



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA  
MODALIDAD PRESENCIAL

“MODELO DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL PARA LA  
FINCA SAN FRANCISCO PARA INCREMENTAR LA  
PRODUCCIÓN DE CACAO”

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado  
de:

INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

AUTOR: Franklin German Cueva Calle

DIRECTOR: Eco. Gustavo Moncayo

CODIRECTOR: Eco. Juan Lara

SANGOLQUÍ-2012  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**  
**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Franklin German Cueva Calle

**DECLARO QUE:**

El trabajo de culminación de carrera denominado “MODELO DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL PARA LA FINCA SAN FRANCISCO PARA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE CACAO “, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, octubre del 2012

---

Franklin German Cueva Calle

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

**CERTIFICADO**

Eco. Gustavo Moncayo

Eco. Juan Lara

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “MODELO DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL PARA LA FINCA SAN FRANCISCO PARA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE CACAO” realizado por Franklin German Cueva Calle, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al análisis y nivel técnico se recomienda su publicación

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Franklin German Cueva Calle que lo entregue a Eco. Juan Lara,  
en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, octubre del 2012

---

Eco. Gustavo Moncayo  
DIRECTOR

---

Eco. Juan Lara  
CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Franklin German Cueva Calle

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “MODELO DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL PARA LA FINCA “SAN FRANCISCO PARA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE CACAO “, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 22 de octubre del 2012

---

Franklin German Cueva Calle

## **DEDICATORIA**

Este esfuerzo se lo dedicó a mis padres Juan Cueva y María Calle, quienes con su amor, cariño y sacrificio me han apoyado incondicionalmente para poder culminar con éxito este objetivo.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por darme la vida, permitiendo culminar con éxito este objetivo.

Gracias a mis Padres Juan y María, a mis hermanos Darwin y Guido por ayudarme, comprenderme, alentarme día tras día; en especial a mi hermanita Jeanneth por brindarme la confianza, el cariño todo el apoyo moral y económico para poder alcanzar con este objetivo.

Gracias a mis sobrinos Alexander, Danny y Steeph por su sincero amor familiar; a mis tíos y primos que estuvieron apoyándome en la culminación de este trabajo.

Gracias a mi Director el Economista Gustavo Moncayo y a mi Codirector el Economista Juan Lara, por guiarme en la elaboración de este trabajo.

Gracias a mis compañeros, a los docentes y autoridades de la Escuela Politécnica del Ejército por las enseñanzas impartidas en el transcurso de este tiempo de vida universitaria.

Dios les bendiga hoy, mañana y siempre.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del Problema	4
1.3. Justificación	4
1.4. Objetivo General y Específicos	6
1.5. Tipo de Investigación	7
1.5.1. Investigación Exploratoria	7
1.5.2. Investigación Descriptiva.-	8
1.5.3. Investigación Explicativa	8
1.6. La Finca	9
1.6.1. Base Legal de la Finca	12
1.6.1.2. Instituciones de Control y Regulación	14
1.6.1.2.1. Servicio de Rentas Internas (S.R.I.)	14
1.6.1.2.2. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S.)	15
1.6.1.2.3. Ministerio de Relaciones Laborales (M.R.L.)	15
1.6.1.2.4. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca	16
1.6.2. Reseña Histórica	16
1.6.3. Organigramas	18
1.6.3.1. Organigrama Estructural	19
1.6.3.2. Organigrama Funcional	20
1.6.3.3. Funciones	21
CAPÍTULO II	26
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	26
2.1. Análisis Externo	26
2.1.1. Macroambiente	26
2.1.1.1. Ámbito Económico	27
2.1.1.1.1. Balanza Comercial	27
2.1.1.1.2. Producto Interno Bruto (PIB)	28
2.1.1.1.3. Inflación	31
2.1.1.1.4. Tasas de Interés	33
2.1.1.1.4.1. Tasa de Interés Activa	34
2.1.1.1.4.2. Tasa de Interés Pasiva	34
2.1.1.2. Ámbito Político	37
2.1.1.3. Ámbito Social	44
2.1.1.3.1. Educación	44
2.1.1.3.2. Desempleo y Subempleo	45
2.1.1.3.3. Seguridad	46
2.1.1.4. Factor Tecnológico	47
2.1.1.5. Factor Ambiental	47
2.1.2. Microambiente	48
2.1.2.1. Clientes	49
2.1.2.2. Proveedores	50
2.1.2.3. Competencia	50
2.1.2.4. Precios	52

2.2.	Análisis Interno .....	53
2.2.1.	Área de Producción .....	53
2.2.2.	Área Administrativo y Financiera .....	54
2.2.2.1.	Organigrama Personal.....	55
2.2.3.	Área de Ventas y Comercialización .....	58
2.3.	Análisis FODA.....	58
2.3.1.	Matrices .....	59
2.3.1.1.	Matriz de Fortalezas .....	59
2.3.1.2.	Matriz de Oportunidades.....	60
2.3.1.3.	Matriz de Debilidades .....	60
2.3.1.4.	Matriz de Amenazas .....	61
2.3.2.	Matriz de Ponderación.....	61
2.3.2.1.	Matriz de Ponderación de Fortalezas .....	61
2.3.2.2.	Matriz de Ponderación de Oportunidades.....	62
2.3.2.3.	Matriz de Ponderación de Debilidades .....	63
2.3.2.4.	Matriz de Ponderación de las Amenazas.....	64
2.3.3.	Matriz de Área Ofensiva de Iniciativa Estratégica (F,O) .....	66
2.3.4.	Matriz de Área Ofensivas de Iniciativa Estratégica (F,A) .....	67
2.3.5.	Matriz de Área Ofensivas de Iniciativa Estratégica (D,O) .....	68
2.3.6.	Matriz de Área Ofensivas de Iniciativa Estratégica (D,A).....	69
2.3.7.	Matriz FODA .....	70
CAPÍTULO III .....		71
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	71
3.1.	Fin Social .....	71
3.2.	Misión .....	71
3.3.	Visión .....	72
3.4.	Objetivos.....	73
3.5.	Políticas .....	75
3.6.	Principios y Valores .....	77
3.7.	Estrategias.....	78
3.8.	Mapa Estratégico.....	80
CAPÍTULO IV.....		81
4.	ANÁLISIS DEL GIRO DEL NEGOCIO.....	81
4.1.	Factores Climáticos .....	81
4.1.1.	Pluviosidad.....	82
4.1.2.	Temperatura .....	82
4.1.3.	Viento.....	83
4.1.4.	Altitud.....	84
4.1.5.	Luz o Luminosidad.....	84
4.1.6.	Sombra .....	85
4.2.	Suelo Requerido en el Cultivo de Cacao .....	85
4.2.1.	Drenaje .....	86
4.2.2.	pH del suelo.....	87
4.2.3.	Materia Orgánica .....	87
4.2.4.	Topografía .....	88
4.3.	Instalación y Mantenimiento de los Cultivos .....	88
4.3.1.	Instalación.....	89
4.3.1.1.	Macheteo .....	89

