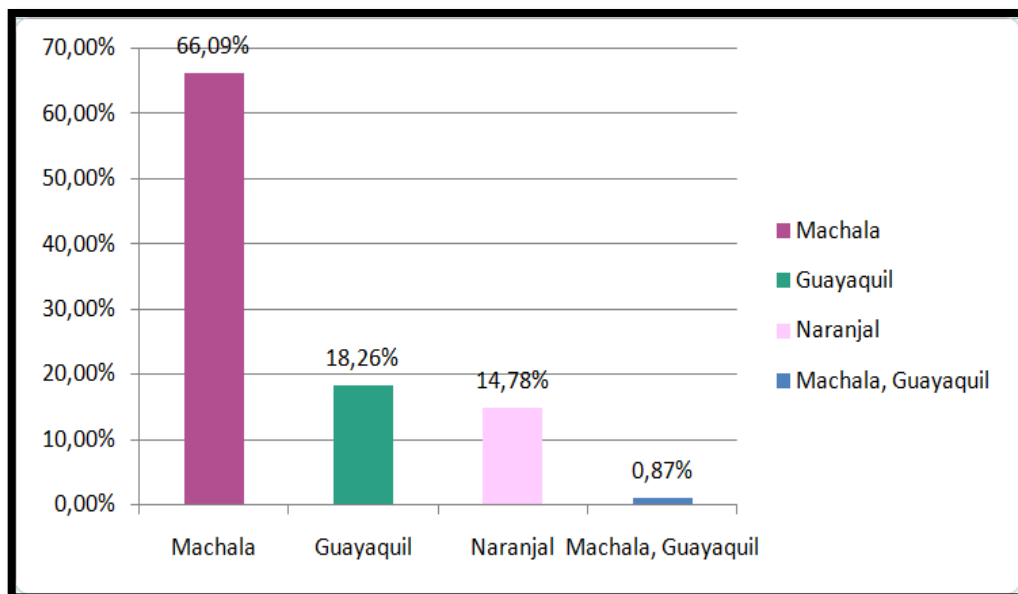
Elaborado por: Las Autoras.

Interpretación: Como observamos en la gráfica los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los habitantes del recinto Shumiral, tenemos entre las más importantes que el 53.91% cosecha al año de 10 a 15 qq, el 21.74% cosecha de 15 a 20 qq y el 6.09% cosecha de 20 a 25 qq al año.

Pregunta 7.

7.-	¿A qué lugar vende el producto?	Porcentajes	N. Encuestas
a	Machala	66,09%	76
b	Guayaquil	18,26%	21
c	Naranjal	14,78%	17
d	Machala, Guayaquil	0,87%	1
	Total	100,00%	115

Fuente: Investigación de Mercado.



Fuente: Investigación de Mercados.

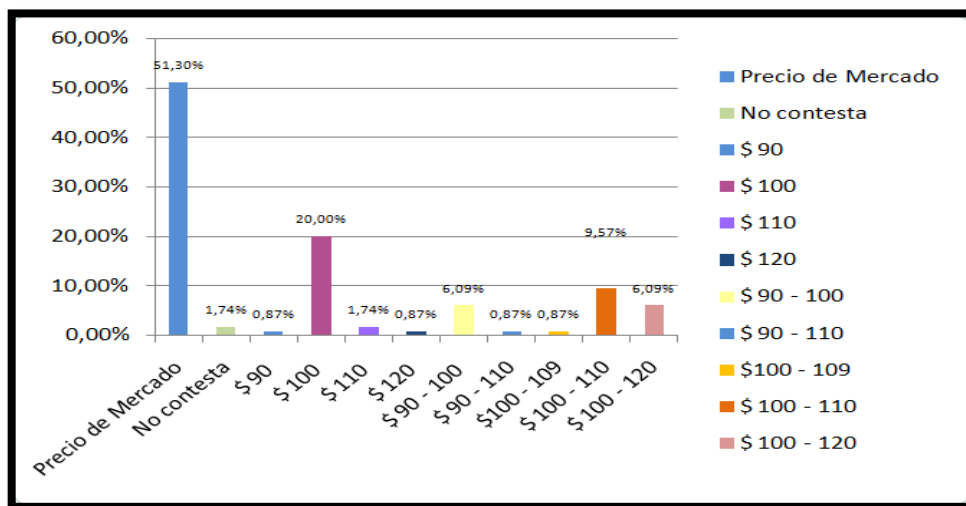
Elaborado por: Las Autoras.

Interpretación: Como observamos en la gráfica los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los habitantes del recinto Shumiral, tenemos que el 66.09% de los productores venden su producto a Machala, el 18.26% venden su producto a Guayaquil, el 14.78% a naranjal y el 0.87% a Machala y Guayaquil.

Pregunta 8.

8.-	¿A qué precio le pagan el quintal?	Porcentajes	N. Encuestas
A	Precio de Mercado	51,30%	59
B	No contesta	1,74%	2
C	\$ 90	0,87%	1
D	\$ 100	20,00%	23
E	\$ 110	1,74%	2
F	\$ 120	0,87%	1
G	\$ 90 - 100	6,09%	7
H	\$ 90 – 110	0,87%	1
I	\$100 -109	0,87%	1
J	\$ 100 – 110	9,57%	11
K	\$ 100 – 120	6,09%	7
	Total	100,00%	115

Fuente: Investigación de mercados.



Fuente: Investigación de Mercados.

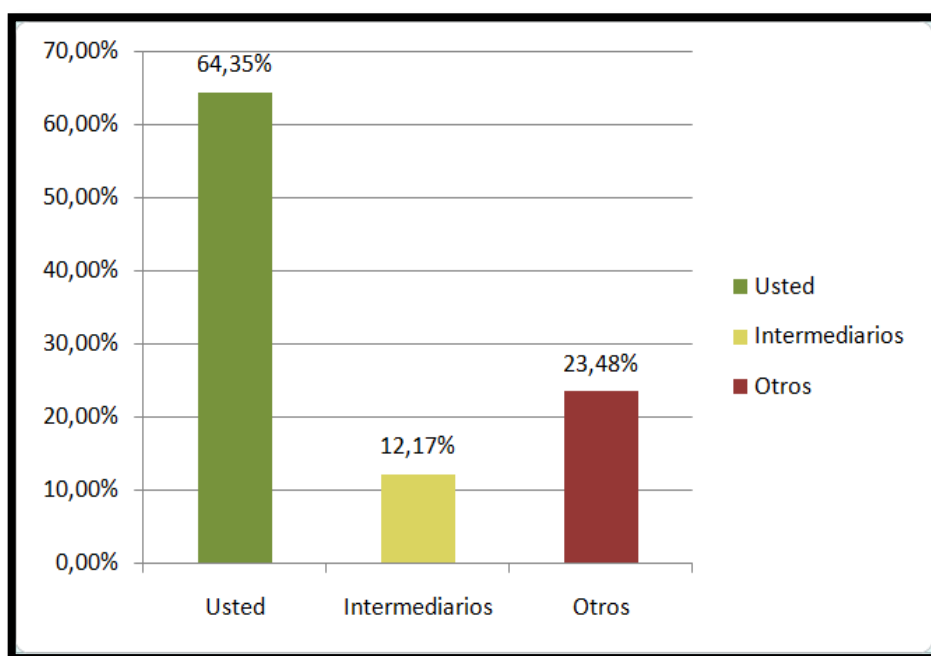
Elaborado por: Las Autoras.

Interpretación: Como observamos en la gráfica los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los habitantes del recinto Shumiral, tenemos entre las más importantes que el 51.30% de los productores venden su producto al precio establecido en el mercado, el 20% vende su producto a \$100 el quintal, el 9.57% lo vende a \$110 y el 6.09 lo vende a \$120.

Pregunta 9.

9.-	¿Los gasto de transporte son realizados por?	Porcentajes	N. Encuestas
A	Usted	64,35%	74
B	Intermediarios	12,17%	14
C	Otros	23,48%	27
	Total	100,00%	115

Fuente: Investigación de mercado.



Fuente: Investigación de Mercados.

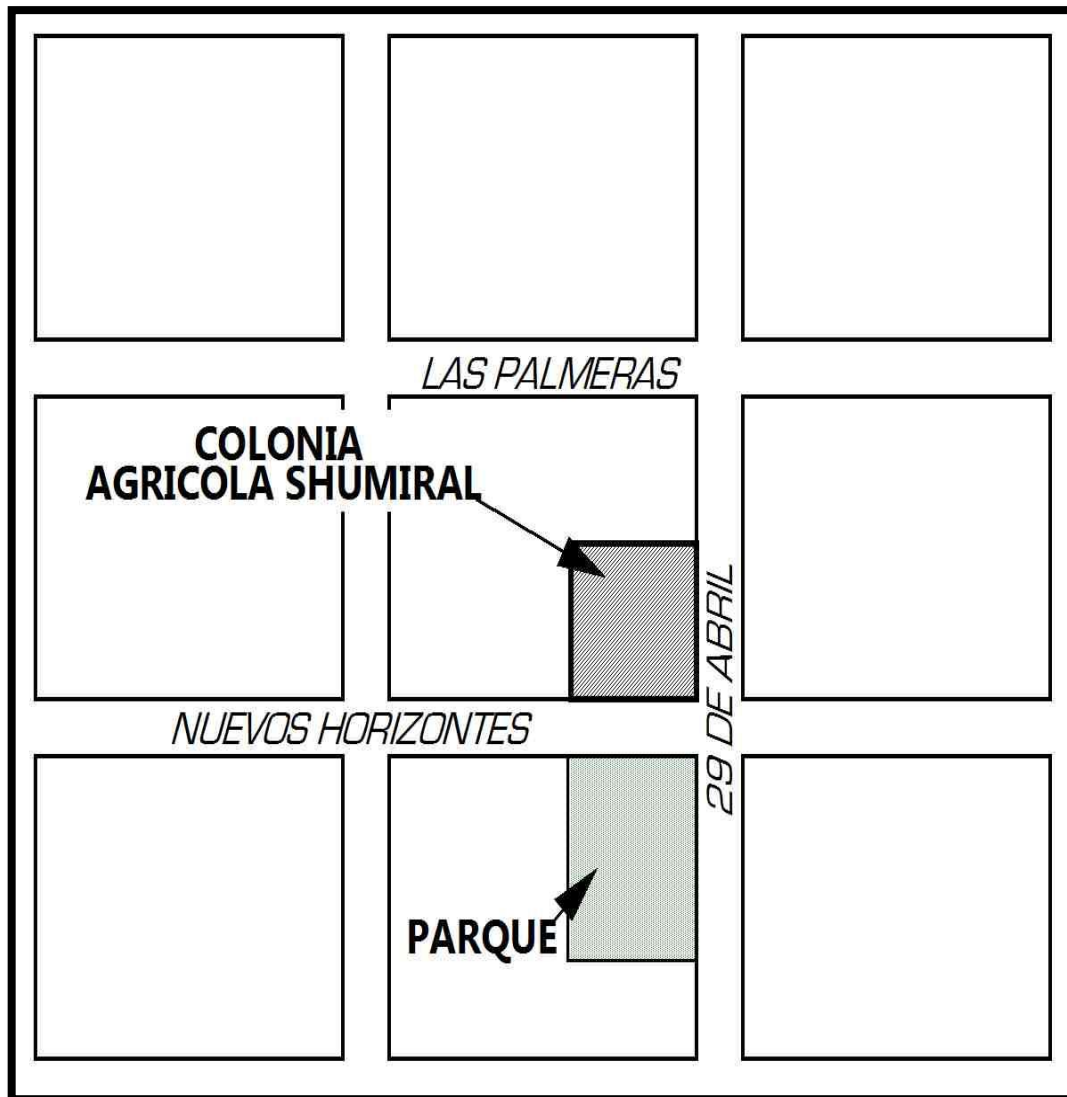
Elaborado por: Las Autoras.

Interpretación: Como observamos en la gráfica los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los habitantes del recinto Shumiral, tenemos que el 64.35% de los productores son los que pagan su propio transporte, el 23.48% lo realizan a través de otros medios y el 12.17% a través de intermediarios.

2.9 Plan de Comercialización y Servicio.

Localización comercial.

Con respecto a la localización, la Colonia Agrícola Shumiral se encuentra ubicada en la zona céntrica del Recinto Shumiral ubicado en el Barrio 29 de Abril entre Nuevos Horizontes y Las Palmeras, el local forma parte de los activos fijos de la asociación.



Fuente: Arq. Rodrigo Espinoza, Ubicación, 2010.

Distribución del local.

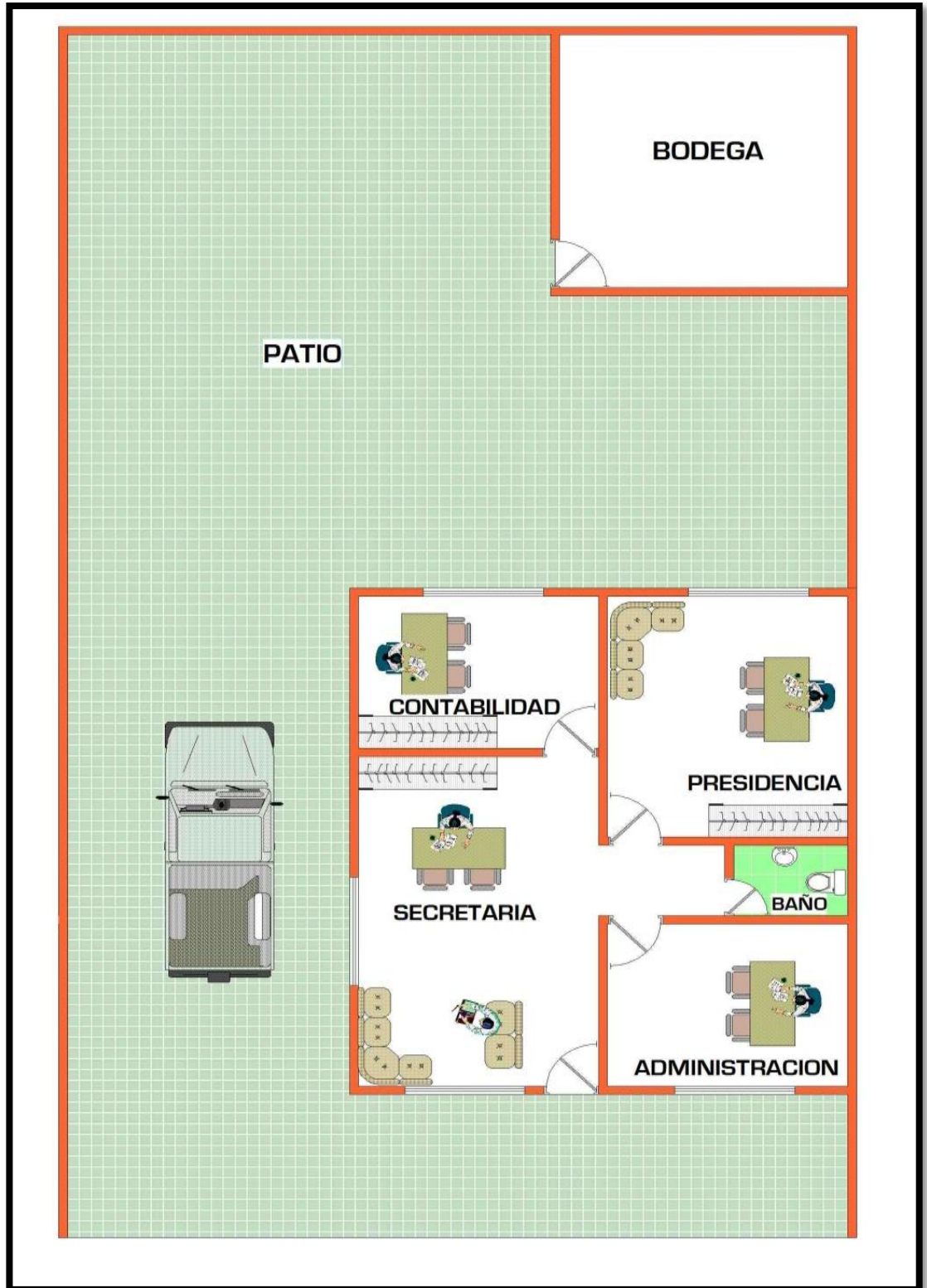
El local de la Colonia Agrícola Shumiral, cuenta con un solo piso que está distribuido de la siguiente manera:

Área Administrativa:

- Presidencia.
- Administración.
- Secretaria.
- Contabilidad.
- Sala de espera.

Área operativa:

- Patio.
- Bodega.



Fuente: Arq. Rodrigo Espinoza, Distribución del local, 2010.

2.10 Análisis de Atractivo y Competitividad.

Para realizar un análisis eficiente y eficaz de las probabilidades de éxito de la asociación vamos a utilizar las herramientas (matrices) mencionadas a continuación.

2.10.1 Análisis de la matriz BCG.

La colonia agrícola Shumiral comercializa 2 tipos de cacao, el cacao fino y de aroma conocido también como cacao arriba y el cacao clonal CCN51. En la posición estrella tenemos a los dos tipos de cacao debido a la demanda permanente de estos productos. Representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la asociación a largo plazo. El cacao tiene una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para el sector pero debe captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Por este motivo se ha diseñado al Reingeniería en donde se plantea la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto. A continuación la matriz BCG:



Fuente: Las Autoras, Matriz BCG, 2010.

Estrella:

- Utilidades: Altas.
- Flujo de caja: Neutro.
- Estrategia: Invertir para crecer.

Interrogante:

- Utilidades: Bajas, Inestables, Crecientes.
- Flujo de caja: Negativo.
- Estrategia: Analizar para determinar si el negocio puede convertirse en una estrella o se convertirá en un perro.

Vaca:

- Utilidades: Altas, Estables.
- Flujo de caja: Alto, estable.
- Estrategia: Ordeñar.

Perro:

- Utilidades: Bajas, Inestables.
- Flujo de caja: Neutro o negativo.
- Estrategia: Des inventar.

2.10.2 Análisis FODA de la Colonia Agrícola Shumiral.**FORTALEZAS**

- La asociación tiene una base de datos donde se encuentran identificados los clientes potenciales, esto nos ayudará a fidelizarlos.
- La ubicación geográfica de la asociación es adecuada para la distribución del producto.
- Se cuenta con local propio.
- Se tiene amplio conocimiento del mercado.

- Identificación de los proveedores de la empresa, permite conocer la calidad del producto.
- Creatividad de los socios de la asociación.

OPORTUNIDADES

- Fortalecimiento de la marca.
- Acaparar todo el mercado de Shumiral y sus alrededores.
- Los costos fijos que mantiene la asociación hace que esta pueda enfrentar a la competencia.
- En el futuro se puede conquistar el mercado nacional.
- Ofertar promociones en las épocas que el precio del cacao sea bajo, motivando a los pequeños productores a vendernos el producto.
- Posibilidad de incrementar los ingresos de la asociación, ya que se cuenta con un mercado amplio.

DEBILIDADES

- La asociación no cuenta con transporte.
- No se cuenta con una infraestructura amplia para el proceso adecuado del cacao.(Secado)
- No se cuenta aun con un plan de publicidad para la asociación.

AMENAZAS

- La política inestable del país puede afectar a la agricultura.
- Competencia de intermediarios que compran el producto.
- Los cambios climáticos bruscos, afectan directamente al sector agrícola, provocando el retraso y la mala producción de cacao.
- No poder ser altamente competitivos por la falta de infraestructura y transporte.

CAPITULO III

3. Planteamiento del Modelo de Gestión de Empresa.

- **Árbol de problemas: Modelo actual (Ver Anexo 3)**
- **Árbol de problemas: Modelo propuesto (Ver Anexo 4)**

3.1 Planteamiento del Modelo para los Productores y Comercializadores de Cacao.

3.1.1 Conformación legal de la Asociación.

La Colonia Agrícola Shumiral fue fundada en el año 1957, en terrenos que eran propiedad de la **CANADIA ECUADORIAN CACAO COMPANY**. (Ver Anexo 5)

Colonia Agrícola Shumiral:

En la actualidad la Asociación esta Creada por el Acuerdo Ministerial N.0000129, con domicilio en Camilo Ponce Enríquez, Provincia del Azuay, debo comunicarle que se registra la directiva para el periodo que corresponde estatutariamente, quedando el mismo conformado de la siguiente forma:

Presidente: Telésforo Armijos Loyola.

Vicepresidente: Milton Romero León.

Secretaria: Francisco Montalbán Vanegas.

Tesorera: Manuel Pena Alvar.

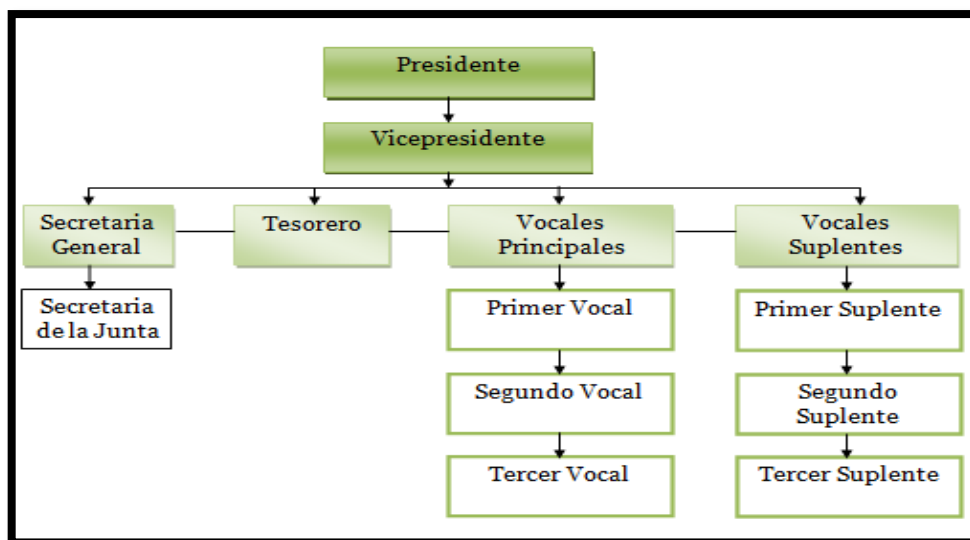
Vocales Principales:

- Manuel Morillo Salinas.
- Hugo Guaycha Armijos.
- Miriam Abarca Chamba.

Vocales Suplentes:

- Maryuri Duran Cambisaca.
- Luis Godoy Aguilar.
- Roberto Eugenio Mora.

A continuación tenemos el organigrama actual de la Colonia Agrícola Shumiral:



Fuente: Colonia Shumiral Agrícola, organigrama, 2007

Entre los socios tenemos a las siguientes personas (Ver Anexo 1).

Estatutos de la asociación.

A continuación detallamos el documento que certifica la creación legal de los estatutos de la asociación: (Ver Anexo 6).

3.1.2 Estructura Organizacional y Funcional.

La asociación que se va a implantar de acuerdo a nuestro proyecto, será una comercializadora de cacao la cual va a estar situada en el Recinto Shumiral perteneciente a la Provincia del Azuay, dicho inmueble constará de un piso, una bodega, y un patio para la recepción, desvenado del producto y las oficinas para realizar toda la parte administrativa del negocio.

Nuestra empresa se va a dedicar a adquirir el cacao de los pequeños productores de esta zona a un precio justo sin causar pérdidas para ninguna de las partes, ya que estos no cuentan con los recursos necesarios para transportar su cosecha a las grandes ciudades cercanas como Guayaquil. Luego de adquirir el cacao lo transportara a la provincia del Guayas con el fin de comercializarlo a los grandes exportadores, buscando siempre la mejor oferta.

3.1.2.1 Desagregación Empresarial.

Al ser una asociación con fines mercantiles, ésta ha llevado una administración de forma empírica, sujetándose a sus propios principios y políticas, que se encuentran debidamente documentadas.

Presidente (Comerciante): La presidencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la asociación frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos. En la Colonia Agrícola Shumiral, el presidente será el líder que motiva y mueve a la empresa, quien debe ser el amigo de todos los colaboradores, y debe ser el modelo a seguir por todos.

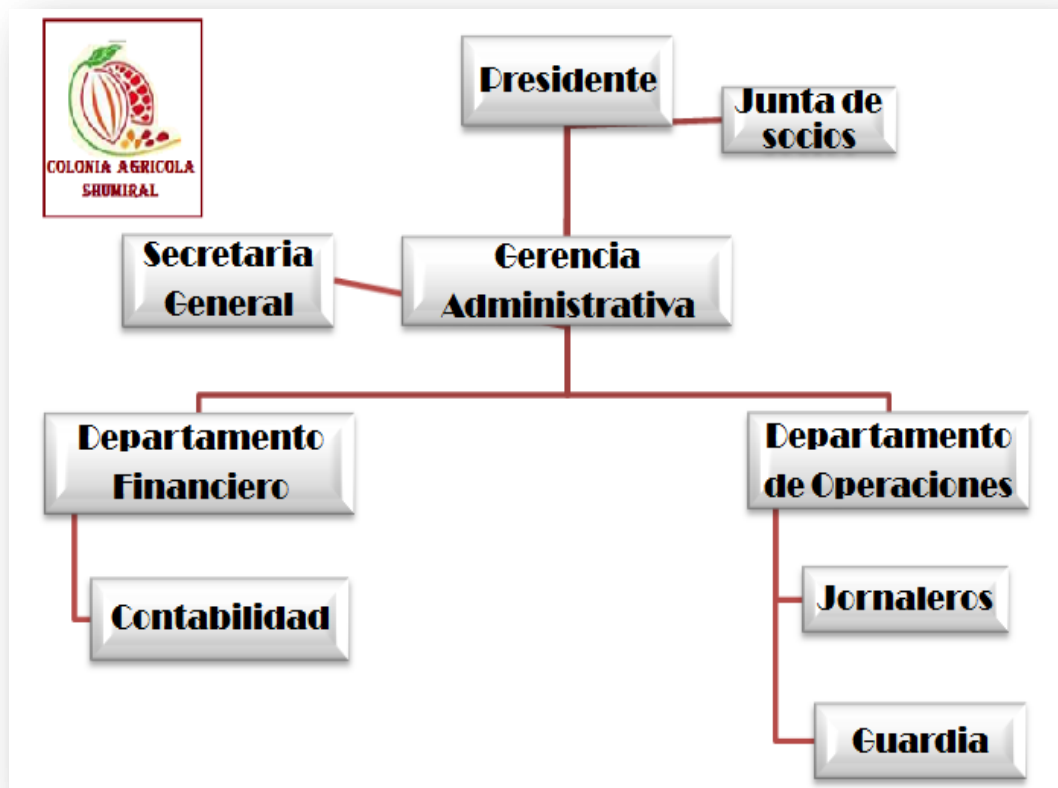
Secretaria: Esta se encargará de dar lectura a las actas en cada junta, receiptar y archivar los documentos importantes de la asociación.

Contadora: Se encarga de registrar las operaciones de la asociación en los libros obligatorios y según el plan general contable, obtener los resultados comparativos de las operaciones, con el fin de ayudar a la toma de decisiones a la gerencia.

Jornaleros: Estos se dedicarán a realizar la carga y descarga del producto, además estos tendrán que recibir, verificar, desvenar, almacenar y salvaguardar el producto, que posteriormente será debidamente comercializado.

Guardias: Este está encargado de la seguridad de la asociación, para salvaguardar el producto recibido en la bodega para evitar robos o extravíos.

Organigrama Propuesto de la Asociación.



Fuente: Las Autoras, Organigrama, 2010.

3.2 Filosofía de la Asociación.

3.2.1 Misión.

Existimos para apoyar el desarrollo Agro del Recinto Shumiral, en su afán de satisfacer a nuestros clientes superando sus expectativas tales como la calidad, precio justo, la atención técnica oportuna y servicio al cliente, brindando servicios e información, que mejoren la comercialización del producto.

3.2.2 Visión.

Ser una asociación con reconocimiento nacional, generadora de beneficios al comercializar, comprometida con preservar la calidad del cacao, mediante una interacción positiva entre socios, directorio y un personal capacitado y motivado.

3.2.3 Meta.

Luego de haber determinado la misión, visión y los objetivos de Colonia Agrícola Shumiral, se considera que está en capacidad de lograr un aumento de sus socios para incrementar la comercialización de cacao.

Considerando la capacidad de producción que posee la Colonia Agrícola Shumiral, y el futuro incremento de demanda de cacao, la Colonia Agrícola Shumiral, logrará tener

900 socios para el año 2011 en un escenario positivo y unos 300 socios en un escenario negativo. Estos incrementos de los socios permitirán afrontar cualquier imprevisto de la Colonia Agrícola Shumiral.

3.2.4 Objetivos.

Objetivo General: Contribuir al desarrollo de la Colonia Agrícola Shumiral, para que puedan ejecutar procesos administrativos y de comercialización de una manera eficiente, eficaz y sobre todo altamente competitiva.

Objetivos específicos:

- Estructurar la actividad de núcleos de producción de cacao a nivel local.
- Contribuir al aumento de ingresos de los pequeños productores de cacao por medio de una mejor valorización de su producción.
- Proponer una comercialización asociativa directa del cacao. (mejoramiento de los tratamientos pos cosecha).
- Desarrollar políticas a corto, mediano y largo plazo que permitan mejorar el nivel de vida del productor cacaotero.

- Proponer nuevos métodos para orientar recursos con el fin de precautelar la fase pos cosecha del cacao, como el fermento y secado adecuado para producir con calidad.
- Desarrollar estándares de calidad según mercados identificados.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños productores de cacao de la zona.
- Contribuir a elevar el nivel de competitividad tanto interno como externo.

3.2.5 Políticas.

Políticas del Personal:

- Todos los integrantes de la asociación deben mantener un comportamiento ético. La presencia del personal será impecable.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

- Impulsar al desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la asociación, para lo cual deberán conocer todos los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la asociación deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Mantener en la asociación un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyecto y planes operativos.

- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Toda persona contratada para realizar una función en la asociación deberá firmar un contrato de trabajo.
- La asociación tendrá una jornada de trabajo de lunes a viernes de 8am a 5pm, y los sábados de 8am a 2pm. Con una hora de descanso para el almuerzo.
- Se consideraran horas extras, todas aquellas que excedan de la jornada de trabajo normal, establecida por la asociación.
- El sistema de remuneración estará basado en la valoración de cada puesto a partir de su complejidad y de los niveles de responsabilidad que tenga, y se regirá de acuerdo a la escala salarial vigente, la cual será actualizada anualmente, en base a estudios de mercado.
- Todos los empleados de la asociación, después de un año de servicio, tienen derecho a vacaciones anuales.

Política de Inventarios:

- El producto tendrá un tiempo de rotación máximo de 15 días en las bodegas, teniendo como carga mínima la cantidad de 400 qq y una máxima de 700 qq por viaje.

- Fijar el nivel aceptable de variedad de producto en los pedidos de nuestros clientes.
- Se debe determinar el nivel apropiado de los inventarios sin distraer fondos ni afectar en forma importante al servicio de los clientes.
- Siempre deben controlarse las existencias y pronósticos de venta en forma permanente.
- La persona encargada de las comprar en este caso el administrador tendrá que visitar una vez al mes las zonas de producción para cerciorarse de la calidad del producto que se va adquirir.

Políticas de Pago y Compras a Productores.

- Se realizaran las compras únicamente en la oficina de la bodega con el horario ya establecido. (8am a 5pm)
- Los pagos de las facturas de compra se realizaran al contado y el día de la entrega del producto.
- Llevar una base de datos de los clientes potenciales.

- Las compras se realizarán por medio de cheques y en efectivo.
- El plazo de crédito ofrecido por los proveedores estará entre 30 – 45 y 60 días.

3.2.6 Principios.

A continuación se encuentran los principales principios que deben regir en la Colonia Agrícola Shumiral:

- Liderazgo en el Servicio.
- Visión de Futuro.
- Amistad.
- Transparencia.
- Democracia.
- Lealtad de Socios.
- Perseverancia.

3.2.7 Valores.

A continuación se encuentran los principales valores de la Colonia Agrícola Shumiral:

- **Compromiso:** Comprometerse va mas allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

Una empresa comprometida es la que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado. Parte de nuestro compromiso laboral es la actualización de conocimientos para el perfeccionamiento profesional. Los dirigentes comprometidos son felices con lo que hacen hasta el punto de no ver el compromiso como una carga, sino como el medio ideal para perfeccionar a través del servicio a los demás.

- **Respeto:** Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad.

Para practicarlo es preciso tener una clara noción de los derechos fundamentales de cada persona entre los que se destaca en primer lugar el derecho a la vida, además de otros tan importantes como el derecho a disfrutar de su libertad o disponer de sus pertenencias, por solo citar algunos sin los cuales es imposible vivir con orgullo y dignidad. El respeto abarca todas las esferas de la vida empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a todos nuestros semejantes, a los seres vivos.

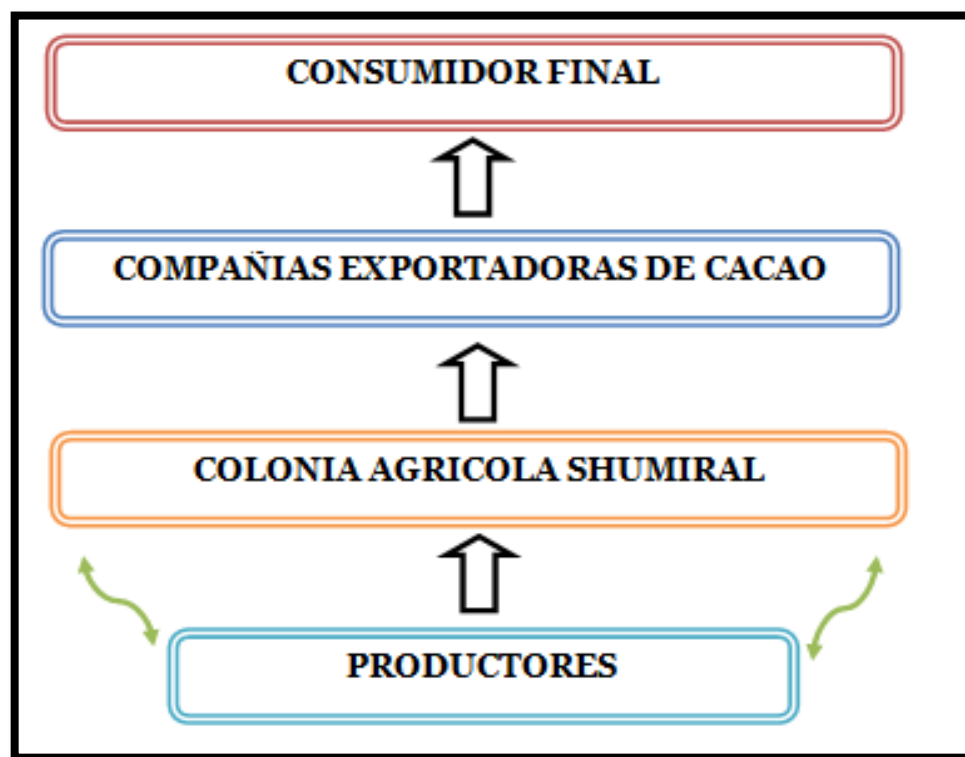
- **Servicio:** Es un proceso interpersonal que implica respeto; no tanto en el sentido afectivo sino en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente o usuario.

Hablamos de servicio de alta calidad cuando se ven satisfechas las necesidades del cliente y se va más allá. Entre los principios básicos del servicio está la satisfacción del cliente, que es la intención de vender satisfactoriamente más productos. Debemos descubrir y comprender que en cada lugar de trabajo y de convivencia, las personas tienen algo interesante que aporta y que enseñarnos.

- **Responsabilidad:** Es la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás. La responsabilidad garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas.
- **Solidaridad:** La solidaridad es la ayuda mutua que debe existir entre las personas. Cuando dos o más personas se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común, hablamos de solidaridad. Este es un valor de gran trascendencia e importancia para nuestra organización.
- **Honestidad:** Cuando un ser humano es honesto se comporta de manera transparente con sus semejantes, es decir, no oculta nada, y esto le da la tranquilidad. Cuando se está entre personas honestas cualquier proyecto humano se puede realizar y la confianza colectiva se transforma en una fuerza de gran valor.
- **Lealtad:** La lealtad tiene que ver con el sentimiento de apego, fidelidad y respeto que nos inspiran las personas a las que queremos o las ideas con las que nos identificamos. Los que son leales poseen un alto sentido del compromiso y ello les permite ser constantes en sus afectos y cumplidores de su palabra.

3.2.8 Estrategias.

Estrategia de Posicionamiento: El canal de comercialización es de una sola variable ya que nuestra asociación llevara a cabo el acopio del cacao obtenido de la zona y se venderá directamente a los grandes exportadores de la ciudad de Guayaquil, así como también a aquellas procesadoras que estén interesadas en adquirir el cacao producido en las fincas de los pequeños productores del recinto Shumiral.



Fuente: Las Autoras, Canal de Comercialización, 2010.

Nuestra asociación compra el cacao de la zona en su totalidad, lo almacenamos en nuestros centros de acopio, el exportador y/o procesadora ecuatoriano adquiere el producto, y este a su vez realiza los tramites debidos para poder vender a los grandes compañías internacionales importadoras de cacao.

Estrategias de comercialización: Con el objeto de cumplir las metas propuestas en nuestro proyecto, la Colonia Agrícola Shumiral establecerá estrategias para que en el largo plazo podamos convertirnos en una asociación comercializadora de este producto que es el cacao, a lo cual proponemos:

- Comunicación con los de pequeños productores.
- Capacitación de los productores para mantener y mejorar la productividad.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas que vendan insumos agrícolas para el mantenimiento de las fincas.

Para la distribución se contemplan el diseño de los canales de distribución a utilizar, la distribución física de los productos, la localización de los puntos de ventas, la cobertura del mercado (intensiva, selectiva, exclusiva), así como las vías de cooperación con los intermediarios. La Colonia Agrícola Shumiral cumplirá con la función de distribuidor mayorista y realiza las siguientes funciones de distribución:

- Transporte (Asociación /Empresas Exportadoras).
- Fraccionamiento.
- Almacenamiento.
- Promisión.
- Búsqueda y localización de clientes.

- Contacto con los compradores.
- Negociación en las condiciones de ventas.
- Preparación de los pedidos.
- Transferencia de la propiedad (compraventa).
- Financiación de la venta.
- Cobranza.
- Información de los productos al consumidor y viceversa.

Estrategias tecnológicas para el mejoramiento de la poscosecha del cacao: Como resultado de la investigación se propusieron cuatro estrategias para la poscosecha del cacao, las cuales permitirán al sector consolidar y promover su competitividad. Un eslabón débil de la cadena hace peligrar el desempeño de la misma, por esta razón se sugieren estrategias para el mejoramiento del segmento de los pequeños productores, beneficiando de manera integral a todos los actores, dado su carácter sistémico.

Además, las estrategias sugieren acciones tendientes a mejorar los procesos de fermentación, ya que en esta etapa, radica gran parte de las características organolépticas del producto que son requeridas por el mercado. Las estrategias sugeridas son pertinentes para el sector cacaotero, ya que atienden de manera explícita los dictámenes de los mercados y las preferencias de consumo, aspectos en general desatendidos. Se encuentran justificadas y sustentadas con el estado actual, además proponen acciones para su ejecución en el horizonte temporal cercano y lejano para garantizar un desarrollo sistemático y progresivo por parte del sector.

Estrategias para la regionalización y consolidación tecnológica de los procesos poscosecha

ESTRATEGIA 1	Zonificación y consolidación tecnológica de los procesos poscosecha con agricultores.
OBJETIVO	La Colonia Agrícola Shumiral establecerá en las zonas productoras las principales variables del manejo poscosecha del cacao considerando la influencia del ambiente y de la variedad en las mismas.
ACCIONES	Investigación en tipos de fermentadores que garantice condiciones controladas y dé como resultado el porcentaje de componentes benéficos y funcionales, durante el proceso de fermentación para el cacao, a fin de enfocar las prácticas y los productos originados a mercados específicos.
	Estudios del secado del cacao (natural o artificial) tendientes a establecer parámetros, según zonas productoras y variedades, estableciendo, por ejemplo, los efectos sobre la calidad del grano fermentado.
RESULTADO ESPERADO	Se espera la identificación de las variables más importantes en el manejo poscosecha del cacao para cada una de las zonas productoras, estableciendo tiempos mínimos y máximos de fermentación y secado, desarrollo de propuestas referentes a la infraestructura adecuada para este proceso, considerando las variedades y sus requisitos particulares de manejo. Las investigaciones y desarrollos se deben realizar teniendo en cuenta los requisitos del mercado en cuanto a porcentajes de fermentación en relación con la menor o mayor cantidad de polifenoles deseados en el producto final, así como las características organolépticas requeridas.