4.3.1.2.	Tumba.....	89
4.3.1.3.	Juntado.....	90
4.3.1.4.	Alineamiento y trazo .....	90
4.3.1.5.	Apertura de Hoyos .....	90
4.3.2.	Control y Mantenimiento Post-Sembrío .....	91
4.3.2.1.	Poda de Formación.....	91
4.3.2.2.	Poda Mantenimiento .....	91
4.3.2.3.	Poda Fitosanitaria .....	92
4.3.2.4.	Poda de Rehabilitación .....	92
4.3.2.5.	Poda Sombra.....	92
4.3.2.6.	Control de Plagas .....	93
4.3.3.	Beneficio del Cacao .....	93
4.3.3.1.	Recolección .....	93
4.3.3.2.	Quiebra .....	94
4.3.3.3.	Fermentado.....	94
4.3.3.4.	Secado.....	95
4.3.3.5.	Limpieza .....	96
4.3.3.6.	Almacenamiento .....	96
4.3.4.	Comercialización.....	96
4.4.	Productos.....	97
4.4.1.	Análisis de Ventas .....	98
4.4.2.	Análisis de Precios.....	101
CAPÍTULO V.....		103
5.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	103
5.1.	Estados Financieros .....	103
5.1.1.	Balance General .....	103
5.1.2.	Estado de Resultados.....	104
5.2.	Análisis de los Estados Financieros.....	106
5.2.1.	Análisis Vertical-Balance General.....	106
5.2.2.	Análisis Vertical-Estado de Resultados .....	110
5.2.3.	Análisis Horizontal-Balance General.....	112
5.2.4.	Análisis Horizontal-Estado de Resultados .....	116
5.3.	Indicadores Financieros .....	119
5.3.1.	Indicadores de Liquidez .....	120
5.3.1.1.	Capital de Trabajo.....	120
5.3.1.2.	Liquidez Corriente.....	121
5.3.1.3.	Prueba Acida .....	121
5.3.2.	Indicadores de Solvencia.....	122
5.3.2.1.	Endeudamiento del Activo .....	123
5.3.2.2.	Endeudamiento del Activo Fijo.....	123
5.3.2.3.	Apalancamiento .....	124
5.3.2.4.	Apalancamiento Financiero .....	124
5.3.3.	Indicadores de Gestión .....	125
5.3.3.1.	Rotación de Cartera.....	126
5.3.3.2.	Rotación de Activo Fijo .....	126
5.3.3.3.	Rotación de Ventas.....	127
5.3.3.4.	Período Promedio de Cobranza.....	127
5.3.3.5.	Período Promedio de Pago.....	128

5.3.3.6.	Impacto Gastos Administrativos y Ventas.....	128
5.3.3.7.	Impacto de Carga Financiera.....	128
5.3.4.	Indicadores de Rentabilidad .....	129
5.3.4.1.	Rentabilidad Neta del Activo(Dupont).....	130
5.3.4.2.	Margen Bruto .....	130
5.3.4.3.	Margen Operacional .....	131
5.3.4.4.	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) .....	131
5.3.4.5.	Rentabilidad Operacional del Patrimonio.....	132
5.3.4.6.	Rentabilidad Financiera .....	132
CAPÍTULO VI.....		133
6.	PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE CACAO FINCA “SAN FRANCISCO”.....	133
6.1.	Inversión y Financiamiento .....	134
6.1.1.	Presupuesto de Inversión en Activos Fijos .....	138
6.1.1.1.	Presupuesto de Inversiones de Vehículo.....	138
6.1.1.2.	Presupuesto de Inversiones de Edificios .....	139
6.1.1.3.	Presupuesto Inversión de Herramienta y Maquinaria .....	141
6.1.1.4.	Presupuesto de Inversión Instalación de Cacao.....	143
6.1.2.	Presupuesto Inversión Activos Diferidos.....	144
6.1.3.	Capital de Trabajo.....	145
6.1.4.	Financiamiento.....	146
6.1.5.	Requerimientos.....	148
6.1.5.1.	Requerimiento de Mano de Obra Directa .....	149
6.1.5.2.	Requerimiento Materiales Directos e Indirectos.....	151
6.1.5.3.	Requerimiento Mano de Obra Indirecta.....	153
6.1.6.	Requerimiento Servicios y Suministros.....	155
6.1.7.	Depreciación Activos Fijos.....	156
6.2.	Costos.....	156
6.2.1.	Costos Mano de Obra directa .....	157
6.2.2.	Costos Materiales Directos .....	158
6.2.3.	Costos Mano de Obra indirecta .....	159
6.2.4.	Costos de Materiales indirectos.....	160
6.2.5.	Gastos Administrativos y Ventas .....	161
6.2.5.1.	Servicios y Suministros.....	162
6.2.6.	Gastos Depreciación y Amortización .....	162
6.2.7.	Gastos Financieros .....	163
6.3.	Proyección de los Estados Financieros. ....	164
6.3.1.	Estado de Resultados Proyectado.....	164
6.3.2.	Estado de Flujo de Efectivo Proyectado. ....	171
6.3.3.	Balance General Proyectado .....	175
6.4.	Evaluación Financiera.....	178
6.4.1.	Índices de Retorno.....	178
6.4.1.1.	Período de Recuperación de Capital Ajustado .....	178
6.4.1.2.	Tasa de Descuento.....	181
6.4.1.3.	Valor Actual Neto (VAN) .....	181
6.4.1.4.	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	185
6.4.1.5.	Relación Beneficio/Costo.....	189
6.4.1.6.	Punto de Equilibrio.....	190