Fuente: Las Autoras.

Estrategias para la implementación de indicadores de calidad

<p>ESTRATEGIA 2</p>	<p>Implementación de indicadores de calidad.</p>
<p>OBJETIVO</p>	<p>La Colonia Agrícola Shumiral controlará de manera estricta los procesos productivos y de comercialización de los productos y materias primas, que se mercadean estableciendo criterios de calidad uniformes y reconociendo el precio real de los productos.</p>
<p>ACCIONES</p>	<p>Establecimiento y estandarización de criterios precisos para la comercialización de cacao fino, así como los parámetros para el manejo poscosecha, lo que se puede fortalecer a través de estímulos a los socios de la asociación tales como reconocimientos por el excelente desempeño productivo.</p>
	<p>A través de la ingeniería inversa es pertinente identificar las necesidades de los mercados, para definir las condiciones que se deben obtener en cada uno de los subprocesos de la poscosecha y las condiciones de tiempo y lugar de los mismos con los respectivos criterios de calidad para el producto.</p>
	<p>Definición e implementación de los parámetros de calidad del cacao teniendo en cuenta las variedades, acompañados del pago y reconocimiento de la calidad</p>
	<p>Mejora en la difusión de las normas de calidad en los agricultores, es decir todos los productores que conforman la Colonia Agrícola Shumiral especificando los criterios particulares para los diferentes productos requeridos por el mercado</p>
<p>RESULTADO ESPERADO</p>	<p>Se deben tener tipificados los variados tipos de cacao comercializado conforme a los requerimientos del mercado, además se tendrá en cuenta durante los procesos de comercialización la calidad del mismo.</p>

Fuente: Las Autoras.

Estrategias para la consolidación de procesos comunicativos y de manejo de información.

<p>ESTRATEGIA 3</p>	<p>Consolidación de procesos comunicativos y de manejo de información.</p>
<p>OBJETIVO</p>	<p>La Colonia Agrícola Shumiral permitirá el acceso y conocimiento de información endógena y exógena referente a procesos poscosecha, así como a las demandas del mercado, entre otros aspectos, que faciliten la toma de decisiones y direccionen las acciones de los eslabones de la cadena, permitiendo además mayor integración entre todos los productores que conforman la asociación.</p>
<p>ACCIONES</p>	<p>Recabar información y hacerla disponible a todos los socios de la asociación a través de la creación y desarrollo de un sistema de información geográfica, que contenga datos sobre el producto (características organolépticas) y demandas del mercado (porcentajes de fermentación, calidad, entre otros) a través de la vinculación entre exportadores y agricultores.</p> <p>Conocer y entender las tendencias tecnológicas implementadas y en desarrollo, de manera tal que permita anticipación y/o preparación para los cambios tecnológicos del entorno, por medio de redes con investigadores especializados en estas ramas.</p>
<p>RESULTADO ESPERADO</p>	<p>Se pretende que los procesos de transferencia, direccionamiento estratégico, producción, transformación, entre otros, desarrollados por los diferentes eslabones de la cadena, se realicen con la información requerida para la toma de decisiones, de manera tal que sea posible para los socios de la Colonia Shumiral Agrícola el aprovechamiento oportuno de las nuevas tendencias del mercado de cacao en el mundo.</p>

Fuente: Las Autoras.

3.2.9 Identidad e Imagen Corporativa.

El papel de la imagen corporativa.

La imagen es una variable más del management (Gerencia) que implica a todas las partes de la empresa. La imagen no sólo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la empresa. En la Colonia Agrícola Shumiral se considerara a la imagen como un importante factor de competitividad empresarial (valor de diferenciación, valor añadido para cualquier producto, efecto de Fidelización, importancia de los intangibles).

La imagen de la Colonia Agrícola Shumiral se basará en la realidad corporativa, y destacará los puntos fuertes de la asociación. La imagen de la Colonia Agrícola Shumiral debe coordinar satisfactoriamente con las políticas funcionales y formales de la asociación, entendiendo la gestión de ambas de un modo unitario, la alta dirección también debe implicarse en la política de imagen.

Imagen = expresión de la identidad. Identidad = comportamiento (políticas funcionales), cultura y personalidad corporativa (políticas formales)

La Colonia Agrícola Shumiral deberá reflejar en sus acciones el buen desempeño de las mismas, haciendo constancia de todos los beneficios que brinda al recinto, de esta forma creara una buena imagen en la mente de los consumidores a partir del manejo eficiente del comportamiento corporativo, la cultura corporativa y la personalidad corporativa.

La identidad corporativa

La identidad corporativa de una organización es su esencia, lo que es y no lo que parece; en este sentido no debemos confundirla con la imagen. La identidad corporativa, de la Colonia Agrícola Shumiral estará conformada por la historia de la asociación, su cultura y su proyecto empresarial. Estos tres factores constituyen los elementos identificativos y diferenciadores de la asociación.

La identidad corporativa está asociada a:

- **La actividad productiva (identidad sectorial):** Acción básica desarrollada por la empresa para generar valor a partir de la obtención de un producto o servicio que será comercializado.
- **La competencia comercial (identidad mercadológica):** La capacidad de la empresa para competir en el mercado comercializando sus productos o servicios. Depende del precio del producto, su calidad, la cuota de mercado que posea, una imagen positiva.
- **La historia de la organización:** Relación de las personas, hitos, acontecimientos, acaecidos en la asociación. Se nutre de la declaración fundacional, el contexto de su constitución, el fundador, los líderes históricos, la iconografía corporativa.

- **La naturaleza societaria (identidad mercantil):** Es la forma jurídica que adopta la organización para el cumplimiento de sus fines. Pueden ser civiles (sin fines mercantiles) o bien mercantiles (fines mercantiles) en sus diferentes variables. La colonia Agrícola Shumiral es una entidad con fines mercantiles.
- **El corpus social (identidad social):** Conjunto de características que definen la organización como un organismo social. Viene definida por: el entorno geográfico, su compromiso con la comunidad. En este caso la Colonia Agrícola Shumiral cumple con una función social muy importante ya que contribuye al desarrollo de la zona, aportando con cambios significativos en el ámbito económico y social de la población.

Además la identidad corporativa de la Colonia Agrícola Shumiral está relacionada directamente con la estrategia empresarial: visión, misión y proyecto empresarial.

La Carta de Identidad Corporativa como comunicación de la identidad corporativa.

A través de la carta de identidad la comunidad Agrícola Shumiral podrá definir la identidad de la asociación, con el propósito de afirmar su personalidad corporativa. La carta de identidad de la asociación contendrá los siguientes elementos:

- Una síntesis de su historia.
- La visión estratégica.

- La misión.
- Una síntesis del proyecto empresarial.

La carta de identidad de la asociación servirá como referencia interna y externa de la identidad corporativa de la organización (presente-pasado-futuro); y será la llave para abrir una comunicación con el público. Su finalidad es la comunicación de la identidad corporativa.

Gestionar comunicativamente la imagen corporativa

La imagen de la Colonia Agrícola Shumiral se gestiona comunicativamente a través de la comunicación interna y de la comunicación corporativa. Los Programas de comunicación corporativa que utilizara la asociación serán los siguientes:

- La comunicación del presidente.
- La comunicación financiera.
- La comunicación interpersonal.
- El patrocinio.

Programas de comunicación interna son:

- Reuniones de la asociación.
- Videos corporativos.
- Notas de obligada respuesta.
- Informe interdepartamental.
- Línea directa.

Logotipo de la asociación.

El logotipo de la asociación cumple un papel importante dentro de la misma, actualmente el logo de la Colonia Agrícola Shumiral es el siguiente:



Fuente: Colonia Agrícola Shumiral

Como podemos observar este logo no representa de manera correcta a la asociación, ya que presenta fallas en su escritura (Shumiral), además su diseño es muy simple por lo que no capta la atención de los clientes. Por este motivo hemos diseñado nuevas propuestas de logos, para obtener la atención de los clientes y además representar de manera adecuada a la asociación.

A continuación tenemos la nueva propuesta de logotipos:





Fuente: Las Autoras, Logotipos “Colonia Agrícola Shumiral”, 2010.

Este es el logo que personifica a la asociación, ya que su diseño representa la producción de cacao del recinto Shumiral.



Fuente: Las Autoras, Logo Propuesto, 2010.

A continuación se detallará lo que representa el logotipo de la Colonia Agrícola Shumiral, así mismo describiremos cada uno de sus símbolos y texto.

LOGOTIPO	DESCRIPCION
	<p>Este símbolo representa el cacao; el producto principal que comercializa la asociación.</p>
	<p>Lo que ofrece la organización con el producto, integrar factores importantes que den seguridad a los productores y acreedores brindando compromiso, calidad y buen servicio.</p>
<p>COLONIA</p>	<p>Es un grupo de seres vivos organizados bajo bases cooperativas.</p>
<p>AGRICOLA</p>	<p>Se refiere más específicamente a todo lo relacionado con cultivos, roturación de la tierra y al trabajo específico de los terrenos de cultivo.</p>
<p>SHUMIRAL</p>	<p>Es una parroquia perteneciente al cantón Camilo Ponce Enríquez de la provincia del Azuay.</p>

Fuente: Las Autoras, Descripción de Logotipo, 2010.

Lo que pretendemos percibir con esta nueva propuesta, es poder llegar a conseguir aspectos que beneficien y agreguen valor a la asociación, como son:

- Reconocimiento de la marca.
- Fidelización de la marca.
- Apreciación de calidad.

3.2.10 Procesos Recomendados de Producción.

Cultivo de Cacao de Calidad: Debido a que la producción del cacao fino de aroma es de un genotipo muy definido, y que dentro de este complejo genético, en el país no se ha encontrado plantas con altos rendimientos y con resistencia a las enfermedades, se hizo difícil conservar todas las plantaciones del cacao original tipo Nacional.

Material de Siembra: Una de las grandes ventajas para el cacao “Nacional” fino de aroma de Ecuador es que este aunque se cruce con cacaos de origen forastero, no pierden sus características organolépticas.

Un aspecto muy importante es el del desarrollo del sabor de cada genotipo, para lo cual el agricultor debe conocer bien su material y experimentar en forma periódica el tiempo y la forma más apropiado para la fermentación, secado y almacenaje del grano de cacao, solo así mantendrá una alta calidad.

Viveros: Ventajosamente en el país los insectos no son plagas de mucho impacto o valor económico y son más fáciles de prevenir, pero las enfermedades si son plagas que pueden afectar económicamente, especialmente la Fitoftora (*Phytophthora palmivora*) y la Escoba de bruja (*Crinipellis perniciososa*).



Para la preparación del terreno, se debe cuidar de que la totalidad de la materia orgánica se descomponga en el campo, de tal suerte que el suelo quede lo más fértil posible, con la misma material del lugar. Si la decisión es hacer semilleros, estos pueden hacerse en cajones y platabandas bien cuidadas, luego trasplantar las plantitas seleccionadas a las bolsas plásticas y tenerlos por dos y medio a tres meses, época en las que se debe trasplantar.

Si la decisión es hacer injertos o ramillas hay métodos bien claros que se explican en todos los libros de cacao, de donde se puede sacar la información, la condición más importante es que las ramillas porta yemas sean en verdad de los clones recomendados y que no estén contaminadas con materiales extraños.

Siembra: Una alta calidad en la siembra debe hacerse con un hoyo de 30 a 40 cm por lado y de profundidad. Se debe fertilizar el hoyo unos días antes de la siembra, con un kilogramo de un abono bien preparado, mezclándola con la tierra superficial más fértil.

Las plantitas que salen para la siembra deben estar sanas, sin plagas y con el follaje maduro. Nunca saque plantas con brotes tiernos. Tenga cuidado de que la sombra inicial esté bien establecida o si no está lista, tiene que hacerlo por medio de un “casita” de hojas de palma o de musáceas. El suelo no tiene que ser en lo posible tocado.

Resiembra: Hay que tener cuidado de revisar si han prendido las plantitas, es decir que estén creciendo y que estén bien, en caso contrario antes de los 15 días de haber sido sembrada, si están marchitas o muertas, debe ser reemplazadas inmediatamente. La operación de revisión hacerse dos, tres o más veces de tal manera que la plantación esté completa, para que las plantas se desarrollen uniformemente.

Manejo del cultivo: Un manejo del cultivo con alta calidad, comprende varias fases o etapas las cuales deben ser atendidas con esmero para tener un buen resultado.

Sombra: Una selección adecuada de la sombra, es decir la especie que usamos, su plantación a tiempo, su distancia adecuada, su manejo permanente de tal suerte que produzca alrededor de 25 al 30 % de sombra en forma regular, son algunas de las cosas que el agricultor debe manejar con cuidado.

En caso de haber seleccionado una Leguminosa, estas por lo general crecen rápido y permanentemente, por lo tanto una o dos podas al año será la mejor manera de mantener el porcentaje de sombra establecido. Es importante mantener presente que la calidad del cuidado de la sombra no solo se debe hacer a la sombra permanente, pues existe otro tipo de sombras como la inicial y la temporal o transitoria, para las cuales hay que hacer una buena escogencia para la especie y el uso que se debe dar a la sombra como abono en el caso de leguminosas o como comestible en otros casos.

La siembra debe ser oportuna, los cuidados del suelo, la fertilización, u otras labores que haya que hacer, la cosecha, el transporte, etc., debe ser manejado con mucha calidad y cuidado.

Drenajes: Bajo algunas condiciones especiales el drenaje de los suelos debe hacerse con cuidado para evitar encharcamientos de agua y en muchas ocasiones evitar la erosión del suelo.



Fuente: Producciones “El Chino”, Canales, Shumiral, 2010.

En estos casos los drenajes debe hacerse con curvas de nivel bien trazadas y que pueda correr el agua en forma adecuada sin causar arrastramiento de suelo aún hacia los costados de la plantación. La profundidad y el ancho deberán estar seleccionados de acuerdo al tipo de suelo y a la pendiente. Hay que estudiar la posibilidad de drenajes secundarios y aun terciarios, para la comodidad del buen uso del agua y no permitir que esta tome velocidad.

Caminos: Los caminos dentro del cacaotal deben ser planificados con cuidado para favorecer el transporte de los implementos, de la cosecha y en general que faciliten las labores de campo que se deben planear.

Los caminos nunca deben ser construidos en mucha pendiente, pues pueden erosionar la tierra fácilmente.



Fuente: Producciones “El Chino”, Caminos, Shumiral, 2010.

Dependiendo de la economía de la finca el camino debe ser adecuadamente revestido ya sea solo con lastre y con algún otro material estable.

Cercas: Las cercas pueden ser indispensables en casos en que los otros cultivos o pastizales de la finca estén junto al cacao, estas deben evitar el paso de animales aves y de las mismas personas que por acortar camino pueden pasar por el cacaotal haciendo daños, que en algunos casos pueden ser irreparables, como en el caso del robo de mazorcas, que reducen los rendimientos. En algunas ocasiones se ponen cercas vivas lo que facilita su siembra y pueden ser seleccionados árboles frutales o que produzcan algún beneficio a la finca como madera para el fuego, materia orgánica para la fertilización del suelo o madera comercial.

Cuidados del suelo: Luego de la siembra el suelo debe ser cuidado y protegido, de tal manera que no compitan otras plantas con el cacao o que no se pierda la materia orgánica o el suelo por erosión. El uso de plantas protectoras puede ser una solución y para ayuda de la fertilización del cacaotal, al mismo tiempo que pueden servir en algunos casos de sombra inicial, temporal o definitiva.

No debe haber encharcamientos de agua, para lo cual, si el terreno es plano, debe haber zanjas de evacuación del exceso de las aguas de lluvia o en el otro extremo canales para el riego o las instalaciones adecuadas.

Cosecha y post cosecha:

Cosecha: La cosecha se realiza una vez que la mazorca ha llegado a su madurez, lo que se aprecia por el cambio de su coloración. Se debe seleccionar las mazorcas sanas y descartar las enfermas.



Fuente: Las Autoras, Cosecha, 2010.

A continuación se realiza la extracción del grano de la mazorca, generalmente de forma manual, teniendo el cuidado de no lastimar los granos y no mezclar las almendras con la placenta o vena y pedazos de cáscaras.



Fuente: Las Autoras, Extracción del grano, 2010.



Fuente: Las Autoras, Grano de cacao, 2010.

En secuencia se debe realizar la fermentación de las almendras, que constituye la parte más importante del proceso por cuanto es responsable del aroma y sabor a chocolate. Químicamente es un proceso que se desarrolla por la presencia de microorganismos (levaduras, bacterias) y por los fermentos que se generan.

Métodos de fermentación.

En nuestro país los procedimientos de fermentación más utilizados son:

- **Montón:** Tradicionalmente el más utilizado, consiste en amontonar las almendras, sobre un piso de madera caña o cemento.



- **Sacos.** Consiste en dejar las almendras en dichos sacos para que ocurra el proceso de fermentación.



Fuente: Producciones “El Chino”, Recepción de Producto, Shumiral, 2010.

En estos dos casos anteriores, deben ser cubiertos con plástico u hojas de plátano, o bijao para evitar la pérdida de temperatura.

- **Cajas:** Construidas con madera; el tamaño depende de la cantidad de la cosecha, no se recomienda utilizar maderas como: teca, roble, porque transmiten olores que se impregnan a las almendras.



Fuente: Producciones “El Chino”, Recepción de Producto, Shumiral, 2010.

El manejo en cajones tiene que seguir los siguientes pasos:

- Remover las almendras cada 48 horas o cambiarlas de cajón.
- Utilizar pala de madera para la remoción.
- No mezclar las almendras cosechadas en días diferentes.
- Mantener limpios los cajones de fermentación.

El cacao nacional se fermenta en 4 días, el trinitario en 6 días. El principal problema de calidad que caracteriza al cacao ecuatoriano es su deficiente fermentación, lo que ocasiona la presencia de altos índices de granos violetas y pizarrosos, además de granos defectuosos e impurezas, y de la pérdida de aroma.

Secado y almacenamiento: Después de la fermentación los granos del cacao quedan con 56% de humedad que es necesario reducir a 7% máximo. El secado debe ser inmediato después de la fermentación para evitar olores desagradables y presencia de hongos internos y externos.



Fuente: Producciones “El Chino”, Secado de Producto, Shumiral, 2010.

El secado puede ser natural o artificial. Durante el secado concluyen las reacciones iniciadas en la fermentación. El secado solar lento favorece la calidad del cacao, con una acidez menos fuerte.

- **Secado natural:** Se lo realiza utilizando el calor solar, para lo cual se usa el tendal de caña o cemento.



Fuente: Producciones “El Chino”, Secado Natural del Producto, Shumiral, 2010.

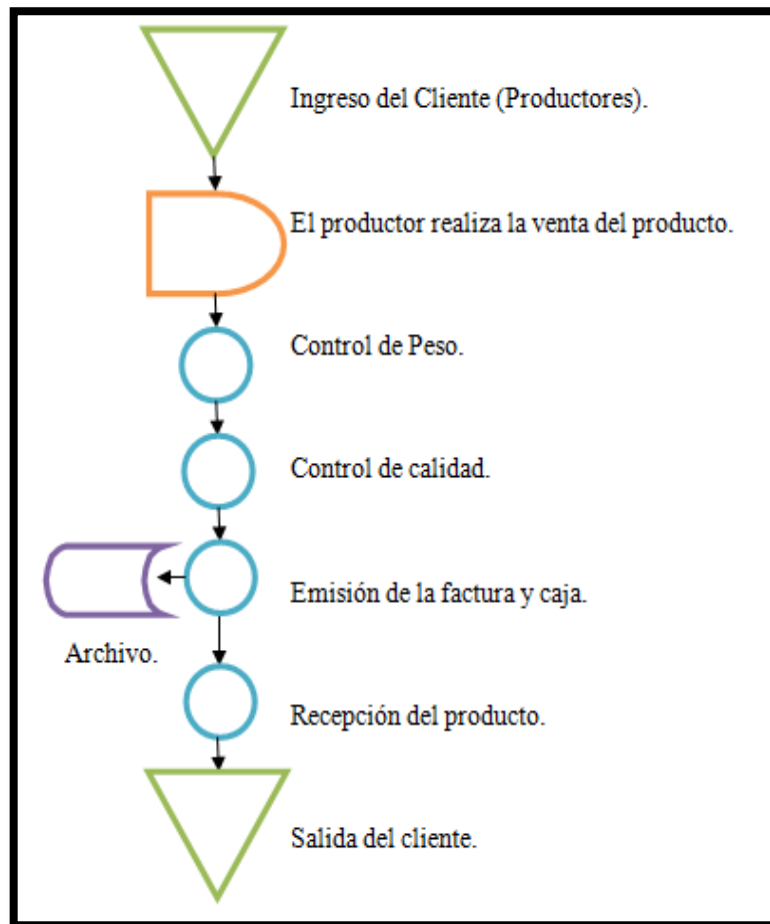
Se recomienda utilizar un secador corredizo, que es recomendable por cuanto permite regular las horas de secamiento del producto y poner bajo cubierta la bandeja íntegramente para evitar la lluvia. El tamaño de este secador dependerá de la cantidad de producto, pero manteniendo su estructura básica es aplicable tanto para bajo nivel de producción como para un centro de acopio.

- **Secado artificial:** Se efectúa mediante el uso de secadoras a gas; por lo general se utiliza en zonas húmedas en las que hay poca presencia de luz solar.
- **Almacenamiento:** Concluido el secado es necesario almacenar el cacao en lugares ventilados y libres de humedad para evitar la contaminación con olores extraños.

3.3 Macroprocesos.

3.3.1 Identificación de Procesos Estratégicos.

En la asociación vamos a realizar en primer lugar, un diagnóstico sobre el estado de sus servicios o producciones, estudiar las funciones de grupos, realizar encuestas primarias dentro de la empresa y a clientes externos, diseñar y propiciar análisis de matrices y clasificar los servicios de acuerdo a nomenclaturas propias del lugar. Una vez clasificados los tipos de servicios por el grupo de trabajo, se procederá a establecer el flujo normal de los mismos. A continuación se describe el flujo aplicar en la asociación:



Fuente: Las autoras, Proceso de Atención al Cliente, 2010.

El diagrama de proceso de atención al cliente se realizó en base a los pasos o procedimientos que tiene la Colonia Agrícola Shumiral desde que el productor ingresa al centro de acopio hasta salir con el pago por su producto.

3.3.2 Situación Actual de Producción de Cacao.

Principales zonas de producción nacional:

La producción de cacao es dispersa a lo largo de 16 provincias del Ecuador. Se trata de monocultivos y cultivos asociados con otras especies. La mayor concentración de la base agrícola se encuentra en las provincias de:

- Los Ríos.
- Guayas.
- Manabí.
- Esmeraldas y
- El Oro.

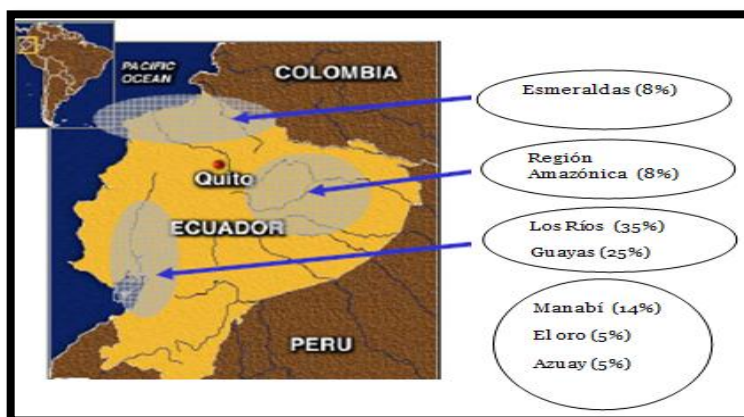
Estadísticas de producción:

La producción de cacao en el Ecuador corresponde a la variedad forastero, bajo la designación internacional, aunque se diferencia de otros cacaos producidos internacionalmente por su sabor y aroma que lo hacen característico.

En total existen aproximadamente 60 mil unidades productivas agropecuarias, de las cuales el 50% tienen superficie de 1 a 10 hectáreas, adicionalmente se estima que el 10% de estas se encuentran organizadas.

Alrededor de, 17% una superficie de hasta 20 hectáreas, 20% hasta 50 hectáreas y 13% tienen una superficie superior a 50 hectáreas. Es decir la mayoría de la producción está en manos de pequeños productores, considerándose aproximadamente 90 mil productores registrados en Ecuador, de los cuales el 40% los tiene bajos sistemas agroforestales.

Mapa de distribución de cacao Nacional en Ecuador.



Fuente: Las Autoras, Distribución de Cacao Nacional en Ecuador, 2010.

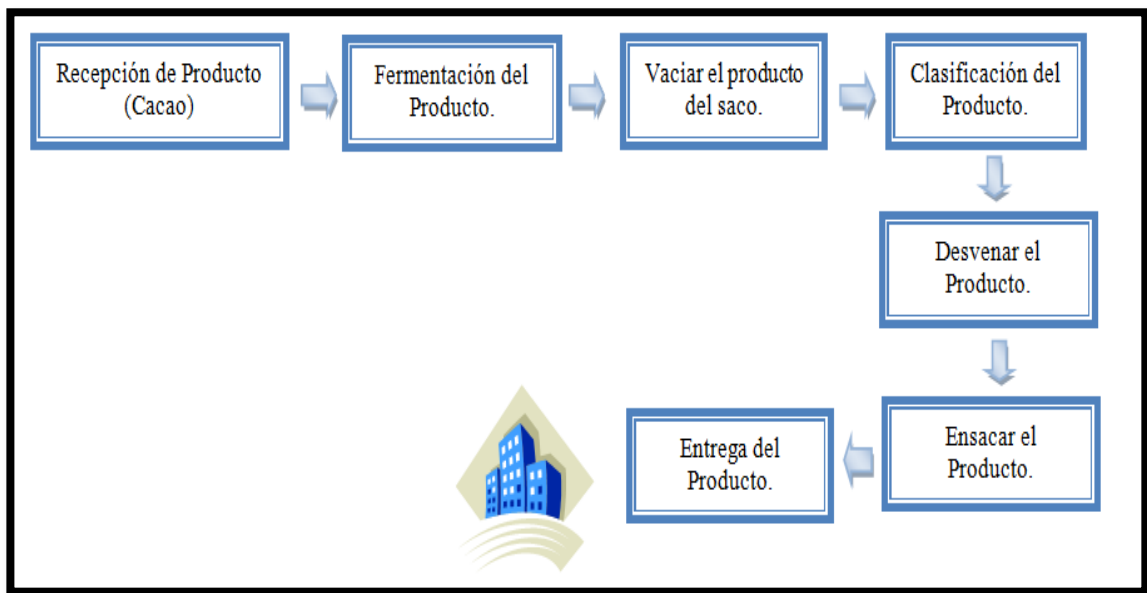
3.4 Plan de Negocios.

3.4.1 Proceso de Producción.

Como ya hemos mencionado anteriormente la Colonia Agrícola Shumiral no participa directamente en el proceso de producción de cacao, la función importante que desempeña es la de comercialización del producto. A continuación tenemos la cadena de almacenamiento y comercialización:

- **Recepción del Producto:** El producto será receptado en el punto de acopio de la asociación, al cual acudirán todos los pequeños productores pertenecientes a la misma. El horario de recepción del producto será desde las 8am hasta las 5pm.
- **Fermentación del Producto:** El producto deberá tener un periodo de fermentación de 5 días, permitiendo que el líquido (baba) del producto se elimine por completo, el mismo que favorecerá a la maduración de la almendra, lo cual facilitara el proceso de secado.
- **Vaciado del Producto:** Una vez fermentado el producto se procederá a vaciarlo del saco respectivo.
- **Clasificación del Producto:** En este punto se realiza la separación del cacao prieto (cacao duro) y del cacao suave.

- **Desvenar el Producto:** Luego se procede al desvenado del cacao, lo cual consiste en la separación de la Pepa (almendra), de la vena.
- **Ensacado del Producto:** Luego del desvenado se procede ah empacarlo en sacos limpios.
- **Entrega del Producto:** Culminado con los procesos anteriores se procede a la entrega del producto a la respectivas empresas.



Fuente: Las Autoras, Proceso de Almacenamiento Comercialización, 2010.

3.4.2 Estructura Organizacional.

3.4.2.1 Planificación.

La planificación comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar los objetivos de nuestra asociación.

Esto se realizará previamente a las funciones de dirección mencionadas anteriormente. Hay que distinguir planes tanto a corto plazo y a largo plazo:

- **Planificación a corto plazo** (no superior a un año): En primer lugar lograr posicionarnos en el mercado local, incrementar nuestra base de datos, para así obtener mayores ingresos como beneficios y de esta manera alcanzar las metas propuestas por la asociación.

- **Planificación a largo plazo** (superior a cinco años): La asociación tiene como planes principales los siguientes puntos:
 - Ser reconocida a nivel nacional.

 - Contar con la infraestructura adecuada para llevar a cabo los procesos eficaces, (secado).

 - Adquisición de transporte.

- Incremento de personal.
- Contar con sucursales.

La planificación en la asociación cumple dos propósitos principales:

- **El Protector:** El propósito protector consiste en minimizar el riesgo de la asociación, reduciendo la incertidumbre que rodea al entorno del negocio, definiendo las consecuencias de las acciones administrativas.
- **El Propósito:** El propósito afirmativo de la planificación en la asociación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional, coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de la organización.

La función de la organización permite que la asociación realice estos planes para que se lleven a cabo de forma conjunta y colectiva entre todos los elementos del sistema de la Colonia.

3.4.2.2 Organización.

A través de la organización la Colonia Agrícola Shumiral podrá distribuir todas las tareas entre los trabajadores. El primer paso para la organización de la asociación será la definición o descripción de los puestos de trabajo, así como la asignación de responsabilidades y posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de

autoridad y coordinación, mediante la determinación de los niveles de jerarquía o escalas de autoridad.

Principios de organización.

Entre los principios que podríamos citar para la Colonia Agrícola Shumiral, destacamos los siguientes:

1. Definición de objetivos de la asociación.
2. **Unidad de mando:** Cada subordinado tendrá un solo superior que conozca el proceso de trabajo, el mismo que dependerá directamente de él, y que el superior conozca sus subordinados respectivamente. Esto contribuye a una clara asignación de órdenes, evitando interferencias.
3. **Unidad de dirección:** Como hemos hablado anteriormente la unidad de dirección de la asociación estará dirigida principalmente por la presidencia, seguida de la administración.
4. **Autoridad y responsabilidad:** En la asociación refiriéndose a la autoridad y responsabilidad se maneja el lema de, “mayor poder, mayor responsabilidad”.
5. **Extensión del control:** Consistirá en fijar el ámbito de autoridad en la asociación.

3.4.2.3 Dirección.

El proceso de dirección de la empresa.

El trabajo del administrador de la Colonia Agrícola Shumiral será de combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para la consecución de los objetivos; ha de dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la asociación.

Los diversos niveles directivos forman una pirámide jerárquica dividida en tres partes las cuales describimos a continuación:

- I. La alta dirección ocupa el nivel más elevado de la pirámide. En la asociación está integrada por el presidente y el administrador, personas claves que se ocupan de desarrollar los planes a largo plazo de la colonia.

- II. La dirección intermedia de la asociación estará integrado por el contador, la secretaria y jefe de bodega, que se ocuparán de cuestiones específicas.

- III. La dirección operativa, estará compuesta por los jornaleros y los guardias ya que estos mantendrán contacto directo con el producto, cumpliendo a cabalidad sus respectivas obligaciones y responsabilidad.



Fuente: Las Autoras, Pirámide de Dirección, 2010.

Los grupos de personas comprendidas en esta pirámide están entrelazadas entre sí de distintas formas lo que da lugar a distintas estructuras. Con este sistema de relaciones la asociación pretende que:

- Cada individuo conozca lo que hacen los demás.
- Conocer sus funciones y sus obligaciones en el proceso de trabajo.
- Tener una información de todas las actividades que se desarrollan en el trabajo, con el fin de dar al trabajador una visión más clara y de conjunto que facilite la comprensión del objetivo final de la asociación.

Dentro del sistema deben existir:

- Reglas de trabajo.
- Políticas de trabajo.
 - Ambas estarán implícitas o bien se pueden plasmar en un documento escrito.
- Manuales de instrucción y capacitación.
- Cultura de la Asociación.

3.4.2.4 Talento Organizacional.

3.4.2.4.1 Características del Recurso Humano.

Dentro de una organización el personal es un factor muy importante para el cumplimiento de nuestra estrategia de diferenciación ya que el servicio brindado por el personal al momento de la compra tiene un gran impacto en los clientes.

La Asociación Agrícola Shumiral, maneja un excelente ambiente laboral, pretenderemos generar una Cultura Organizacional que refleje los valores institucionales de nuestra asociación dentro de los cuales esta brindar un excelente servicio de manera rápida y oportuna, para que el cliente se sienta satisfecho al realizar la compra. La Colonia Agrícola Shumiral cuenta con su respectivo organigrama funcional.

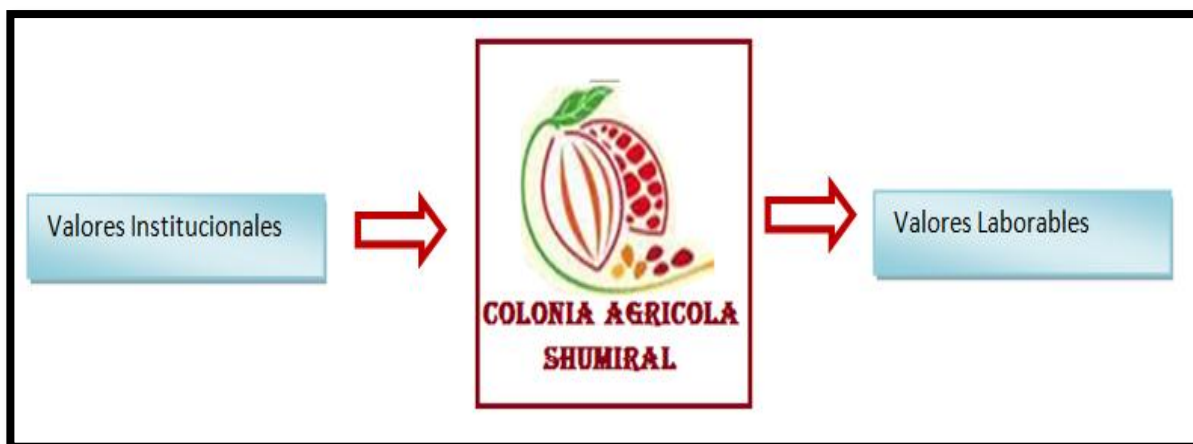
3.4.2.4.2 Cultura Organizacional.

Nuestra cultura organizacional está basada en los valores institucionales que detallamos anteriormente que deberán cumplir todo el personal tanto administrativo como operativo de la asociación.

Además en la asociación de fomenta valores de trabajo en cada una de las áreas de la asociación, estos son particularmente apropiados para el ambiente que se trabaja como lo son:

- Tomar la iniciativa.
- Adaptarse al cambio.
- Tomar decisiones cuando sea necesario.
- Trabajar en equipos.
- Cultivar la confianza, la amistad y la sinceridad.

De esta manera estamos generando una cultura organizacional orientada al cliente sostenible en el largo plazo.



Fuente: Las Autoras, Cultura Organizacional, 2010.

3.4.2.4.3 Reclutamiento de Personal.

Mediante este paso la asociación ubicara al personal más adecuado para desempeñar el trabajo. Este paso la asociación lo realizará mediante anuncios en el periódico, y mediante recomendaciones del personal antiguo.

La Colonia Agrícola Shumiral, realiza el reclutamiento del personal por medio de la prensa escrita en diario la Opinión, y la Hora, el tamaño de la muestra será 2 x 2 y sus publicaciones se realizara los fines de semana. Los requerimientos para cada área irán en el anuncio, de acuerdo al tipo de empleado que se quiere contratar. A continuación se presenta un ejemplo del anuncio para un requerimiento del personal para la secretaria.

COLONIA AGRICOLA SHUMIRAL

Necesita contratar para su local:

Secretaria

- Con experiencia mínima de dos años.
- Conocimientos informáticos.
- Tiempo completo.

Capacidades:

- Liderazgo.
- Sociable.
- Elaboración de informes.

Interesados presentarse con hoja de vida actualizado en Barrio Nuevos Horizontes, Shumiral.

Fuente: Las Autoras, Reclutamiento de Personal, 2010.

3.4.2.4.4 Selección del Personal.

Mediante esta actividad la asociación emplea las siguientes herramientas para elegir al mejor talento.

Recolección de Carpetas:

- En donde se toma en cuenta la experiencia.

- Estabilidad laboral que ha tenido.
- Capacitación.
- Especialización Obtenida.
- Recomendaciones.
- Record Policial.

Valoración Psicológica:

- Se necesita hacer una valoración del conocimiento que posee el posible empleado, para saber si posee las capacidades necesarias para desempeñar bien sus funciones.
- El nuevo talento debe tener una personalidad definida, y contar con las actitudes necesarias para este trabajo.

Infraestructura:

- **Local:** Después de realizar la contratación del empleado la asociación primeramente deberá dar a conocer el local con el que cuenta la asociación.

- **Producto / Servicio:** En la Colonia Agrícola Shumiral el gerente deberá indicar al empleado cual es el principal producto de comercialización que brinda a los clientes.
- **Clientes:** El posible nuevo empleado, además debe conocer cuáles son los clientes habituales y los clientes de mayor importancia en la asociación para que pueda fidelizarlos.
- **Proveedores (Productores):** El empleado debe de conocer cuáles son todos los miembros de la asociación.

Filosofías Empresariales: Además los futuros empleados deben conocer de manera clara y concisa toda la filosofía de la asociación para que de esta forma pueda transmitirla a todos los clientes y tenga como meta cumplir los objetivos de la Colonia Agrícola Shumiral.

Ambientación: Todos los miembros de la Colonia Agrícola Shumiral se desenvuelven en un buen clima organizacional, de modo que los nuevos empleados se sientan cómodos y motivados para cumplir su trabajo con mayor eficiencia. También los empleados antiguos tratan de propagar un ambiente de trabajo en equipo en donde todos forman parte de la organización.

3.4.3 Estructura Financiera y Contable.

La última etapa del análisis de viabilidad de nuestro proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son de ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos.

3.4.3.1 Estructura de Ingresos, Costos, Gastos.

En lo referente a las obras físicas (infraestructura para el negocio), vamos a invertir poco en este rubro ya que poseemos instalaciones propias las que cuentan con: una oficina, un patio, una bodega donde almacenaremos el producto.

El presupuesto de inversión de los equipos que necesitaremos para la instalación y el correcto funcionamiento de nuestra asociación en su actividad comercial se muestra a continuación:

ANALISIS DE FINANCIAMIENTO	
CAPITAL PROPIO	100%

Fuente: Las Autoras, Financiamiento, Shumiral, 2010.

Nuestra empresa se financiará con capital propio que será aportado por los socios, razón por la que no tendremos que acceder a un préstamo bancario para poder impulsar nuestro proyecto. Todos los activos fijos tendrán una depreciación lineal de acorde a su periodo de vida útil, de igual manera para cada uno de ellos se ha establecido un valor de salvamento equivalente al 10% del valor de mercado.

Personal: En esta sección se incluye una proyección a cinco años de todos aquellos gastos en que la empresa tendrá que realizar con respecto a su personal todas aquellas personas que colaboraran en nuestra empresa.

3.4.3.2 Flujos de Efectivo.

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio del proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determine. La información básica para realizar esa producción está contenida en los estudios de mercado, técnico y organizacional, así como en el cálculo de los beneficios.