6.5.	Análisis de Sensibilidad .....	193
6.5.1.	Escenario Optimista .....	195
6.5.2.	Escenario Pesimista .....	196
CAPITULO VII.....		199
7.	CONCLUSIONES RECOMENDACIONES. ....	199
7.1.	Conclusiones .....	199
7.2.	Recomendaciones .....	201
7.3.	Significado de Términos .....	202
7.4.	Bibliografía .....	204
7.5.	Anexos.....	207

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Santo Domingo de los Tsáchilas (Mapa Político del Ecuador)	10
Figura N° 2. Distribución de la finca “San Francisco” 2012.....	11
Figura N° 3. Parroquias Rurales de Santo Domingo Tsáchilas .....	18
Figura N° 4. Organigrama Estructural de la Finca “San Francisco” .....	19
Figura N° 5. Organigrama Funcional de la Finca “San Francisco” .....	20
Figura N° 6. Área de Producción finca “San Francisco” .....	54
Figura N° 7. Organigrama de Personal finca “San Francisco” .....	56
Figura N° 8. Estructura Financiera finca “San Francisco” .....	57
Figura N° 9. Matriz de Fortalezas .....	59
Figura N° 10. Matriz de Oportunidades.....	60
Figura N° 11. Matriz de Debilidades .....	60
Figura N° 12. Matriz de Amenazas .....	61
Figura N° 13. Mapa Estratégico .....	80
Figura N° 14. Estructura de la Cadena de Valor .....	97
Figura N° 15. Clasificación de las Inversiones .....	135

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Toneladas Métricas exportadas de cacao en grano .....	5
Gráfico N° 2. Balanza Comercial Ecuador .....	28
Gráfico N° 3. Crecimiento PIB en Porcentajes.....	29
Gráfico N° 4. Exportación Productos Tradicionales no Petroleros .....	30
Gráfico N° 5. Exportaciones de Cacao en Grano.....	31
Gráfico N° 6. Índice Inflación Anual 2007-2011 .....	32
Gráfico N° 7. Tasas Interés Activa y Pasiva (Jul-11 Mar-12) .....	35
Gráfico N° 8. Tasas Desempleo Ocupación y Subempleo (2007- 2011) ....	46
Gráfico N° 9. Productores de Cacao en Santo Domingo Tsáchilas .....	51
Gráfico N° 10. Precio Promedio de cacao en Ecuador 2008-2011 .....	52
Gráfico N° 11. Ingresos Anuales en la finca “San Francisco” (Dólares)....	100
Gráfico N° 12. Precio del Cacao (2008-2011).....	102
Gráfico N° 13. Activo año 2009, 2010 y 2011 (Porcentual).....	108
Gráfico N° 14. Total Pasivo y Patrimonio 2009, 2010 y 2011 (Porcentual)	109
Gráfico N° 15. Ventas, Utilidades 2009, 2010 y 2011 (Porcentual).....	111
Gráfico N° 16. Punto de Equilibrio año 1 .....	193

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Tasas Máximas de los Segmentos de Crédito .....	36
Tabla N° 2. Demandante del Cacao en el Ecuador .....	49
Tabla N° 3. Matriz de Ponderación de Fortalezas.....	62
Tabla N° 4. Matriz de Ponderación de Oportunidades.....	63
Tabla N° 5. Matriz de Ponderación de Debilidades.....	64
Tabla N° 6. Matriz de Ponderación de Amenaza .....	65
Tabla N° 7. Matriz de Área Ofensiva de Iniciativa Estratégica (F, O).....	66
Tabla N° 8. Matriz de Área Ofensiva de Iniciativa Estratégica (F, A) .....	67
Tabla N° 9. Matriz de Área Ofensiva de Iniciativa Estratégica (D, O) .....	68
Tabla N° 10. Matriz de Área Ofensiva de Iniciativa Estratégica (D, A).....	69
Tabla N° 11. Matriz FODA finca “San Francisco”.....	70
Tabla N° 12. Preguntas para la formulación de la misión .....	72
Tabla N° 13. Preguntas para la formulación de la visión .....	73
Tabla N° 14. Temperatura Requerida en la Producción de cacao.....	83
Tabla N° 15. Rango de pH en los Suelos .....	87
Tabla N° 16. Producción de Cacao anual finca “San Francisco” .....	99
Tabla N° 17. La producción de Cacao Esperada anual.....	99
Tabla N° 18. Producción de Plátano .....	100
Tabla N° 19. Condiciones de los Grano de Cacao Fino o de Aroma .....	101
Tabla N° 20. Balance General- finca “San Francisco” .....	104
Tabla N° 21. Estado de Resultados- finca “San Francisco” .....	105
Tabla N° 22. Balance General- Análisis Vertical.....	107
Tabla N° 23. Estado de Resultados- Análisis Vertical.....	110
Tabla N° 24. Balance General Análisis Horizontal.....	113
Tabla N° 25. Estado de Resultados Análisis Horizontal.....	117
Tabla N° 26. Indicadores Financieros-Liquidez.....	120
Tabla N° 27. Indicadores Financieros-Solvencia .....	122
Tabla N° 28. Indicadores de Gestión .....	125
Tabla N° 29. Indicadores de Rentabilidad de la finca “San Francisco” .....	129
Tabla N° 30. Presupuesto de Inversiones.....	137
Tabla N° 31. Presupuesto Inversión de Vehículo.....	138
Tabla N° 32. Presupuesto de Inversión Edificios .....	139
Tabla N° 33. Presupuesto Inversión Construcción de Bodega .....	140
Tabla N° 34. Presupuesto Inversión fermentadores. ....	140
Tabla N° 35. Presupuesto Inversión Construcción de Tendales.....	141
Tabla N° 36. Presupuesto de Inversión Herramienta y Maquinaria .....	142
Tabla N° 37. Presupuesto de Inversión Instalación Cacao .....	143
Tabla N° 38. Presupuesto Inversión Activos Diferidos.....	145
Tabla N° 39. Presupuesto Inversión Capital de Trabajo .....	145
Tabla N° 40. Fuentes de Financiamiento.....	146
Tabla N° 41. Amortización Préstamo Bancario .....	148
Tabla N° 42. Requerimiento Mano de obra directa .....	150
Tabla N° 43. Requerimiento Materiales Directos .....	152
Tabla N° 44. Materiales Indirectos .....	153
Tabla N° 45. Requerimiento de Mano de Obra Indirecta .....	154