El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos:

- a) Los egresos iniciales de fondos.
- b) Los ingresos y egresos de operación.
- c) El momento en que ocurren estos ingresos y egresos.

d) El valor de desecho o salvamento del proyecto.

Flujo de Negocio.

El flujo del negocio, no está complejo debido a que nosotros solo seremos comercializadores de la producción de cacao de todas aquellas fincas que están ubicadas dentro del sector de Shumiral.

El primer paso que seguiremos es el de adquirir la producción de cacao en cada una de las fincas del sector de los socios que conforman la asociación, es necesario acotar que no todas las fincas tendrán una cosecha lista para proveernos al momento en que lleguemos al lugar, por lo que nuestro proceso de compra se realizara en varios días, procurando no exceder de una semana.

Adicionalmente el pago se lo hará en efectivo, y por ultimo una vez acopiado los quintales necesarios transportaremos los sacos desde el recinto Shumiral hacia los clientes potenciales y /o mercados principales de la ciudad de Guayaquil.

Escenario # 1 (\$102)

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO RELEVANTE FINAL	-30000,00	29214,54	15036,44	8326,71	857,90	7262,28

Fuente: Las Autoras.

Escenario # 2 (\$142,80)

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO RELEVANTE FINAL	-30000,00	40394,44	24076,50	15101,13	5495,75	9106,34

Fuente: Las Autoras.

Comparación de los Flujos:

FLUJO RELEVANTE FINAL						TOTAL
Escenario # 1	29214,54	15036,44	8326,71	857,90	7262,28	60697,88
Escenario # 2	40394,44	24076,50	15101,13	5495,75	9106,34	94174,17
TOTAL	69608,99	39112,94	23427,84	6353,66	16368,62	154872,05

Fuente: Las Autoras.

3.4.3.3 Indicadores Financieros.

Estos métodos tienen en cuenta la equivalencia del capital que se invertirá en los flujos de caja de cada uno de los periodos de la inversión.

3.4.3.3.1 VAN.

El criterio del Valor Actual Neto (VAN): La organización de inversiones económicas consiste en un estudio detenido sobre las opciones de inversión existentes. La fórmula representativa del valor actual neto es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos, Nassir Sapag Chain, Formula VAN, 2010.

El cociente VAN puede presentarse de tres formas:

- **VAN > 0:** El Valor de los flujos de caja obtenidos de la inversión es mayor que el desembolso inicial, expresado todo ello en pesetas de hoy. **Inversión a considerar.**
- **VAN = 0:** Ambas magnitudes son iguales, habría que tener en cuenta otros parámetros, además de los económicos para aceptar o rechazar la inversión.
- **VAN < 0:** Los flujos de caja generados por la inversión son mayores que el desembolso total. **Inversión NO considerable.**

Nota: El cálculo del VAN del proyecto será realizado a través de Excel.

Para poder sacar el Valor Actual Neto de nuestro proyecto es necesario obtener una Tasa de descuento, decidimos fijar la tasa del 12% que es el porcentaje que por lo menos queremos ganar cada uno de los socios.

VAN		
Precio	\$ 102	\$ 142,80
Escenario # 1	18.664,19	
Escenario # 2		44.668,63

Fuente: Las Autoras

Como observamos en la grafica, vemos que el proyecto es rentable en cualquiera de los dos escenarios, teniendo una mayor rentabilidad en el escenario dos por la variación del precio, cabe destacar que la referencia de los precios ha sido obtenida de fuentes reales como lo es; la empresa exportadora CAFEICA, la misma que fija sus precios mediante la bolsa de New York y de Londres.

Comparación VAN		
VAN 1	18.664,19	29,47%
VAN2	44.668,63	71,53%
Total:	63.332,82	100%

Fuente: Las Autoras.

3.4.3.3.2 TIR.

El criterio del tipo interno de retorno. (TIR): El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La (TIR) representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo se pagarán con las entradas en efectivo de la inversión. La fórmula representativa de la (TIR) es la siguiente:

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0 = 0$$

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos, Nassir Sapag Chain, Formula TIR, 2010.

Nota: El cálculo de la (TIR) del proyecto será realizado a través de Excel.

TIR		
Precio	\$ 102	\$ 142,80
Escenario # 1	49,19%	
Escenario # 2		94,03%

Fuente: Las Autoras.

Comparación TIR	
TIR 1	49,19%
TIR 2	94,03%

Fuente: Las Autoras.

Como observamos en las graficas, vemos que el proyecto es rentable en cualquiera de los dos escenarios, teniendo una mayor rentabilidad en el escenario dos por la variación del precio, ya que la TIR en el escenario dos es más alta (94, 03%).

3.4.4 Marketing Mix.

3.4.4.1 Análisis de Precio.

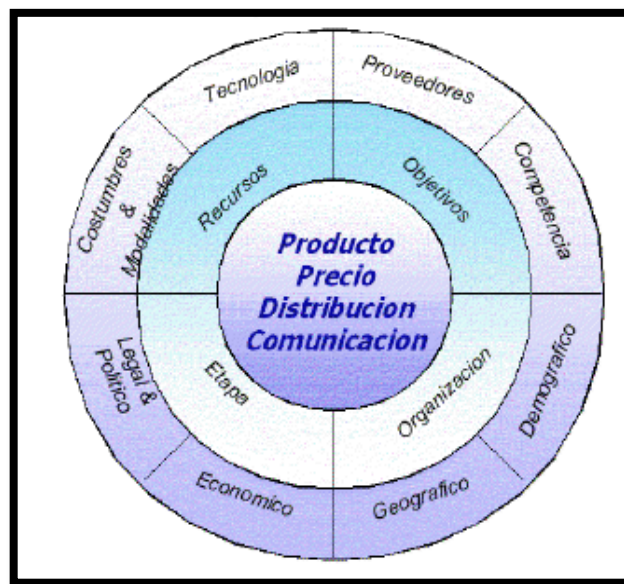
Los precios del cacao dependen en una parte de la oferta y los niveles de producción de los países productores mayores y de la demanda del producto. También depende de factores adicionales que tienen hasta más peso en la tendencia de los precios, y de la bolsa de valores.

Políticas de precios.

El precio es una variable del marketing que viene a sintetizar, en gran número de casos, la política comercial de la empresa. Por un lado, tenemos las necesidades del mercado,

fijadas en un producto, con unos atributos determinados; por otro, tenemos el proceso de producción, con los consiguientes costes y objetivos de rentabilidad fijados.

En el caso de nuestra asociación la Colonia Agrícola "Shumiral" la política de precios estará principalmente basada en los precios establecidos en el mercado, los mismos que se regirán a los cambios de variables exógenas y endógenas que afecten al entorno.



Fuente: Guillermo Levinton, Variables exógenas y endógenas, 2004

Para la Colonia Agrícola "Shumiral" el precio es un elemento muy importante dentro de su estrategia de marketing mix, junto con el producto, la distribución y la promoción, ya que una de las principales metas de la asociación es conseguir precios justos para todos los productores que forman parte de esta entidad.

Además la política de precios de la Colonia Shumiral Agrícola tomará en consideración los márgenes de ganancia que esperan percibir los diferentes elementos del canal de

distribución, ya que estos cumplen un rol importante para que el producto llegue al consumidor (mayoristas, empresas productoras).

Por tanto, una política de precios racional debe ceñirse a las diferentes circunstancias del momento, es decir a los diferentes cambios que se den en las áreas internas y externas de empresa.

Áreas internas	Áreas externas
<ul style="list-style-type: none">• Costes.• Cantidad.• Precios.• Beneficios fijados.• Medios de producción.	<ul style="list-style-type: none">• Mercados.• Tipos de clientes.• Zonas geográficas.• Canales de distribución.• Promoción.

Fuente: Las Autoras, Variables del mercado, 2010.

Además la Colonia Agrícola "Shumiral" analizará las siguientes áreas que son determinantes para establecer y mantener un precio equilibrado en relación al mercado.

- Objetivos de la empresa.
- Costes.
- Elasticidad de la demanda.
- Valor del producto ante los clientes.

- La competencia.

3.4.4.2 Análisis de Producto.

El recinto Shumiral perteneciente a la provincia del Azuay, se caracteriza por ser una zona productora de cacao de diferentes tipos de variedad. Este producto se caracteriza por tener una densidad, color, aroma y peso ideal, cumpliendo de esta manera con los requisitos necesarios para su industrialización y comercialización.



El producto debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Tamaño.
- Densidad.
- Color.



- Olor.
- Peso.

3.4.4.3 Análisis de Plaza.

La Colonia Agrícola Shumiral se dirige al mercado de empresas productoras y exportadoras de cacao, la asociación se enfocara en el mercado nacional. Nuestra empresa se basara en que nuestros clientes aprecien la calidad de nuestro producto. Brindaremos a nuestros clientes las mayores facilidades para la compra del producto.

Por lo tanto podemos concluir que el grupo objetivo de clientes potenciales y reales, está formado por las empresas exportadoras y productoras de cacao. La Colonia Agrícola Shumiral, para su venta tendrá las siguientes opciones de empresas exportadoras de cacao: (Ver Anexo 7)

La empresa escogida es la Empresa CAFEICA.

Empresa	Entrevistado.	Datos Generales	Costo	Pago
<p>CAFEICA</p>  <p>EXMOR (cacao).</p> 	<p>Ing. José del Rosario (Contador general).</p>	<p>Dirección: Duran km 4.5 vía Duran Tambo.</p> <p>Teléfono: (593-4) 2801745, 2807000.</p> <p>Fax: (593-4) 2800852.</p>	<p>Transporte: Gratis.</p> <p>Secado: Gratis.</p>	<p>3% de descuento si superan los 400qq.</p> <p>Precio por qq: Depende de la bolsa de valores, el precio a pagar.</p>

Fuente: Las Autoras.

3.4.4.4 Análisis de Promoción y Publicidad.

El fin básico de la publicidad de la Colonia Agrícola Shumiral es lograr que los compradores potenciales de nuestro producto respondan favorablemente a la oferta de la asociación. Sin embargo definir los objetivos en términos exclusivos de ventas es incorrecto ya que son muchos los aspectos que influyen en la realización de las ventas. Por ello resulta más correcto determinar los objetivos de la publicidad en términos de comunicación.

Los principales objetivos de nuestra campaña van a ser cualitativamente los siguientes:

- Comunicar la existencia de la asociación.
- Crear una imagen de la empresa.

- Dar a conocer el principal producto de la asociación (Cacao).
- Crear una preferencia de marca.
- Describir los beneficios de nuestro producto.

Slogan Publicitario.

El slogan actual de la Colonia Agrícola Shumiral es el siguiente:

“SEMBRAR FE, COSECHAR EMPLEO Y DERROTAR LA POBREZA”

El slogan propuesto para la asociación es:

“TRABAJAMOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE SHUMIRAL”

Este slogan resume todos los conceptos que tratamos de considerar: Es para aquellas personas que exigen la calidad como factor principal. Por otra parte el slogan nos parece técnicamente adecuado ya que:

- Es fácil de recordar debido a su brevedad y a que utiliza palabras que tienen sentido en sí mismas.

- El slogan es fácilmente comprensible independientemente del medio publicitario que utilicemos.
- Se asocia rápidamente en la mente del consumidor con aspectos tan fundamentales como son la salud, la calidad y el sabor.

La Colonia Agrícola Shumiral realizará publicidad por medio de radio y prensa, ya que estos dos medios de comunicación son los de mayor aceptación por la población de Shumiral especialmente por los pequeños productores.

Radio: Las cuñas radiales se realizaran en la radio SUPERIOR perteneciente a la provincia del Oro – Machala, ya que en el sondeo realizado, fue la de mayor sintonía.



Fuente: Radio SUPERIOR, Machala, 2010.

Prensa: A través del sondeo realizado, se determinó que el diario escogido será la HORA, perteneciente a la provincia del Oro – Machala. La Publicidad por medio de la Prensa escrita se realizará por un periodo de seis meses, tiempo en el cual se prevé, se dará a conocer la asociación.



A continuación detallamos los costos de publicidad (Ver Anexo 8)

3.4.5 Análisis del Entorno.

3.4.5.1 Análisis Ambiental.

Situación Ambiental de Shumiral.

Según los pobladores de las comunidades que están cerca a los ríos, desde hace algunos años, dejaron de pescar por la ausencia de peces o porque estos presentaban características físicas amorfas en relación con su normal presentación; es decir que un alimento básico tradicional de estas comunidades desapareció a raíz de la explotación minera en la zona. Por otra parte señalan los agricultores que dejaron de producir frutos de ciclo corto ya que utilizaban aguas de los ríos, pero cuando estos comenzaron a afectar a la salud de la población tuvieron que dedicarse a otras actividades.

Independientemente de la ausencia de una documentación que precise los niveles de la contaminación de aguas, peces y productos agrícolas y los efectos que de ello se derivan; los testimonios de una población que vivía de estos productos, durante generaciones, ahora, precisamente luego de la introducción minera aurífera en la zona, indican tener que dejar de producir de manera continua con el avance de la explotación minera. Una conclusión general a la que llegan los estudios de Monitoreo Ambiental en el Sur del Ecuador manifiesta lo siguiente:

La explotación de oro en el sur del Ecuador ha causado considerables impactos ambientales siendo los más severos los de las áreas Portovelo, Zaruma, Shumiral y Camilo Ponce Enríquez.

Los principales contaminantes son cianuro, metales pesados y mercurio. Las fuentes más significativas de estos contaminantes son las colas descargadas directa o indirectamente en los ríos, por los sistemas de disposición inadecuados. Las descargas de estos contaminantes han provocado la extinción de toda forma de vida superior en ciertos tramos de ríos; además, en varios lugares la mala calidad de agua imposibilita su uso como agua potable, para irrigación o criaderos acuáticos. Lo que ha sucedido con los cultivos, los peces y el uso de las aguas de los ríos como fuente de agua para consumo humano, consumo animal, agricultura e incluso como lugares de esparcimiento de la propia población y de turistas que muy bien las aprovechaban, es la consecuencia del deterioro ambiental que existe en Shumiral.

Junto a los testimonios de los pobladores de las comunidades, es de anotar que el problema ambiental ha estado determinado, durante los últimos años por el reconocimiento de que la defensa del medio ambiente constituye una fuente importante del conflicto.

La Constitución Política del Ecuador, en el artículo 44 dispone: “El Estado protege el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice un desarrollo sustentable”, por lo que declara de interés público y que se regulará conforme a la ley.

- a) La presencia del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país.
- b) La prevención de la contaminación ambiental, la explotación sustentable de los recursos naturales y los requisitos que deban cumplir las entidades públicas y privadas que puedan afectar al medio ambiente...”.

A pesar de contar con la ley mayor, como es la Constitución, las leyes de Minería, con su artículo 5, el Reglamento Ambiental para actividades mineras, artículo 29, así como la Ley de Gestión Ambiental, El Estado, no ha hecho cumplir de manera definitiva estas leyes.

En el Ecuador existen problemas ambientales, la población de Shumiral ha sido y sigue siendo foco de diferentes conflictos socios ambientales, provocados por las actividades mineras, cuyos responsables, con las promesas de mitigar la contaminación ambiental, han quedado en el discurso.

La estrategia ambiental de la Colonia Agrícola Shumiral.

Los métodos de evaluación de impacto ambiental o de sustentabilidad pueden contribuir para la agregación de valor al producto, mejora de la inserción en el mercado, la certificación de calidad ambiental de la producción rural sustentable.

Por lo que la Colonia Agrícola Shumiral como estrategia ambiental tratará de alcanzar la ecoeficiencia que consiste en ofrecer la misma o mayor satisfacción al cliente con menos utilización de materia y de energía, con menos contaminación y con menor producción de residuos.

Dimensiones de la ecoeficiencia:

- Consumo: (Menos).
 - Energía (Menos).
 - Recursos (Menos).

- Renovabilidad: (más).
 - De materiales.
 - De energía.
 - Del producto.
 - Del residuo.

- Nocividad. (Menos).

- Salud humana.
- Ecosistemas.

Lo primero que ha de plantearse la asociación es el consumo de recursos. Y se refiere a: agua, energía, maquinaria, equipos, y suelos, lo que se pretende es la reducción de estos consumos, es decir no malgastar ninguno de estos recursos al contrario utilizarlos con eficiencia y eficacia en la cantidad requerida para lograr una producción de cacao exitosa, contribuyendo de esta forma con el buen manejo del medio ambiente.

La segunda idea que se propone es la renovabilidad, entendiendo tanto el mayor uso de recursos renovables y la capacidad de reutilizar, reciclar o valorizar partes del producto. Lo que se pretende es aumentar la renovabilidad. En este caso la Colonia Agrícola Shumiral incentivara a los productores a través de capacitaciones para que reutilicen los residuos de cacao como abono orgánico, de esta forma se disminuirá el uso de agroquímicos sintéticos (fertilizantes), lo cual garantizara un producto más saludable y con mayor calidad.

La tercera idea es la nocividad, se pretende la reducción de este aspecto. La colonia Agrícola Shumiral tratará de reducir al mínimo los posibles efectos nocivos que puede causar la producción de cacao (uso de fungicidas, etc.) a la salud humana y al medio ambiente.

Para hacerlo se impulsara a los productores a reducir el uso de productos nocivos que aumentan la carga contaminante de la emisión sea al agua, al aire o a los suelos, para efectuar esta acción se brindará capacitación a los productores sobre todos los aspectos que pueden ser nocivos para la salud humana y el medio ambiente, tratando de que consideren otros medios más eficientes.

El proceso a seguir: Las etapas de ambientación.

- La Colonia Agrícola Shumiral deberá plantearse los problemas de contaminación y de residuos una vez generados y procurar mitigar y reducir su impacto negativo en el medio a través de diversos procesos de tratamiento.
- La Colonia Agrícola Shumiral debe intervenir en los procesos de producción de cacao, a través de capacitaciones a los productores sobre la adopción de las mejores tecnologías y prácticas de gestión posibles. Es decir, nuevas formas de producir con menos materia y energía, menos contaminación y menos residuos.
- La Colonia Agrícola Shumiral debe promover el cuidado ambiental entre los miembros de la asociación para que se vea reflejado en su producto.
- Como planes de acción a futuro para mejorar la gestión ambiental la Colonia Agrícola Shumiral promoverá la agricultura orgánica como un medio de producir en armonía con el ambiente y con mayores garantías para la salud del consumidor. Para lo cual la asociación desarrollará actividades entre estas tenemos cursos de capacitación sobre nutrición de suelos, manejo integrado de plagas, etc.
- La Colonia Agrícola Shumiral tratara de incorporar la política ambiental a todas las actividades de la empresa, para lograr convertir la gestión ambiental en una ventaja competitiva de la asociación. No se debe entender como beneficio inmediato, sino como aspecto de competitividad global.

Principales Instituciones que aseguran la protección de medio Ambiente en el recinto Shumiral.

- **Colonia Agrícola Shumiral:** Coordinamos reuniones que van en defensa del río Gala y acordamos acciones directas cuando mineros tratan de abrir trabajos en la cuenca del río el que es vital para la supervivencia de varias comunidades. De allí la lucha por la defensa de la vida.
- **Junta de Agua Potable de Shumiral:** Tenemos constantes reuniones sobre la contaminación del estero Monroy el, Río Gala del sector Shumiral.
- **Ilustre Municipio de Camilo Ponce Enríquez:** Participamos en varios eventos como, día del Medio Ambiente, día del Árbol, etc.
- **Acción Ecológica:** Este organismo asesora y capacita al recinto con talleres, convivencias y pasantitas dentro y fuera del país, con otras organizaciones que luchan contra la contaminación ambiental.
- **Cuerpo de Paz en Ecuador:** Actualmente el recinto Shumiral cuenta con dos voluntarias que trabajan con FEGURGA, en las áreas de educación ambiental y Reforestación con la escuela y colegio de Shumiral y comunidades cercanas.
- **Proyecto PROLOCAL:** Nos financió el Plan de Fortalecimiento Institucional de FEGURGA y con el I Municipio de Camilo Ponce Enríquez, Junta

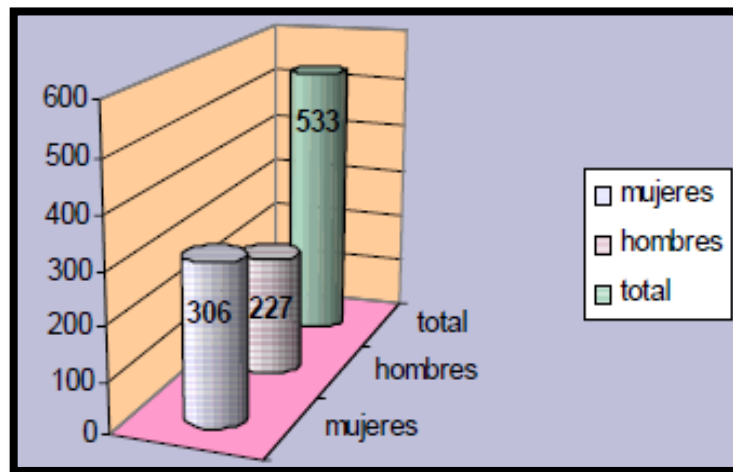
Administradora de Agua Potables y F.E.GU.R.GA el Estudio de la Cuenca del Monroy.

- **FEGURGA:** Surge como una organización territorial por iniciativa de jóvenes voluntarios, hombres y mujeres dispuestos a defender la vida, frente a la amenaza de contaminación del río Gala (parte alta), debido a la presencia de una mega compañía minera (Ecuador).

3.4.5.2 Análisis Social.

Analfabetismo.

El analfabetismo existente en el recinto, es mayor en el sexo femenino; las mujeres constituyen el 57% del total de la población analfabeta del cantón; no así los hombres, quienes alcanzan el 43%.



Fuente: Plan de Desarrollo Local Camilo Ponce Enriquez, Población Analfabeta del Cantón por Sexos, 2004-2014.

La oferta educativa.

La educación en el recinto está regentada por el sector público. La oferta educativa del sector público, aunque sea insuficiente, y a pesar de toda su problemática, no ha dejado de ser la esperanza de la población. El sector privado ha incursionado desde hace poco tiempo, pero lo ha hecho como empresa educativa.

Según Información de los autos diagnósticos comunitarios se ha registrado:

- Establecimiento de preprimaria (1).

- Educación Nivel primario:
 - Establecimientos públicos (1).
 - Establecimiento Privado (1).

- Educación Nivel Secundaria:
 - Establecimiento Público (1).
 - Colegio a distancia sin infraestructura.

La población escolar se concentra mayoritariamente en el área rural, los establecimientos educativos son uní docentes la gran mayoría. Existen establecimientos educativos en las comunidades rurales que funcionan en condiciones precarias, por cuanto no reciben el apoyo que les permita contar con material didáctico, un mobiliario adecuado así como infraestructura física y sanitaria digna, lo que genera desmotivación e inasistencia tanto de alumnos/as como de profesores/as.

Establecimientos de salud.

En Shumiral existe un establecimiento para la atención de la salud, el mismo tiene una capacidad para atender a 30 pacientes, está dotado de equipos para atender en las áreas de maternidad, enfermedades mineras, medicina general, estas unidades de salud están en completo funcionamiento.

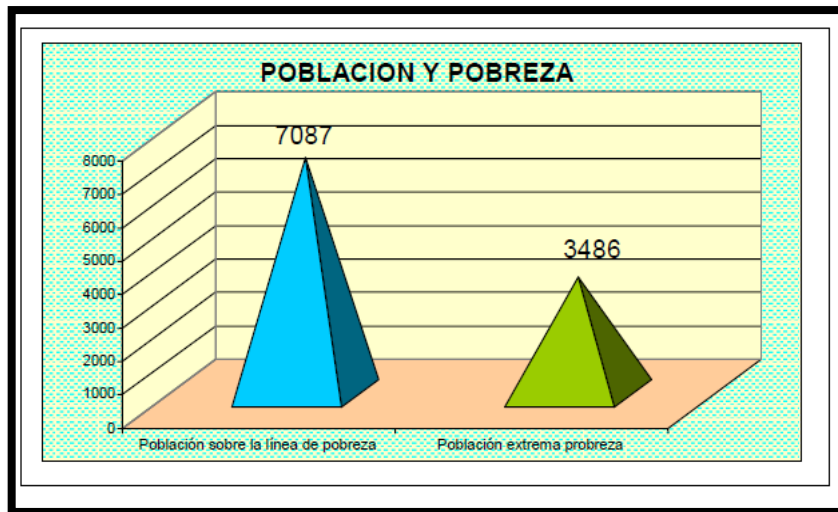
Personal de salud.

El personal de trabajo del centro de salud está conformado por siete personas, entre ellos un medico, un odontólogo, y dos enfermeras los miembros restantes forman parte del personal administrativo y de servicio

Pobreza y Necesidades Básicas Insatisfechas de la población.

La mayoría de la población del recinto Shumiral se encuentra dentro del nivel de pobreza, de acuerdo con los indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) así como la información del VI censo de Población y V de Vivienda, del total de la población, 7087 habitantes, que representan el 70% del total están por debajo de la línea de pobreza. (Debemos tener en cuenta que estos datos son del Cantón Camilo Ponce Enríquez.)

La extrema pobreza abarca a 3486 personas y representa el 34.4% del total. Solo el 30% de población está por encima de la línea de la pobreza, sin que por ello se diga que tienen situaciones óptimas de vida. (Cantonal).



Fuente: Plan de Desarrollo Local Camilo Ponce Enríquez, Población y Pobreza del Cantón, 2004-2014.

Principales instituciones que cooperan con el desarrollo social de la zona.

- **U.R.O.C.A.L:** Como cooperación institucional ayudan con el asesoramiento del Plan Estratégico y actualmente trabajamos en el Programa Creciendo Con Nuestros Niños como un asociación UROCAL-FEGURGA. Por tres años consecutivos sin ningún problema.
- **Ilustre Municipio de Camilo Ponce Enríquez:** Participamos en varios eventos como en el día del Niño, y participamos en le PDL del Cantón Camilo Ponce Enríquez.

3.4.5.3 Análisis Cultural.

Shumiral nace como caserío hace 15 años atrás, debido a la migración de los pobladores de la costa y sierra ecuatoriana, debido a la producción minera y agrícola que posee este

rincón del Ecuador, debido a esto se puede observar un sin número de aspectos culturales que caracterizan a Shumiral, esta cultura se refleja tanto en la cultura de la sierra como de la costa. Como día histórico político tenemos el 29 de abril que se festeja la fundación de este recinto, con la presencia de autoridades, políticas y religiosas.

Entre las festividades que se realizan tenemos:

- Corpus Cristi.
- Fiestas Populares.
- Fiestas de la Virgen del Cisne.



Fuente: Chino Producciones, Shumiral, 2010.

El recinto cuenta con una agrupación de danza y música folklórica denominado OFAYAMA, que representan significativamente al recinto.



Fuente: Grupo OFAYAMA, Shumiral, 2010.

CONCLUSIÓN

Para concluir podemos decir que gracias a la propuesta realizada en la presente tesis se fortalecerá las actividades agroproductivas y se generará ingresos adicionales a través de una comercialización factible por parte de la organización, Colonia Agrícola Shumiral, además se ha fomentado lazos de hermandad, solidaridad y trabajo en equipo por parte de los pequeños productores de cacao, logrando el intercambio de experiencias, ya que se maneja un trato directo con los agricultores con la finalidad de mejorar las condiciones y nivel de vida de la población asentada en el recinto Shumiral.

Con el desarrollo del proyecto los productores del recinto Shumiral contarán con un sistema eficiente de logística comercial, debido a su nuevo modelo de organización y canales directos de comercialización, ya que la asociación desempeñará el papel de comercializador principal, consiguiendo con esto la eliminación previa de los intermediarios. Además la asociación ampliará los contactos y conocimiento del mercado para de esta forma fomentar una comercialización eficiente y eficaz; la misma que se realizó a través de la formulación de encuestas directamente a los productores de la zona, entrevistas a profesionales de la rama agrícola y a asesores de las empresas exportadoras de este producto.

La Colonia Agrícola Shumiral realizó alianzas estratégicas con la empresa exportadora de cacao CAFEICA, ubicada en la provincia del Guayas (Duran); con la finalidad de eliminar los altos costos de transporte externo y secado, ya que el convenio consiste en que la empresa brinde estos servicios gratis, de esta manera se logrará desarrollar capacidades de liderazgo para facilitar la organización empresarial de productores.

Para realizar el diagnóstico estratégico del proyecto se ha implementado la matriz FODA, matriz BCG, y principalmente la teoría de Pareto, en el cual se visualizan dos escenarios, el optimista que alcanza el 80% de la producción; porcentajes que varían relativamente durante el año.

Con la asociación se elevará la competitividad del cacao optimizando la comercialización con altos estándares de calidad mediante el impulso de la agrupación de productores con visión empresarial y capacidad para integrar asistencia técnica, financiamiento y negociaciones comerciales.

La asociación cuenta con un capital de trabajo, él mismo que está depositado en una cuenta de ahorros de la Cooperativa CACPE UROCAL., que genera un interés proyectado acumulado del 34%; pero para la asociación resulta más factible invertir este capital en el proyecto. De acuerdo con los criterios de un VAN > 0, como representamos anteriormente en el escenario uno tenemos un VAN de \$18.664,19 y en el escenario dos un VAN de \$ 44.668,63, datos favorables para la ejecución del proyecto, en lo referente a la TIR, en el escenario uno tenemos un valor de 49,19% y en el escenario dos un valor de 94,03%, mínimo que queremos ganar, con lo que mejora la disponibilidad de efectivo de la asociación.

En conclusión con lo analizado, observamos que el proyecto es rentable, muy atractivo para futuros inversionistas, además el mercado cacaotero está en crecimiento y eso también ayuda e influye mucho para llevarlo a cabo. Sin embargo no descartamos los posibles inconvenientes que se pueden presentar por los desfavorables tiempos climáticos en donde el cacao que se necesita puede escasear o perderse, o la falta de experiencia, puede ser compensada con el fin de ser más competitivos y de esta manera poder alcanzar los principales objetivos.

Finalmente lo primordial en la organización será satisfacer la demanda de todos los clientes de una manera eficiente, ser competitivos con un producto de calidad, y contribuir al desarrollo del Recinto Shumiral perteneciente a la Provincia del Azuay y a todos aquellos pequeños productores para que su estatus de vida sea más digno, así como también contribuir al desarrollo económico de nuestro país.

RECOMENDACIONES.

Como recomendaciones para el mejoramiento continuo de la asociación podemos sugerir las siguientes:

- Que el proceso de ejecución cuente con actividades paralelas de fortalecimiento de las capacidades técnicas de los productores, con actividades de capacitación.
- Mayor especialización por parte de los productores, que se vea reflejado en la calidad del cacao.
- Implementación de asistencia técnica sobre el manejo agronómico del cultivo y el proceso post-cosecha.
- Adecuación de Infraestructura, a largo plazo para que en la asociación se realice el proceso de secado.
- Adquisición de un vehículo para facilitar el transporte del producto.
- Impulso de leyes Gubernamentales que apoyen a los pequeños productores de cacao

- Realizar alianzas con las empresas proveedoras de insumos.
- Promover la creación de empresas agroindustriales con estándares de calidad dedicadas a la transformación del cacao en la zona.
- Establecer un sistema de control y certificación de calidad del grano de cacao y derivados.

BIBLIOGRAFIA.

- ACHING, Cesar, *Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*, 1ª Edición, Editorial Prociencia y Cultura S.A., 2005.
- BERNAL, Cesar, *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, Editorial Prentice Hall, Bogotá – Colombia, 2000.
- BLANK Leland y TARQUIN Anthony, *Ingeniería Económica*, 4ª Edición, Editorial McGraw-Hill S.A, 1999.
- BORELLO, Antonio, *El Plan de Negocios*, 1ª Edición, Editorial McGraw-Hill S.A, 1994.
- COHEN Ben R y GREENFIELD Jerry, *Marketing*, Edición ilustrada, Editorial Simón & Schuster, 1998.
- FRED R, David, *Conceptos de Administración Estratégica*; 9ª edición, Editorial Pearson Educación, Guadalajara - México, 2003.
- HAX Arnoldo y MAJLUF Nicolás; *Estrategias para el liderazgo competitivo*, 1ª edición, Editorial Prentice-Hall, Buenos Aires- Argentina, 1997.
- KINNEAR, Thomas C., y TAYLOR, James R., *Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado*, 4ª Edición, McGraw-Hill S.A, 1993.
- KOENES Avelina, *El Diagnostico de la Empresa*, 1ª edición, Editorial Díaz de Santos S.A., 1995, Madrid – España.

- KOTLER, P., *Dirección de Marketing*, 10ª edición, Editorial Pearson Education, Guadalajara-México, 2001.
- MAQUEDA Francisco J., *Creación y Dirección de Empresas*, 1ª edición, Editorial Ariel S.A, Barcelona- España, 1991.
- MINTZBERG Henry y QUINN Juanes B., *El Proceso Estratégico Conceptos Contextos y Casos*, 2ª Edición, Editorial McGrAW-Hill S.A.
- MINTZBERG Henry, *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*, 2ª edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, Guadalajara – México, 1997.
- PONCE REYES Agustín; *Administración de Empresas Teoría y Práctica*, Editorial Limusa, 2004.
- ROBBINS, Stephen P., y COULTER Mary, *Administración*, 5ª Edición, Editorial Prentice Hall.
- SAPAG CHAIN Nassir & SAPAG CHAIN Reinaldo, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, 4ª Edición, Editorial McGrAW-Hill S.A, Santiago – Chile, 2010.
- TERRY George R., *Principios de la Administración*, 2ª edición, Compañía Editorial Continental, S.A, Guadalajara - México.
- VELASCO Félix; *Aprender a Elaborar un Plan de Negocios*, 1ª Edición, Editorial Ibérica S.A., Barcelona-España, 2007.

LINCOGRAFIAS.

- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/matrizbostonconsultinggroup/.
- <http://ame.gov.ec/frontEnd/images/objetos/2.pdf>.
- <http://ame.gov.ec/frontEnd/images/objetos/2.pdf>.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Filosof%C3%ADa_de_la_empresa
- http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa
- <http://gerenciaprosos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/3-3-Macroprocesos>.
- <http://gerenciaprosos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/3-3-Macroprocesos>.
- http://html.rincondelvago.com/comercializacion_marketing-estrategico-y-operativo.html.
- <http://markegruop.blogspot.com/2009/03/mercado-potencial-vs-mercado-objetivo.html>.
- http://www.ceaecuador.org/imagesFTP/4640.Cacao_organico_y_biol_INIAP.pdf
- <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/compe.asp>.

- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/fundamentosadministracion/default2.asp
- <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/32/disenio.htm>.
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos2.htm>
- <http://www.inec.gov.ec/web/guest/noticias>.
- <http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml#ESTUDIO>.
- <http://www.monografias.com/trabajos25/mision-vision-valores/mision-vision-valores.shtml>.
- <http://www.monografias.com/trabajos28/tipos-mercados/tipos-mercados.shtml>.
- <http://www.monografias.com/trabajos7/imco/imco.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>.
- <http://www.ucla.edu.ve/dac/investigaci%F3n/compendium8/graficas.htm>.
- <https://sites.google.com/a/agro.uba.ar/newsletter-paa/newsletter-5/-que-son-los-agronegocios>
- <https://sites.google.com/a/agro.uba.ar/newsletterpaa/newsletter-5/-que-son-los-agronegocios>.
- www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml#, 2009.

- www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/.../cacao_mag.pdf

ANEXOS

Anexos N.- 1 “Nomina de Socios”.

Nombre	Cedula
Crespo Berrezueta Jose Jacinto	0701718488
Cabrera Valverde Rosa Elvira	0721222226
Carreño Sarango Rosa Amabilia	1101126736
Cabrera Barre Rider Estuardo	1712661121
Carreño Torres Tito Yovani	1102370275
Carreño Zarango Edit Magdalena	1102145925
Duran Cambisaca Maryuri Magali	0704750546
Duran Leon Omar Guillermo	0703870758
Duran Duran Alfonso Guillermo	0700437692
Eras Guerrero María Piedad	0702525262
Eugenio Quimi Andrés Junior	0703616524
Eugenio Poma Martin Andrés	0704363712
Eugenio Mora Roberto	0101721017
Fejoo Cabrera José Leónidas	0702834821
Godoy Aguilar Luis Leovigildo	0701086747
Godoy Maldonado Luis Miguel	0704553700
Guaicha Armijos Hugo Amable	0700606676
Guaicha Carreño Alcivar	0702678822
Guaicha Guaicha Sánchez Gonzalo	0701901043
Guaicha Ovaco Milton Sergio	0701569238
Guaicha Riofrio Angel Domingo	1101024451
Godoy Armijos Oscar Eduardo	1710551720
Guaman Guerrero Manuel Vicente	0703513804
Gallo Carreño Edwin Eduardo	0704992635
Guaman Duran Nelly Sarbelia	0704093277
Godoy Aguilar Santos Alberto	0702267782

Guaicha Armijos Segundio Eleuterio	0700609225
Guaicha Obaco Segundo Efrén	0701059008
Giler Bravo Jonny Rafael	0703394106
Herrera Córdova Rosa Elvira	0702920794
Heras Heras Sabina Isabel	0103952602
Jarvi Guisamano Angulo	0900211439
Jiménez Togra Julio Oswaldo	0700773534
León Vélez Norma Isidora	0701218851
Lopez Leon Leonor Ermenegilda	0907034045
León Vélez Mari Viterva	0702019126
Lozano Ponguillo Jesenia Pascuala	0703829499
Lozano Ponguillo Incolaza Maria	0733567822
Lupercio Quituisaca Carlos Alberto	0742785633
Lozano Ponguillo Sergio Patricio	0704124130
Lozano Ponguillo Brenda Angelica	0705234789
León Vélez Máxima Gudelia	0701252207
Lozano Cabrera Juan Plutarco	0701249369
León Vélez Lucia Guillermina	0700796290
Lozano Ponguillo Juan Milton	0722383790
Mejía Guaicha Marcia del Carmen	0703914556
Macas Poma Elsa Patricia	0704488832
Mateo Reyes Johana María	0704102389
Macas Poma Jorge Oswaldo	1102126263
Macas Poma Luis Fernando	0703172577
Maldonado Telcan Celia Dorinda	0701768301
Montaleza Esperanza Marcos Felipe	0902180488
Montalván Vanegas Francisco Teodoro	0102225356
Morillo Salinas Byron Vicente	1103389415
Ochoa Luis Tenorio	0701901571

Ochoa Segarra Byron Iván	0703284570
Ortiz Angulo Jorge Luis	1711815504
Ortiz Manuel Benigno	1101035739
Ochoa Segarra Jessica Ana	0704043520
Pena Alvear Manuel Juvencio	071125890
Pesantes Merchán Jacinto Euclides	0104578554
Pesantez Cedillo Serafín Gerardo	0100491182
Pesantez Pesantez Liliana Rocio	0701353351
Pesantez Serafina Lucia	0701353351
Púa Vera Christian Ricardo	0104579376
Pacheco Vélez Pedro Eliceo	0901952929
Peñaloza Reyes Fanny Elizabeth	0104011473
Peralta De la Rosa Patricia Isabel	0703670745
Ponguillo Suarez Juana Benedicta	0702458811
Quituisaca Criollo Carmen	0101498194
Rodríguez Mendoza Elsa Virginia	0702014069
Romero León Milton Enrique	0701020547
Reyes Juan Nicanor	0701560187
Sánchez Valarezo Víctor Hugo	0701813081
Torres Ordoñez Ángel Victoriano	0701981979
Valverde Barzallo Zoila Maria	0700919871
Velepucha Guaman Bolivar Diflores	0700386261
Yadaicela Chacho Vicente Federico	0901853283
Yadaicela Reyes Eduardo Tito	0704041706
Yadaicela Pua Xavier Andrés	0704910538
Yadaicela Chacho Lino Andrés	0901353291
Yaguana Flores María Rosado	1101473791

Fuente: Colonia Agrícola Shumiral, Nomina de Socios, 2009.

Anexos N.- 2 “Encuesta”.

“PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE EMPRESA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO EN LA ZONA DE SHUMIRAL PERTENECIENTE A LA PROVINCIA DEL AZUAY.”