Tabla N° 46. Requerimiento de Personal Administrativo y Ventas .....	155
Tabla N° 47. Servicios y Suministros .....	155
Tabla N° 48. Depreciación .....	156
Tabla N° 49. Costos Directos Mano Obra Directa.....	158
Tabla N° 50. Costos Materiales Directos .....	159
Tabla N° 51. Costos de Mano de Obra Indirecta .....	159
Tabla N° 52. Rol de Pago Mano de obra Indirecta.....	160
Tabla N° 53. Costos Materiales Indirectos.....	161
Tabla N° 54. Gastos Administrativos y Ventas.....	161
Tabla N° 55. Servicios y Suministros .....	162
Tabla N° 56. Gastos Depreciación y Amortización .....	163
Tabla N° 57. Gastos Interés.....	164
Tabla N° 58. Precio Cacao Nacional Exportado (2005-2011).....	165
Tabla N° 59. Precio por Quintal del Cacao Nacional (2008-2011).....	166
Tabla N° 60. Planificación de producción finca “San Francisco”.....	167
Tabla N° 61. Precio de Plátano en el año 2012 .....	168
Tabla N° 62. Ingresos Proyectados en finca “San Francisco”.....	168
Tabla N° 63. Estado de Resultados Proyectado finca “San Francisco” .....	169
Tabla N° 64. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado. ....	172
Tabla N° 65. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado del Inversionista.....	173
Tabla N° 66. Balance General Proyectado de la finca “San Francisco” .....	176
Tabla N° 67. Período de Recuperación de Capital Normal.....	179
Tabla N° 68. Período de Recuperación de Capital tipo Ajustado.....	180
Tabla N° 69. Calculo de la Tasa de Descuento .....	181
Tabla N° 70. Fórmula (VAN) .....	182
Tabla N° 71. Cálculo del Valor Actual Neto (V.A.N.) finca “San Francisco”.	183
.....	
Tabla N° 72. Cálculo del Valor Actual Neto (V.A.N.) Inversionista.....	184
Tabla N° 73. Calculo de la T.I.R.....	187
Tabla N° 74. Cálculo de la T.I.R. Inversionistas.....	188
Tabla N° 75. Relación Beneficio/Costo .....	189
Tabla N° 76. Costos fijos .....	191
Tabla N° 77. Costos Variables.....	191
Tabla N° 78. Punto Crítico o Punto de Equilibrio .....	192
Tabla N° 79. Escenario Optimista.....	195
Tabla N° 80. Escenario Pesimista.....	197
Tabla N° 81. Resumen Análisis de Sensibilidad .....	198

## RESUMEN EJECUTIVO

En el Ecuador las actividades económicas son generadoras de los ingresos económicos, siendo uno de los más importantes es el Sector Primario de la Economía considerado como parte fundamental en el desarrollo integral del país; la agricultura es atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros, los productos como cacao, café, banano, mango, la palma entre otros son altamente demandados en el mercado nacional e internacional

“El Modelo de Financiamiento Empresarial para la finca San Francisco para Incrementar la Producción de Cacao” tiene como propósito de mejorar su rentabilidad, incrementando la producción beneficiándose de la superficie explotada, obteniendo una distribución adecuada de los costos estimados, utilizando eficientemente las formas de financiamiento disponibles y que satisfagan la demanda del mercado.

La propuesta al incrementar las nuevas diez plantaciones de Cacao satisface principalmente a incrementar la producción de Cacao fino o de Aroma en la finca “San Francisco” es demandado en el mercado nacional e internacional ayudando en el crecimiento la zona productiva del país. Este se desarrolla en siete capítulos que son los siguientes:

El Capítulo I, se refiere a los aspectos generales, los antecedentes, la justificación del tema, los objetivos, la empresa, la base legal de constitución, la reseña histórica del lugar, su estructura organizacional y sus funciones.

El Capítulo II, se realiza un análisis situacional de los entornos, entre ello se encuentra el Externo para conocer cuales aspectos han sido favorables y desfavorables para la finca, identificando las oportunidades y amenazas; En el entorno Interno podremos observar la calidad, cantidad de recursos que tiene la finca, conociendo las fortalezas y debilidades.

El Capítulo III, refiere al direccionamiento estratégico, su misión, su visión, sus objetivos, las políticas, que principios valores existentes y cuales serian las estrategias que se piensa utilizar.

El Capítulo IV, contiene lo referente a la actividad de la explotación agrícola del Cacao Fino o de Aroma, en sus diferentes aspectos como son el climático, el suelo requerido, los tipos de mantenimiento, el beneficio del cacao, su comercialización, precios y ventas realizadas en los anteriores años

El Capítulo V, se observa el análisis financiero vertical, horizontal y los índices financieros de la finca, en los años de actividad de la explotación agropecuaria.

El Capítulo VI, contiene la propuesta de implementar las diez hectáreas de plantaciones de Cacao Fino o de Aroma, las inversiones, el financiamiento, los requerimientos humanos, materiales; los costos por realizar la explotación. Se presenta la proyección los Estados Financieros, una Evaluación financiera el calculo del Valor Actual Neto(VAN), Tasa Interna de Retorno(TIR), la Relación Costo Beneficio, Punto de Equilibrio; también presenta el análisis de sensibilidad con sus diferentes escenarios.

El Capítulo VII, presenta las Conclusiones y Recomendaciones, que se han obtenido luego de haber realizado esta investigación, estas comprobarán como se beneficia la empresa.

## EXECUTIVE SUMMARY

Ecuador economic activities are generating the income, one of the most important is the primary sector of the economy considered as a fundamental part in the development of the country, agriculture is attractive to domestic and foreign investors, products as cocoa, coffee, banana, mango, palm and others are highly demanded in the national and international market.

"Corporate financing model for the San Francisco to Increase Cocoa Production" aims to improve profitability by increasing production to benefit from the harvested area, obtaining adequate distribution of the estimated costs, efficiently using the financing options available and that meet market demand.

The proposal to increase new cacao ten meets mainly to increase the production of fine or flavor cocoa in the "San Francisco" is demanded in the domestic and international growth helping the country's productive area. This develops into seven chapters are:

Chapter I, refers to the general, the background, the rationale of the theme, the objectives, the company, the legal basis of incorporation, the historical background of the place, its organizational structure and functions.

Chapter II, an analysis of situational environments, it is located between the External to know which aspects are favorable and unfavorable to the estate, identifying opportunities and threats in the internal environment can observe the quality, amount of resources which has the property, knowing the strengths and weaknesses.