De la manera más gentil, se pide realizar esta encuesta ya que para nosotros como estudiantes egresados de la Universidad Politécnica Salesiana, la información recolectada nos permitirá conocer qué nivel de aceptación tendrá la propuesta de un plan de gestión de empresa para la comercialización e industrialización de cacao en el recinto Shumiral.

Instrucciones: Marque con una x su respuesta.

Datos Personales:

Nombre: _____

Edad: _____

1. ¿Se dedica usted a la producción de Cacao?

SI ___

No ___

Si su respuesta es afirmativa siga contestando el cuestionario de lo contrario le agradecemos su gentileza.

2. ¿Qué tipo de cacao produce?

Nacional ___

CCN51 (Clonal) ___

CCN51 (Ramilla) ___

3. ¿Está de acuerdo que en Shumiral se implemente un modelo de gestión de empresa para el mejoramiento de la comercialización del cacao?

SI ___

No ___

4. ¿Formaría usted parte de esta asociación?

SI ___

No ___

Explique su respuesta:

5. ¿Con que fines formaría parte de la asociación?

Mejoramiento Económico. _____

Aumentar el nivel de ventas. _____

Mayores beneficios. _____

Pago justo por su producto. _____

Eliminación de Intermediarios _____

6. ¿Qué cantidad de cacao cosecha al año?

10 - 15 quintales _____

15 - 20 quintales _____

20 - 25 quintales _____

25 - 30 quintales _____

30 - 35 quintales _____

35 - 40 quintales _____

40 en adelante _____

7. ¿A qué lugar usted vende el producto?

Machala:

Guayaquil:

Naranjal:

8. ¿A qué precio le pagan el quintal?

9. ¿Los gastos de transporte del producto es realizado por?

Usted:

Intermediario:

Otros:

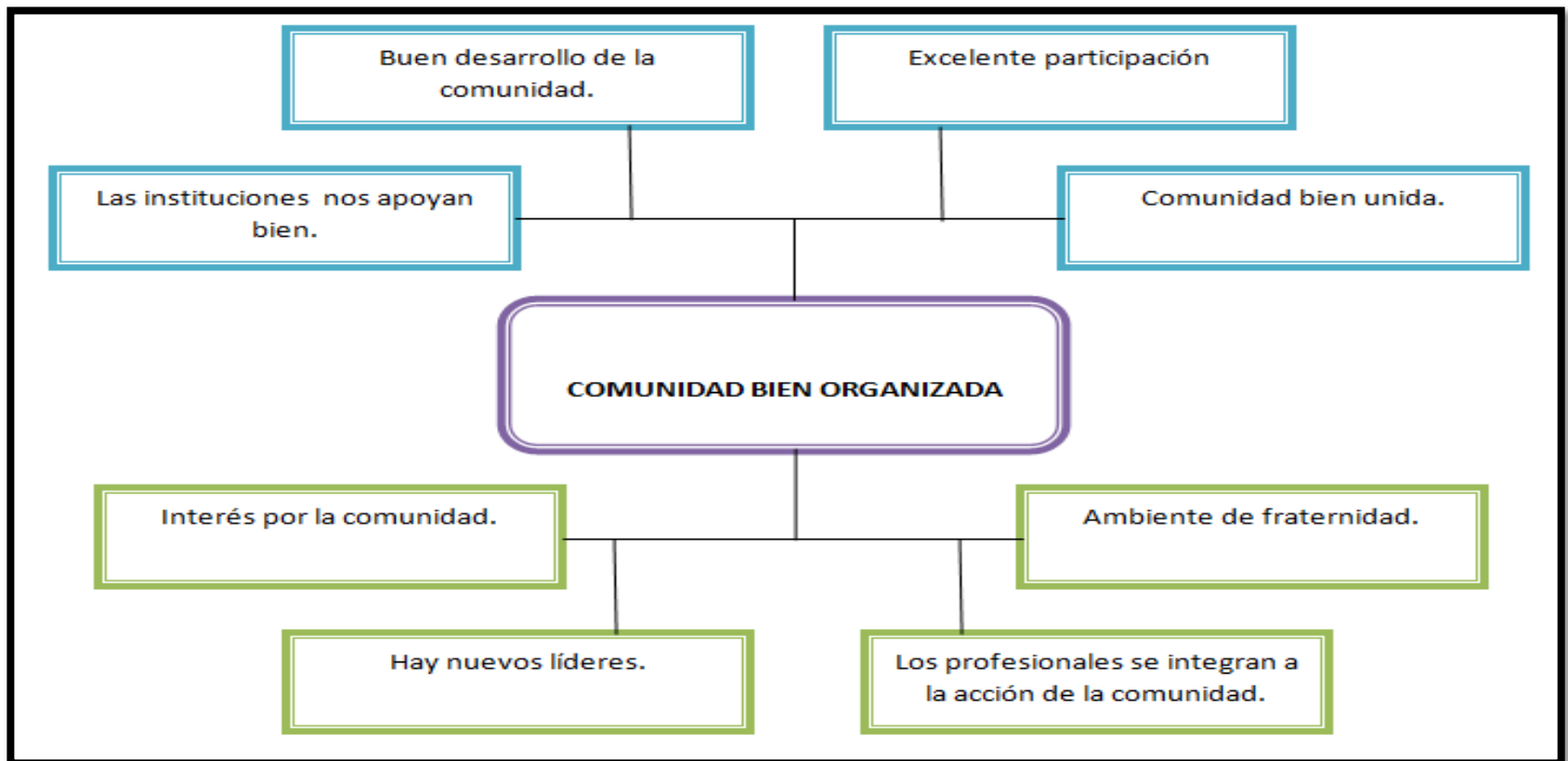
Gracias por su colaboración.

Anexo N.- 3 “Árbol de problemas: Modelo actual”.




Fuente: Las Autoras, Árbol de Problemas Modelo actual, 2010.

Anexo N.- 4 “Árbol de Objetivos: Modelo Propuesto”.



Fuente: Las Autoras, Árbol de Objetivo, 2010.

Anexo N.- 5 “Conformación de la Colonia Agrícola Shumiral”


Ministerio de Agricultura y Ganadería
Subsecretaría de Fomento Agroproductivo
Dirección de Desarrollo de Organizaciones Agroproductivas
Quito - Ecuador

(66)
RAMA PRIMERA DEL CANTÓN
RAMILO PONCE ENRIQUEZ
AZUAY

Of. No. 1581 SFA/DOA/MAG
Quito, a 2/9/04.

Ingeniero
Petronio Encalada
DIRECTOR TÉCNICO DEL ÁREA DE AZUAY
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
Cuenca.-

De mis consideraciones:

A fin de que se informe a los interesados, y luego de la revisión realizada por la Dirección de Organizaciones Agroproductivas, me permito indicarle que la COLONIA AGRÍCOLA “ZHUMIRAL”, domiciliada en el Recinto Shumiral del cantón Ponce Enriquez provincia del Azuay, es una organización jurídica aprobada en el ex. Ministerio de Previsión Social y Trabajo mediante Acuerdo Ejecutivo No. 150 de 30 de octubre de 1956, la reforma a los estatutos fue tramitada en esta dependencia con Acuerdo Ministerial No. 280 de 30 de agosto de 1977. Los balances se encuentran registrados hasta, el 31 de diciembre de 1999. No es posible registrar la Directiva por cuanto los estados financieros elaborados desde el 2000 hasta el 2003, no han sido aprobados por las razones constantes en el Of. No.233 SFA/DOA/MAG del 02 de febrero del presente año.

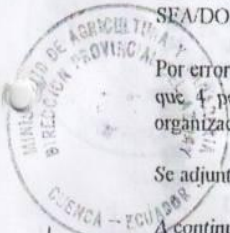
Por error involuntario se indica en el Of. No. 0232 SFA/DOA/MAG de 2 de febrero del 2004 que 4 personas no son socios calificados, ya que se originó una confusión con otra organización con la misma denominación y domicilio.

Se adjunta fotocopia del último estatuto vigente

A continuación la nómina de socios de la organización:

No.	NOMINA
1	APOLINARIO MANUEL
2	APOLINARIO MÁXIMO V.
3	ARMIJOS SERGIO
4	ARMIJOS GREGORIO
5	ARMIJOS TELÉSFORO
6	ARMIJOS ROSARIO
7	ARMIJOS MARIELA

SEMBRAR FE, COSECHAR EMPLEO Y DERROTAR LA POBREZA





Ministerio de Agricultura y Ganadería
Subsecretaría de Fomento Agroproductivo
Dirección de Desarrollo de Organizaciones Agroproductivas
Quito - Ecuador

SECRETARÍA PRIMICIA DEL CANTÓN
AMILLO PONCE ENRIQUE
AJAY
CUNCA

- 2.
8. BARREZUETA MANUEL
9. BARREZUETA ROSA
10. BERMUDES FRANCISCO
11. BALAREZO GILBERTO
12. CABRERA JOSÉ
13. CABANILLA ISABEL
14. CAPELO HERNÁN
15. CÁRDENAS HÉCTOR
16. CABRERA LUIS
17. CAMBIZACA LUIS
18. CONESA P. CARMEN
19. CARRANZA ROBERTO
20. CHAPA MANUEL
21. CHACHO PEDRO
22. DURÁN ALFONSO
23. EUGENIO ANDRÉS
24. GAMBONA FLORENCIO
25. GODOY ALBERTO
26. GODOY LUIS
27. GODOY PASCUAL
28. GUAICHA SEGUNDO
29. GUICHA IMELDA
30. GUICHA SANTOS
31. GUICHA ENRIQUE
32. GUICHA NARCISO
33. ILLESCAS MANUEL
34. JIMÉNEZ FRANCISCO
35. JIMÉNEZ MANUEL
36. JIMÉNEZ JOSÉ
37. LEÓN ALBERTO
38. LEÓN M. ELEUTERIO
39. LEÓN M. MANUEL
40. LEÓN M. RAFAEL
41. LEÓN LUIS
42. LOYOLA DORA
43. LOZANO NINFA
44. MALDONADO ERNESTO
45. MALDONADO JOSÉ
46. MALDONADO JOSÉ
47. MATEO PEDRO
48. MEJÍA LEOPOLDO
49. MONTALEZA AMADO
50. MONTALEZA FELIPE
51. OCHOA JUAN

SECRETARÍA PRIMICIA DEL CANTÓN
AMILLO PONCE ENRIQUE
AJAY
CUNCA

[Handwritten signature]

SEMBRAR FE, COSECHAR EMPLEO Y DERROTAR LA POBREZA



Ministerio de Agricultura y Ganadería
Subsecretaría de Fomento Agroproductivo
Dirección de Desarrollo de Organizaciones Agroproductivas
Quito - Ecuador

ING. CARLO PONCE ENRIQUET
AJAY - CUNAJAY

SA

3

52. OCHOA ERNESTO ✓
53. ORTEGA HUMBERTO
54. OLAYA VITERBA ✓
55. PANDO VÍCTOR
56. PACHECO PEDRO
57. PEÑAFIEL GERARDO
58. PEÑAFIEL SEGUNDO
59. PEÑAFIEL GONZALO
60. PESANTES GILBERTO
61. PESANTES BERSA
62. PILCO DANIEL
63. PINO ROSENDO
64. POMA CAMILO
65. PROSEL ANGEL
66. REYES SALVADOR
67. REYES DARÍO
68. REYES ENRIQUE
69. ROMERO MILTON
70. ROBLES VÍCTOR
71. SANDOYA AMABLE
72. SALTOS RODRIGO ✓
73. SOLARTE TOBIAS
74. TOALONGO DOSITEO
75. VÁSQUEZ LUIS
76. VÁSQUEZ PEDRO ✓
77. VALVERDE FÉLIX
78. VALVERDE ZOILA
79. ZAMBRANO AMADEO
80. ZAMBRANO JACINTO
81. ZAMBRANO PLÁCIDO

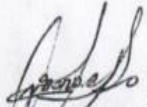


DIRECTOR TECNICO DE AREA
MAG. AZUAY

Atentamente,
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ing. Ramón Del Salto R.
SUBSECRETARIO DE FOMENTO AGROPRODUCTIVO
Adj. Lo indicado

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA.-DIRECCION PROVINCIAL
AGROPECUARIA DEL AZUAY.- DIRECCION DE ORGANIZACIONES
AGROPRODUCTIVAS.- Cuenca, 27 de junio del 2005.- La presente constituye copia
fotostática del original que reposa en los archivos de esta Dependencia. - LO CERTIFICO


Ing. Dubal Gaibor A.
DIRECTOR TECNICO DE AREA
MAG AZUAY



DOY FE: Que la (s) fotocopia que antecede
(n)foja(s) con fin consulta de su(s)
respectiva(s)(s) certificada(s) que me
presentó para su providencia.

Camilo Ponce a de de 2005

Dr. Germán B. Astudillo Astudillo
NOTARIO PRIMERO DEL CANTON
CAMILO PONCE ENRIQUEZ - AZUAY

Anexo N.- 6 “Estatutos”.

MINISTERIO DE SAGRICULTURA Y GANADERIA

QUITO – ECUADOR

N.- 0280

EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

CONSIDERANDO:

QUE, ante este Ministerio se ha solicitado la aprobación de un nuevo Estatuto de la Colonia Agrícola “SHUMIRAL”, domiciliada en la parroquia Camilo Ponce Enríquez, del cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, la misma que fuera aprobada legalmente por el Ministerio de Previsión Social y Trabajo, mediante Acuerdo N.-150 de 30 de Octubre de 1956, presentando para el objeto, la documentación requerida; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere la ley,

ACUERDA:

Art. 1.- APROBAR el nuevo Estatuto de la Colonia Agrícola “SHUMIRAL”, domiciliada en la parroquia Camilo Ponce Enríquez, del cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, con las siguiente modificaciones:

- **El Art. 1.-** dirá: “Con domicilio en la parroquia Camilo Ponce Enríquez, del cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, se encuentra constituida la Colonia Agrícola “SHUMIRAL”, por tiempo indefinido, la que está sometida a las leyes pertinentes de la República del Ecuador, pudiendo disolverse en

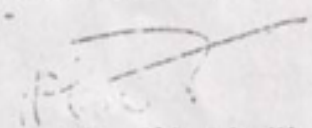
cualquier momento de acuerdo con lo que disponen el Código Civil y el presente Estatuto.”

– Suprímense los artículos 2 y 3.

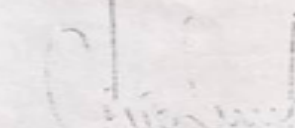
Art. 2.- DISPONER su inscripción en el Registro General que para el efecto se lleva en este Ministerio.

COMINIQUÉSE.-

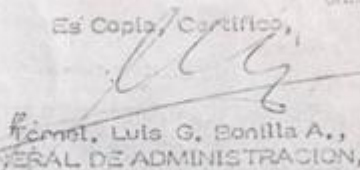
DADO en Quito, a 30 de Agosto, 1977.



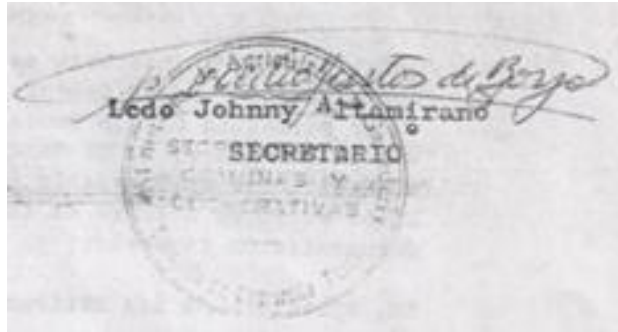
Gral. de Brig. Oliverio Váscquez S.,
MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERIA



Ing. Marco Peñabazerra C.,
SUBSECRETARIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

Es Copia/ Certificado,

Comd. Luis G. Bonilla A.,
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION, ENCARGADO

RAZON.- Siento como tal, que el presente Acuerdo Ministerial se encuentra inscrito en el Registro General de Asociaciones y Colonias de la Dirección de Organización y Capacitación Campesina del Ministerio de Agricultura y Ganadería.- con el Numero de Orden # 011 de 5 de Septiembre de 1977.- Lo certifico.-



PROYECTO DE REFORMA A LOS ESTATUTOS DE LA COLONIA AGRICOLA SHUMIRAL.

CAPITULO I

Denominación, Domicilio, Duración y Objetivos

Art. 1.- La Colonia Agrícola que mediante este instrumento se constituye, se denomina “Colonia Agrícola Shumiral” y estará sometida a las leyes pertinentes de la República del Ecuador y a los presentes estatutos.

Art. 2.- El domicilio legal de la Colonia será la parcialidad Shumiral perteneciente a la Parroquia Ponce Enríquez, Cantón Santa Isabel, Provincia del Azuay República del Ecuador.

Art. 3.- La duración de esta sociedad es de carácter indefinido, sin embargo podrá disolverse a liquidarse de acuerdo a lo especificado en las leyes respectivas y a los presentes estatutos.

Art. 4.- Los objetivos de la Colonia son:

- a) Organizar el servicio de almacén de primera necesidad y consumo.

- b) Establecer campos demostrativos de tipo agropecuario en distintas zonas de la región, con el objetivo de enseñar y aprender nuevas técnicas y aprovechar sus beneficios económicos.
- c) Establecer los servicios básicos para la comunidad, tales como: canalización, letrinas de uso público, agua potable o entubada, servicio de electricidad, mejoramiento de la vivienda de los socios mediante la consecución de créditos a largo plazo y demás servicios que demande la comunidad.
- d) Proporcionar a sus socios mayora capacitación socio-económica.
- e) Promover la ayuda mutua y solidaria entre sus miembros a fin de obtener su mejoramiento social, económico y cultural.
- f) Fundar la caja de ahorro y crédito y de auxilio social para facilitar a sus asociados préstamos en dinero o especies y ayudas sociales de acuerdo al reglamento interno.
- g) Trabajar comunitariamente en la huerta de cacao y otros terrenos comunales que con posterioridad que puedan adquirir. Su producción será destinada fundamentalmente a beneficio social de la comunidad, de acuerdo a estos estatutos y reglamentos internos.
- h) Siendo una organización representativa de la mayoría de habitantes será la llamada a presentar las ternas para decidir futuros representantes de la política estatal en esta localidad. De la misma manera será la llamada a presentar su colaboración para la mejor marcha de la política gubernamental.

- i) Todos los demás fines señalados en las leyes respectivas y las que con posterioridad sean aprobadas en asamblea general.

Art. 5.- Esta organización podrá mantener relaciones con otras de cualquier tipo, nacionales o extranjeros en todo lo que se refiera a integración social, prestación de servicios y obtención de beneficios para socios.

CAPITULO II

De los socios

Art. 6.- Son socios de esta organización los colonos fundadores existentes en el lugar y el resto de moradores del caserío que manifiesten su deseo de participar en una solicitud escrita, dirigida al directorio.

Art. 7.- Para ser socio de la Colonia se requiere:

- a) Ser residente en la comunidad, con un año de permanencia por lo menos;
- b) Ser legalmente capaz;
- c) Someterse a las prescripciones de los presentes estatutos y los reglamentos respectivos.

Art. 8.- Las personas que sean admitidas como socios con posterioridad a la aprobación de estos Estatutos, serán responsables en igualdad de condiciones con los demás miembros, de las obligaciones contraídas por la entidad con anterioridad a la Fecha de su ingreso.

Art. 9.- No podrán ser socios de esta organización personas que hubieren defraudado en cualquier campo, que haya atentado contra la vida de las personas o que hayan sido expulsadas de otra organización similar o igual a esta.

Art. 10.- Son derechos de los socios, los siguientes:

- a) Utilizar los servicios de la Colonia.
- b) Participar de los excedentes netos de la Colonia, en la parte proporcional al trabajo realizado.
- c) Controlar las operaciones económicas de entidad a través de organismos correspondientes. Obtener de los organismos competentes los informes relativos al movimiento de la asociación ya en lo administrativo como en lo económico.
- d) Presentar iniciativas que lleven al fortalecimiento y dependa de los intereses y objetivos de la organización, especialmente en lo que se refiere al mejoramiento de los servicios que presenta.
- e) Elegir y ser elegido para los cargos en los organismos directivos de la Colonia.
- f) Solicitar auxilio económico a la entidad por accidente de trabajo o calamidad domestica de fuerza mayor. Esta ayuda se hará efectiva previo informe favorable de una comisión especial nombrada para el efecto.
- g) Participar en asamblea general.
- h) Participar en igualdad de condiciones con los demás socios, tanto en beneficio como en obligaciones.