Chapter III relates to strategic direction, mission, vision, goals, policies, principles and values that exist and what are the strategies that you plan to use.

Chapter IV contains the activity regarding holding of fine or flavor cocoa in its different aspects such as the climate, soil requirements, the types of maintenance, the benefit of cocoa, marketing, and sales prices made in previous years.

Chapter V, financial analysis shows vertical, horizontal and financial ratios of the farm, in the years of activity of the farm.

Chapter VI contains the proposal to implement the ten hectares of fine or flavor cocoa, investment, finance, human requirements, materials, costs for performing the operation. It presents the projected financial statements, a financial assessment calculating the Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Benefit Cost Ratio, Breakeven, also presents the sensitivity analysis with different scenarios.

Chapter VII presents the conclusions and recommendations, which have been obtained after having conducted this research; they will see how it benefits the company.

# **CAPÍTULO I**

## **1. ASPECTOS GENERALES**

El sector agrícola tiene una función muy importante en el crecimiento y desarrollo económico, social y cultural; el Ecuador al encontrarse situado geográficamente en la lineal ecuatorial, presenta un clima propicio para que se desarrolle de manera favorable la agricultura, además cuenta con gran biodiversidad de pisos de vegetación, por estas características hemos llegado a ser exportadores de productos agrícolas como banano, arroz, café, cacao etc.

### **1.1. Antecedentes**

Según el resumen ejecutivo presentado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) a través de la Dirección de Estudios Económicos y la Unidad de Estadísticas Agropecuarias (ESAG) por datos obtenidos mediante la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC): “La importancia del sector agropecuario en el país se debe principalmente a tres aspectos; primero, por su representatividad en el PIB, cuyas previsiones para el 2011 muestran que el aporte del sector es del 10%, siendo el que más aporta después del Comercio, Industria

manufacturera y Explotación de minas y canteras; segundo, por constituir una fuente de divisas a través de la exportación tanto de productos tradicionales como: banano, café y cacao, así como de nuevos como el mango, espárragos, naranjilla y flores. Finalmente, por constituir la base de la política de soberanía alimentaria promovida por la actual Constitución en el Art. 281.- “La Soberanía Alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente.”<sup>1</sup>

El cultivo del cacao (*Theobroma cacao* L=Nombre Científico llamado al árbol de Cacao) lo inician los Aztecas, Mayas en México e inclusive mucho antes del descubrimiento de América, fue en el siglo XVI cuando se convirtió en un producto agrícola muy rentable, el mismo que llamo el interés de empresarios guayaquileños; en la ciudad de Guayaquil fue donde se comenzó a comercializar clandestinamente, porque era prohibida por las Cédulas Reales ( Son leyes que dictaban los Reyes de España en el tiempo de la colonia) las que amparaban la comercialización de este producto agrícola a ciertos países productores como: México, Venezuela, y países de Centro América. Una vez iniciada esta actividad ilícita, la misma que en vez de reducirse se incrementa, por tal motivo en 1789 el Rey Carlos IV mediante Cédula Real autorizó el cultivo, comercialización-exportación de este producto desde la Costa ecuatoriana.

---

<sup>1</sup>[www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?),2012

El cacao entre 1880 y 1890 se convierte en el principal producto generador de divisas y recursos en Ecuador, en principios del siglo XX permitió la creación de los primeros bancos del país, también fue el soporte para el manejo político y económico de los grupos gobernantes de turno. El área de cultivos de cacao lo podemos encontrar dentro de la Costa ecuatoriana, existen también cultivos en algunas montañas andinas y en pocas cantidades en la Amazonía.

La fruta de cacao viene de origen tropical, su altura es de cinco a ocho metros (5-8m) con sus hojas de color verde oscuro y alargadas, con flores pequeñas de pétalos largos, su tamaño, color son variables y cáscara gruesa; su fruto tiene tamaño color y formas variables.

**Cacao Criollo.-** Aquellos representan las plantas originales, eran los dominadores en el siglo XVII, en un principio se los cultivó en Venezuela y en la actualidad existen muy pocos árboles puro.

**Cacao Forastero.-** Este tipo de cacao es producido especialmente en África Occidental y Brasil, se los conoce también como amazónicos debido a que están ubicados de manera natural en la cuenca del río Napo, Putumayo y en América del Sur, son mucho más resistentes que los criollos.

**Cacao Nacional.-** Se, pero lo diferencia su aroma y calidad, son los más buscados por los elaboradores de chocolates, su producción representa el 5% de la producción mundial.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

Los mayores productores de cacao se encuentran en el oeste de África Costa de Marfil y Ghana respectivamente, aquellos han reducido su producción debido a factores económicos, políticos y naturales. La demanda de este producto sigue en aumento, el cacao es utilizado para realizar muchas golosinas siendo lo más importante en la fabricación del chocolate.