Art. 11.- Son obligaciones de los socios:

- a) Desempeñar los cargos para los cuales fueron elegidos por la asamblea general o por el directorio en su caso.
- b) Asistir y participar con voz y voto en las asambleas generales de la organización y demás reuniones previamente convocadas.
- c) Acatar las disposiciones de estos Estatutos, los reglamentos internos y lo que con posterioridad se dicten en asamblea general, siempre que no se opongan a lo antes expuesto o a las leyes que rigen en el país.
- d) No tratar de temas políticos de tipo partidista o religioso en el seno de una reunión convocada para otro objetivo.
- e) Pagar las cuotas que se decida en asamblea general.
- f) Conocer estos Estatutos y los reglamentos internos.
- g) Respetar la programación de trabajo.
- h) Asistir y participar activamente a los trabajos comunales previamente acordados.
- i) Respetar a los demás miembros y de manera especial a sus dirigentes y personeros, siempre que estén cumpliendo con disposiciones autorizadas.
- j) Colaborar en la organización de la colonia evitando dificultades por límites y otros asuntos relacionados con el lote de terreno vendido o adjudicado por la organización, debiendo dar conocimiento al directorio para resolverlos de la mejor manera.

Art. 12.- La calidad de socio se pierde por las siguientes causas:

- a) Por retiro voluntario.
- b) Por pedida de alguno de los requerimientos que se necesitan para ser socio de la colonia.
- c) Por exclusión decretada por la Asamblea General.
- d) Por expulsión.
- e) Por fallecimiento.

Art. 13.- El retiro voluntario se hará constar por escrito y por duplicarlo, reteniendo una copia el interesado con la fe de presentación. El directorio podrá negar su aprobación si la separación procediese de confabulación o este sancionado con expulsión del interesado.

Art. 14.- Si transcurridos treinta días de presentada la separación voluntaria, el directorio no diera resultado alguno la peticionario, se considerará aceptada tácticamente.

Art. 15.- Si a algún socio le llegare a faltar alguno o algunos de los requisitos indispensables para ser socios, el directorio le comunicara sobre este particular para que en el término de treinta días integre el requisito o requisitos que le faltaren. De no hacerlo en el plazo indicado, dispondrá su separación.

Art. 16.- La separación o exclusión de un socio podrá ser acordada por la Asamblea General. El acusado podrá ejercer su derecho de apelación ante la Dirección de Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería. En cada caso

se podrá decretar la separación por incumplimiento de una gran parte de sus obligaciones como socios antes mencionado en este Estatuto.

Art. 17.- La Asamblea General podrá resolverse la expulsión de un socio, previa la comprobación suficiente y por escrito de los cargos establecidos contra el acusado en los siguientes casos:

- a) Por mala conducta notoria, por malversación de fondos de la entidad o delitos contra la propiedad, el honor a la vida de las personas.
- b) Por agresión de obra a los dirigente de la Colonia, siempre que la misma se deba a asuntos relacionados con la entidad.
- c) Por ejecución de procedimientos desleales a los fines de la organización, así como por dirigir actividades disociadoras en perjuicio de la misma.
- d) Por operaciones ficticias o dolosas realizadas en perjuicio de la Colonia, de los socios o terceros.
- e) Por servirse de la organización en beneficio propio o de terceros.
- f) Por haber utilizado la asociación como forma de explotación o engaño.

Art. 18.- La Asamblea General antes de resolver sobre la operación de un socio notificara a este para que presente todas las pruebas a su favor en relación a los motivos que le incumplan.

Art. 19.- La malversación de fondos de la entidad, los delitos contra la propiedad el honor o la vida de las personas solamente podrá comprobarse con auto judicial o sentencia ejecutoria dictada por los jueces comunes en los pertinentes juicios penales seguidos para el efecto.

Art. 20.- En caso de fallecimiento de un socio, los haberes que le correspondan por cualquier concepto, serán entregados a sus herederos de conformidad a lo dispuesto en el Código Civil.

CAPITULO III

Estructuras Internas y Administración:

Art. 21.- La dirección de la Colonia será ejercida por:

- a) La Asamblea General de Socios.
- b) El Directorio.
- c) La Comisión permanente de fiscalización.
- d) Las Comisiones especiales.

Asamblea General

Art. 22.- La Asamblea General estará integrada por los socios, que figuren en el registro respectivo y que estuvieren en pleno goce de sus derechos.

Art. 23.- Las citaciones para las Asambleas Generales serán suscritas por el Presidente de la Colonia.

Art. 24.- Las convocatorias para realizar Asambleas Generales se harán por los medios de difusión más adecuados, son ocho días de anticipación. Esta convocatoria podrá hacerse por propia iniciativa del Presidente, por solicitud del Directorio, de la Comisión de la Fiscalización o de la tercera parte de socios. En la

convocatoria se deberá indicar el día, la hora, el sitio y el orden del día que se va a seguir en la asamblea.

Art. 25.- La Asamblea General podrá ser ordinaria o extraordinaria. Las primeras se reunirán cada tres meses y las segundas cuando se estime necesario en cualquier tiempo.

Art. 26.- En las Asambleas Generales, los socios tendrán derecho a un voto solamente y los acuerdos se tomarán por mayoría de votos y solo serán tratados los asuntos que figuren en el orden del día. En caso de empate el Presidente tiene voto dirimente.

Art. 27.- Constituye quórum más de la mitad de los socios, en caso de que no lo hubiera en la primera citación, se hará una nueva convocatoria en la forma indicada y continuara quórum el número de socios presentes.

Art. 28.- En un libro de actas se dejara constancia de lo tratado en asamblea general con sus resoluciones y acuerdos adoptados. Las actas deberán ser firmadas por el Presidentes y el Secretario.

Art. 29.- Corresponde a la Asamblea General:

- a) Reformar los estatutos.
- b) Aprobar el plan de trabajo de la Colonia.
- c) Conocer los balances semestrales y los informes relacionados con la marcha de la organización y aprovecharlos o rechazarlos.
- d) Decretar la distribución de los excedentes económicos de conformidad con los presentes estatutos.

- e) Elegir y remover con causa justa a los miembros del Directorio de la comisión de Fiscalización y comisiones especiales.
- f) Acordar la disolución de la Colonia y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración campesina.
- g) Resolver las apelaciones sobre reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la Colonia.
- h) Resolver sobre la exclusión o expulsión de los socios.

Del Directorio

Art. 30.- El Directorio estará formado por cinco miembros principales y dos suplentes elegidos de entre los componentes en la Asamblea General de Socios. Este organismo estará integrado por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y dos vocales con sus respectivos suplentes. Duraran un año en sus funciones y podrán ser reelegidos parcialmente por un solo periodo consecutivo.

Art. 31.- El Presidente del Directorio lo será también de la Colonia.

Art. 32.- Todos los miembros principales del Directorio constituyen quórum y sus resoluciones se tomaran por simple mayoría.

Art. 33.- El Directorio deberá reunirse en forma ordinaria cada quince días y en forma extraordinaria lo pueden hacer cuando lo juzgue conveniente. La convocatoria lo hará el Presidente, indicando el día, la hora, como también el lugar de reunión.

Art. 34.- Los miembros del Directorio o de la Comisión de Fiscalización y el Tesorero no podrán ser parientes entre si dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Art. 35.- Tampoco podrán estar en la presidencia, en el Directorio o en la Comisión de Fiscalización, personas que tengan entre si los grados de parentesco ante dicho.

Art. 36.- Son funciones del Directorio:

- a) Elegir miembros de las comisiones especiales.
- b) Decidir sobre la admisión o renuncia de un socio.
- c) Autorizar para que se celebren contratos.
- d) Elaborar la proforma presupuestaria y el plan de trabajo de la Colonia y someterlos a consideración de la Asamblea General.
- e) Presentar a la Asamblea General para su aprobación la memoria anual y los balances semestrales de la Colonia conjuntamente con el informe emitido por la Comisión de Fiscalización.
- f) Recomendar a la Asamblea General de socios, la distribución de los excedentes.
- g) Reglamentar la inversión de fondos.
- h) Designar el banco o bancos en los que se depositara el dinero de la Colonia.

- i) Principalizar a los vocales suplentes cuando sea necesario, en forma temporal o permanente.

Del Presidente

Art. 37.- Son atribuciones del Presidente, las siguientes:

- a) Presidir las Asambleas Generales y las reuniones del Directorio y orientar las discusiones.
- b) Informar a los socios de los asuntos de la marcha de la Colonia.
- c) Convocar a las Asambleas Generales ordinarias y extraordinarias como también a las reuniones del Directorio.
- d) Dirimir con su voto los empates en las votaciones de las Asamblea General.
- e) Abrir con el Tesorero la cuenta bancaria, firmar, girar, endosar y cancelar los cheques.
- f) Presidir todos los actos oficiales de la Colonia.
- g) Firmar la correspondencia de la organización.
- h) Hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General.
- i) Representar judicial y extrajudicialmente a la Colonia.

Art. 38.- Los vocales del Directorio en el orden que hayan sido elegidos asumirán todas las facultades, deberes y obligaciones del Presidente en su ausencia, separación, renuncia o fallecimiento.

Del Secretario:

Art. 39.- Los deberes del secretario, son los siguientes:

- a) Llevar los libros de actas de todas las sesiones de la Asamblea General y del Directorio.
- b) Certificar con su firma los documentos de la Colonia.
- c) Conservar ordenadamente el archivo.
- d) Desempeñar otros deberes que le asigne el directorio siempre que no violen las disposiciones estatutarias.

Del Tesorero:

Art. 40.- Son deberes del Tesorero los siguientes:

- a) Firmar con el Presidente los documentos a que se hace referencia en el literal e del art.37.
- b) Informar el directorio sobre el estado económico de la Colonia, rindiendo los respectivos estados financieros.
- c) Rendir los informes que soliciten el Directorio o la Comisión de Fiscalización.

- d) Recaudar los ingresos de la asociación y cobrar la suma que a esta se adeude.
- e) Cuidar que los libros de contabilidad se lleven con claridad y al día.
- f) Depositar el dinero recibido por la Colonia dentro de un plazo de una semana.
- g) Realizar otras funciones inherentes a su cargo que hayan sido señaladas por el directorio y que no signifiquen violación de los estatutos o de los reglamentos internos.

Art. 41.- El Tesorero deberá rendir una garantía que señale el Directorio para responder por cualquier faltante que existiese en su contra en el ejercicio de sus funciones.

Comisión de Fiscalización:

Art. 42.- La Comisión de Fiscalización es el organismo encargado de supervisar las actividades administrativa-económica y financiera de la colonia. Estará integrada por tres socios elegidos en la Asamblea General.

Art. 43.- La Comisión de Fiscalización se reunirá cada quince días en forma ordinaria y en la primera sesión luego de su elección nombrarán su Presidente, Secretario y vocal. Extraordinariamente podrá sesionar cuando las circunstancias así lo requieran.

Art.44.- La Comisión de Fiscalización tendrá especialmente las siguientes responsabilidades:

- a) Comprobar la exactitud de balances o inventarios de la organización.

- b) Verificar si las actuaciones del Directorio se han llevado de conformidad con los estatutos.
- c) Revisar periódicamente la contabilidad de la Colonia incluyendo los estados de cuentas.
- d) Proponer a la Asamblea General la separación de un miembro del Directorio, con causa justa. Los cargos deberán ser debidamente fundados y por escrito.
- e) Conocer de los reclamos que los socios establecen contra el Directorio o sobre los servicios de la organización. En estos casos deben rendir un informe escrito a la Asamblea General.
- f) Hacer semestralmente un examen de las actividades administrativas, contables y financieras de la Colonia y rendir acerca del particular un informe a la asamblea.
- g) Solicitar al Presidente convoque a sesión ordinaria de la Asamblea General cuando no lo hiciere el grupo Directorio y a sesiones extraordinarias en cualquier momento que juzgue necesario.

De las Comisiones Especiales:

Art. 45.- La Colonia podrá designar las siguientes comisiones especiales:

- a) Comisión de Capacitación.
- b) Comisión de asuntos sociales.
- c) Comisión de trabajos comunales.

d) Otras comisiones que sean necesarios.

Art. 46.- Cada comisión especial se conformara de tres miembros elegidos por el Directorio o la Asamblea General, sus atribuciones se determinan en un reglamento interno de la Colonia.

Art. 47.- La Comisión de Capacitación es la encargada de buscar por todos los medios la manera de elevar el nivel cultural de la comunidad.

Art. 48.- La Comisión de Asuntos Sociales tiene bajo responsabilidad la organización de programas sociales y deportivos, de estudiar problemas sociales que requieran de un auxilio económico, de igual manera es la encargada de velar por la salubridad local.

Art. 49.- La Comisión de trabajos comunales es encargada de la organización y control de las actividades comunales que su nombre mencione.

CAPITULO IV

Régimen Económico

Art. 50.- El Capital de la Colonia se compondrá de:

- a) La o las parcelas comunales.
- b) Las aportaciones de los socios.
- c) Las multas.
- d) De las subvenciones, donaciones, legados y herencias que se reciba, debiendo esta ultima aceptarse con beneficio de inventario.

- e) En general de todos los bienes muebles o inmuebles que por cualquier otro concepto adquiere la Colonia.

Art. 51.- El capital inicial es de \$541.210.00 representado por la propiedad de un terreno comunal.

Art. 52.- La responsabilidad de los socios está limitada a su participación en la propiedad comunal.

Art. 53.- Ningún socio podrá enajenar, ceder, hipotecar, gravar o explotar en beneficio propio todo o parte del capital social.

Balance, Distribución de excedentes y Reservas

Art. 54.- El año fiscal de la Colonia comenzara el 1 de enero y terminara el 31 de diciembre de cada año, sin embargo el balance se lo realizara semestralmente.

Art. 55.-El inventario y el balance acompañados de los documentos correspondientes se podrán a disposición de la comisión de fiscalización, por lo menos 15 días antes de la fecha en que se habrá de efectuar la Asamblea General con el objeto que los examine y haga las comprobaciones que juzgue necesarias.

Art. 56.- Antes de distribirse los excedentes se deducirán del beneficio bruto los gastos de administración, los de amortización de deuda, maquinaria y muebles en general.

Art. 57.- Hechas las deducciones antes indicadas, el excedente neto se distribuirá en porcentajes para los siguientes rubros, de acuerdo al plan de trabajo anual:

- a) Obras de infraestructura.

- b) Capacitación.
- c) Asuntos sociales.
- d) Estimulo al trabajo comunal se repartirá en forma proporcional al trabajo realizado, sin llegar a constituir una remuneración salarial.
- e) Mejoras en la propiedad comunal.
- f) Reserva para inversiones comunales.

CAPITULO VI

Disolución y Liquidación

Art. 58.- La Colonia se disolverá por voluntad de las dos terceras de sus socios reunidos en Asamblea General extraordinaria, por fusión con otra organización o por las siguientes causas:

- a) No haber realizado en el lapso de dos años la actividad necesaria para lograr los objetivos para los que fue establecidos.
- b) Por contravenir reiteradamente a las disposiciones emanadas del Misterio de Agricultura y Ganadería o de los organismos de fomento y supervisión.
- c) Por quiebra.
- d) Por reducción del número de socios a menos de 10.

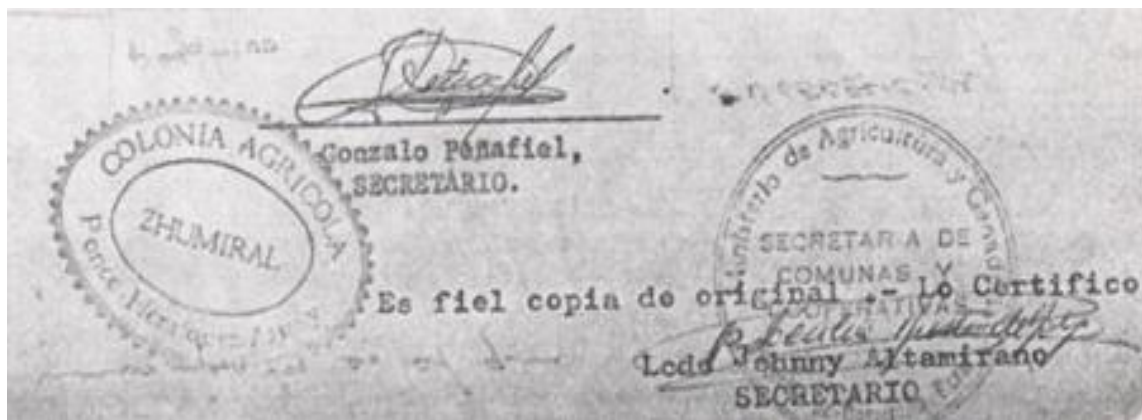
Art. 59.- La liquidación de la Colonia se hará de acuerdo a la ley.

Disposiciones Transitorias






- a) Mientras se aprueban estos Estatutos se designara un Directorio Provisional, el mismo que será el encargado de gestionar la aprobación de estos estatutos.
- b) El Primer Directorio definitivo se designara dentro de un mes de aprobados los presentes Estatutos, debiendo posicionarse en sesión solemne.

El Suscrito Secretario de la Colonia Shumiral, certifica:


Que los presentes Estatutos fueron conocidos y aprobados en la sesión de Asamblea General de los días 16 de Diciembre de 1976, 6 y 7 de Enero de 1977.



Anexo N.- 7 “Empresas Acreedoras”.

DATOS DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL				
Empresa	Entrevistado.	Datos Generales	Costo	Pago
<p>CAFEICA  EXMOR (cacao). </p>	<p>Ing. José del Rosario (Contador general).</p>	<p>Dirección: Duran km 4.5 vía Duran Tambo. Teléfono: (593-4) 2801745, 2807000. Fax: (593-4) 2800852.</p>	<p>Transporte: Gratis. Secado: Gratis.</p>	<p>3% de descuento si superan los 400qq. Precio por qq: Depende de la bolsa de valores, el precio a pagar.</p>
<p><u>NOVOLLI</u> </p>	<p>Ing. Marisol Robalino. (Asistente de Ventas)</p>	<p>Dirección: Av. Tan Camarengo, Km 4,5. Teléfono: (593-4) 2273049, 2275456. Fax: (593-4) 2246179</p>	<p>Transporte: 0,70 por saco. Secado: 0,50 por saco. (Debe quedarse un representante de la asociación al momento del secado.)</p>	<p>Precio por qq: Depende del mercado.</p>
<p><u>ECOCAFE</u> </p>	<p>Ing. Iván Ontaneda. (Ascensor de calidad).</p>	<p>Dirección: Av. Tan Camarengo, Km 3/2. Teléfono: (593-4) 2235600. Fax: (593- 4) 2231429.</p>	<p>Transporte: 0,50 por saco. Secado: 0.60 Después del siempre debe pasar por un análisis de calidad.</p>	<p>Precio por qq: Depende del mercado.</p>
<p><u>CASA LUKER</u> </p>	<p>Eco. Xavier Farfán (Director técnico del departamento de compras.)</p>	<p>Dirección: Durán km 5 vía Durán Yaguachi, frente liceo Maharishi. Telefax: (593-4) 2809112, 2806831.</p>	<p>Transporte: No facilitan. Secado: 0,60 por saco.</p>	<p>Valoran que el 60% baba 40% para la compra como puro toma 7% unidad relativa Precio por qq: Depende del mercado.</p>

Anexo N.- 8 “Plan Publicitario”.

 PLAN PUBLICITARIO PROMOCIONAL							
MEDIO	NOMBRE	COBERTURA	DURACION	TIEMPO COBERTURA	CARACTERISTICA	COSTO UNI.	COSTO TOTAL/MES
PRENSA	LA HORA	A NIVEL NACIONAL	4.5 * 4.98	5 días al mes.	Blanco y Negro	\$ 15	\$ 60
RADIO FM	SUPERIOR	PROVINCIA DEL ORO	45"	15 días al mes.	90 cuñas al mes	\$ 1.20	\$ 36