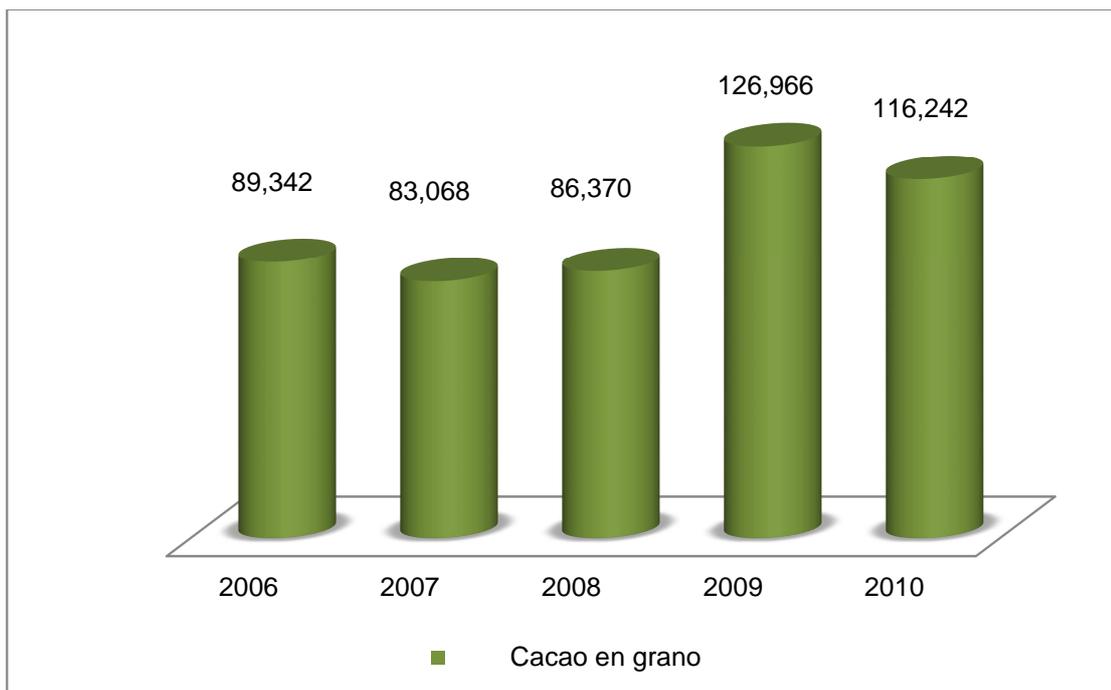
En la Finca “SAN FRANCISCO” tiene una superficie de 37 hectáreas, las 17 hectáreas se encuentran en desusó y las 20 hectáreas son plantaciones de Cacao en donde se realiza la explotación agrícola del mejor producto específicamente del Cacao Fino de Aroma, obteniendo una cosecha aproximada de 1.000 kg de cacao por mes, siendo su aroma y su excelente calidad sus principales características que lo hacen un producto altamente demandado en el mercado nacional e internacional; para poder ser cubierta esta demanda necesitamos incrementar la producción de cacao, para lo cual requerimos de un financiamiento.

## **1.3. Justificación**

En el Ecuador el cacao es el tercer producto tradicional no petrolero más importante dentro de las exportaciones realizadas por el país, el mismo que tiene cerca del 62% de la producción mundial de cacao fino de aroma, con 10.119 hectáreas sembradas en 12 de las 24 provincias del país; llegando

la exportación para el año 2011 a 125,000.00 toneladas; el cacao en junio del año 2005 fue declarado producto símbolo del Ecuador, al ser una fuente de ingreso importante para productores y exportadores del cacao , estos se han puesto de acuerdo en impulsar la producción y exportación del Cacao Fino de Aroma, siendo este producto altamente demandado porque sus precios son accesibles, competitivos y adicionalmente por su alto valor nutritivo.

**Gráfico N° 1. Toneladas Métricas exportadas de cacao en grano**



**Fuente:** [www.bce.fin.ec/frame.php? CNT=ARB0000841](http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841), 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

La ventaja comparativa entre el Ecuador y los demás productores de cacao se muestra realmente en la calidad, pues estamos ubicados en los primeros lugares como proveedores de Cacao Fino o de Aroma para el mundo, es decir nuestra producción comprende más del 65% de esta producción.

#### **1.4. Objetivo General y Específicos**

Como objetivo general en poder resolver nuestra propuesta necesitamos diseñar un Modelo de Financiamiento Empresarial que permita incrementar la producción de Cacao Fino o de Aroma en la finca “San Francisco”.

Para dar cumplimiento a este objetivo necesitaremos también cumplir con los objetivos específicos siguientes:

- Conocer si la producción de cacao Fino o de Aroma de la finca “SAN FRANCISCO” satisface las necesidades del mercado local o de la zona.
- Establecer los requerimientos de financiamiento para cubrir con la necesidad de incrementar la producción de cacao.
- Evaluar los flujos de caja.

## **1.5. Tipo de Investigación**

Para la elaboración de cualquier tesis se debe basar en una investigación científica, según Arístides Alfredo Vara Horna en su libro Desde la idea hasta la sustentación “Siete pasos para una tesis exitosa” (2012) dice que la investigación científica “Es una tarea dirigida a la solución de los problemas, la primera etapa es reducir el problema a términos concretos y explícitos”<sup>2</sup>; por lo tanto se dice que la investigación básica genera conocimiento, mientras que una investigación aplicada o empresarial resuelve problemas. Se utilizará la siguiente metodología en la finca “San Francisco”:

### **1.5.1. Investigación Exploratoria**

“La investigación exploratoria es muy flexible y se sustenta en una profunda revisión bibliográfica, en los criterios de expertos, en el contacto y la observación directa y cotidiana de la realidad empresarial<sup>3</sup>”.

Para la realización de la propuesta de financiamiento se ocupará la investigación de campo en la finca “San Francisco” que es objeto de estudio.

---

<sup>2</sup> Claire Selltiz, Método de investigación en las relaciones sociales, 8ª, ed., p.47.

<sup>3</sup> Vara Horna, Arístides Desde la idea hasta la sustentación Siete pasos para una tesis exitosa (2012) 3ª, ed., p.204.

### **1.5.2. Investigación Descriptiva.-**

“Son estudios que se abocan más a la amplitud y precisión que a la profundidad. Se realizan con poblaciones numerosas y abarcan un gran número de variables y correlaciones<sup>4</sup>”.

En el modelo se aplicará la necesidad de recopilar la mayor información que permitirá obtener evidencia competente y suficiente de todos los eventos producidos en la finca “San Francisco”.

### **1.5.3. Investigación Explicativa**

“Los diseños explicativos se usan para determinar las causas de los fenómenos empresariales. Con estos diseños se puede explicar por qué ocurre, bajo qué condiciones se presenta, o por qué dos o más variables están correlacionadas<sup>5</sup>”.

El diseño del modelo de financiamiento permitirá comprender porque se produce el problema y las causas. La producción y comercialización del Cacao Fino o de Aroma, requiere de un buen mantenimiento tanto en las plantaciones como en los suelos, para llegar a obtener un producto de calidad, el mencionado es demandado tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional por su alto componente nutritivo y cualidades propias del suelo del país; por lo tanto la finca “San Francisco” desea

---

<sup>4</sup> Vara Horna, Arístides Desde la idea hasta la sustentación Siete pasos para una tesis exitosa (2012) 3ª, ed., p.208

<sup>5</sup> Vara Horna, Arístides Desde la idea hasta la sustentación Siete pasos para una tesis exitosa (2012) 3ª, ed., p.210

incrementar la producción de Cacao Fino o de Aroma implementando diez hectáreas incrementando sus ingresos, satisfaciendo la demanda del mercado local; algunos productores que se han dedicado a la explotación de otro tipo de cacao con características diferentes que no satisfacen las necesidades de los clientes.

## **1.6. La Finca**

“SAN FRANCISCO” su nombre comercial, se encuentra ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas parroquia de Valle Hermoso, recinto “El Descanso”. En 1978 la familia Ponce Zambrano inicia las actividades en esta parroquia perteneciente a la provincia número veinte y tres del territorio ecuatoriano; las fincas también conocidas como “Unidades de Producción Agropecuarias” (UPAs), que son uno o varios terrenos en donde se realizan actividades de producción agropecuaria y ganadera; las (UPAs) son utilizadas y administradas como un pequeño negocio generalmente por las personas propietarias.

Esta finca realizaba las actividades propias de esta parroquia, tratando de diversificar la producción agrícola por la cual se generaba ingresos económicos siendo la actividad principal la ganadera, transcurrido el tiempo la familia propietaria y administradora de la finca llega a tener serios problemas con sus diferentes cultivos y tipos de ganado; al enfrentar esta situación junto a su avanzada edad toma la decisión de vender una parte de la propiedad, la cual es adquirida en el año de 1999 por el Sr. Lauro

Francisco Cueva Jiménez la cual con el pasar del tiempo se la denominaría finca “San Francisco.

Su nuevo administrador y propietario realizó el mantenimiento de las áreas afectadas invirtiendo tiempo y el recurso económico, inicia con la actividad ganadera y aproximadamente a inicios del año 2003 se realiza una nueva inversión de cultivo, producción y comercialización de Cacao Fino o de Aroma.

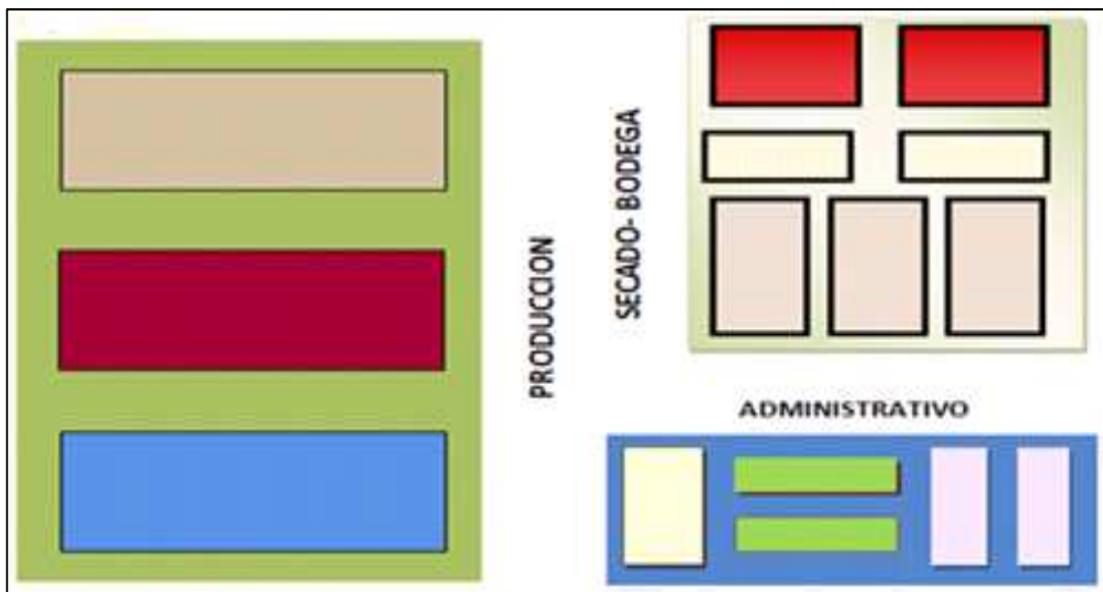
**Figura N° 1. Santo Domingo de los Tsáchilas (Mapa Político del Ecuador)**



**Fuente:** [www.ecuadorecuadoriano.blogspot.com/2012/05/mapa-de-ecuador.html](http://www.ecuadorecuadoriano.blogspot.com/2012/05/mapa-de-ecuador.html), 2012  
**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

La finca “San Francisco.” en la actualidad tiene una superficie de treinta y siete hectáreas, donde veinte hectáreas son utilizadas en el cultivo y producción de Cacao Fino o de Aroma, diecisiete hectáreas en la actualidad no presentan producción, que frecuentemente son destinadas algunas hectáreas a la producción de cultivo corto como son yuca, maíz para uso personal de su propietario; los límites según datos tomados de la escritura: AL NORTE: Finca del Sr. Luis Sánchez, AL SUR: Rodrigo Castillo, AL ESTE: Vertiente del Río Cristal llamado las Juntas y AL OESTE: Vertiente de Río Blanco llamado “El que diría”.

**Figura N° 2. Distribución de la finca “San Francisco” 2012**



**Fuente:** finca “San Francisco”, 2012  
**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

Su clima se encuentra en una temperatura mínima de 18° centígrados y la máxima es de 28° centígrados, en esta superficie se puede cultivar productos de ciclo corto y además de cultivos perennes (permanentes) los mismos que generan ingresos económicos para los propietarios y comuneros de este sector; por la naturaleza existente esta zona es adecuada para efectuar la actividad agrícola de cultivos de los productos vegetales, los mismos que son utilizados como la materia prima en las industrias alimenticias en el Ecuador, dentro de los cuales tenemos el palmito, la pimienta, maracuyá, palma, etc.

### **1.6.1. Base Legal de la Finca**

#### **1.6.1.1. Constitución de la Empresa**

“Según la Constitución de la República del Ecuador en Capítulo Sexto Trabajo y producción Sección primera Formas de organización de la producción y su gestión en el Art.319.- Se reconoce diversas formas de organización de la producción de la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna

y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional<sup>6</sup>”.

“La sociedad de hecho no tiene una instrumentación, ni se constituye bajo un tipo, sino que se trata de una mera unión de dos o más personas determinadas con el objetivo de explotar de manera común una actividad comercial<sup>7</sup>”

La “Sociedad de hecho” se le conoce también como una sociedad civil, no debe registrarse en la Superintendencia de Compañías quien es el ente de control de aquellas; esta empresa cumplirá con todas las responsabilidades adoptadas luego de su conformación.

“San Francisco” inicia su actividad económica como una Unidad Productiva Agrícola (UPA) desde su adquisición, para empezar su funcionamiento, las personas naturales que realizan actividades económicas primeramente deben obtener el (R.U.C) Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas (S.R.I), es administrado por el Ministerio de Finanzas, consumándose una sociedad de hecho, la cual pasa a ser gestionada por la unión conyugal Cueva Navia, de quien el representante legal es el señor Lauro Francisco Cueva Jiménez; se regirá a las Leyes y Reglamentos que puedan ayudar al mejor desempeño de sus actividades como son la Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo y Ley de Seguridad Social.

---

<sup>6</sup> Constitución de la República del Ecuador, 2008

<sup>7</sup> [www.econlink.com.ar/impuesto/sociedad-de-hecho](http://www.econlink.com.ar/impuesto/sociedad-de-hecho), 2012

### **1.6.1.2. Instituciones de Control y Regulación**

Las instituciones de control y regulación son aquellas que verifican si la finca “San Francisco” se encuentra aplicando las Leyes y Reglamentos que la rigen de la manera establecida.

#### **1.6.1.2.1. Servicio de Rentas Internas (S.R.I.)**

“El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la Normativa Vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el País a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes”<sup>8</sup>.

El Servicio de Rentas Internas es un ente regulador, responsable de recolectar todos los impuestos establecidos en la Ley, aplicando Normativas existentes, es decir se convierte en administrador.

---

<sup>8</sup> [www.sri.gob.ec/web/guest/67](http://www.sri.gob.ec/web/guest/67)

### **1.6.1.2.2. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S.).**

“El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social”<sup>9</sup>

Esta entidad es encargada de proporcionar la Seguridad Social a sus afiliados como son cobertura médica por medio de sus hospitales y casas asistenciales; otorga préstamos hipotecarios y quirografarios, así mismo provee de pensiones a los jubilados.

### **1.6.1.2.3. Ministerio de Relaciones Laborales (M.R.L.).**

Esta entidad fue creada mediante decreto ejecutivo del 13 de agosto de 2009 por la fusión entre la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones (SENRES) con el Ministerio de Trabajo y Empleo encargada de proteger los derechos fundamentales de trabajadores, mediante un salario justo.

---

<sup>9</sup> [www.iess.gob.ec/site.php?content=292-quienes-somos](http://www.iess.gob.ec/site.php?content=292-quienes-somos)

#### **1.6.1.2.4. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca**

“El MAGAP es el ente encargado de coordinar, diseñar y evaluar las políticas del sector agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales. Además, entre sus funciones está proporcionar condiciones de estabilidad y claridad en las reglas de juego que incentivan las inversiones privadas en el sector agropecuario. Regir las políticas agropecuarias del país a través de la Dirección, Gestión, Normatividad y Capacitación de los Sectores Agropecuario, Agroindustrial y Agroforestal ecuatorianos”<sup>10</sup>

#### **1.6.2. Reseña Histórica**

En la década de los 60 en sus primeros años, empezaron a ingresar los colonizadores lojanos y manabitas, los mismos que emigraron de sus tierras natales debido al mal temporal provocado por las sequias, llegaron a Santo Domingo de los Colorados llamado en ese entonces, el ingreso específicamente a Valle Hermoso se complicaba porque sus montañas eran vírgenes, siendo difícil cruzar el río Blanco por su caudal las personas lo realizaban en balsas, después de un tiempo en canoa hasta en estas últimas instancias se lo hacia en tarabita, convirtiéndose en un medio de transporte y de comunicación, se confirma que la provincia de Santo Domingo de los

---

<sup>10</sup> [www.magap.gob.ec/mag01/index.php/ministerio](http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php/ministerio)

Tsáchilas se ha convertido en un puerto terrestre, en donde se intercambian productos de la Sierra y la Costa.

La parroquia Valle Hermoso tiene un entorno natural de belleza, aquí se desarrollan procesos que tienen que ver con la actividad de la agricultura y la ganadería. El clima y las características que presenta el suelo, la transforma en tierra de cultivo de palmito, pimienta, palma africana, maracuyá, piña, cacao como principales productos; la ganadería de carne y de leche se convierte en un proceso productivo que aporta al desarrollo de esta zona; existiendo industrias que procesan la palma africana que luego de procesos es transformada en aceites; así mismo existen granjas avícolas y porcinas.

En la finca "San Francisco" la actividad económica principal es la Producción Agrícola de Cacao, específicamente el Cacao Fino o de Aroma; el área de producción es de veinte hectáreas, en donde se genera los ingresos económicos para su administrador y propietario.

**Figura N° 3.** Parroquias Rurales de Santo Domingo Tsáchilas



**Fuente:** [www.santodomingo.gob.ec/index.php](http://www.santodomingo.gob.ec/index.php), 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

### 1.6.3. Organigramas

"Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría"<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Fleitman, Jack. 2000. Negocios Exitosos. Ed. Mc Graw. Pág.246.

### 1.6.3.1. Organigrama Estructural

Figura N° 4. Organigrama Estructural de la Finca “San Francisco”



Fuente: finca "San Francisco", 2012  
Elaborado: Franklin Cueva

### 1.6.3.2. Organigrama Funcional

Figura N° 5. Organigrama Funcional de la Finca “San Francisco”



**Fuente:** finca “San Francisco”, 2012  
**Elaborado:** Franklin Cueva

### **1.6.3.3. Funciones**

#### **Gerente**

- Representar Legalmente a la finca “San Francisco.”
- Celebrar y firmar Contratos con el fin común de la Entidad.
- Ejecutar evaluaciones periódicas en los diferentes departamentos a fin de que se cumplan de manera eficiente sus funciones.
- Contratar y ubicar a los jefes y obreros de los diferentes departamentos
- Planificar las metas, objetivos a corto mediano y largo plazo.
- Coordinar de manera adecuada las actividades entre departamentos
- Mantener y mejorar las relaciones laborales dentro y fuera de la entidad.
- Conseguir que las personas cumplan con sus funciones asignadas.

#### **Asistente**

- Organizar de manera directa a la Gerencia General de la finca para que tome las mejores decisiones
- Utilizar manuales, políticas para mantener el control de los diferentes departamentos.
- Realizar una evaluación a los empleados de la finca.

## **Departamento De Producción**

- Inspeccionar los costos de producción y otros costos
- Verificar la producción por hectárea.
- Seleccionar adecuadamente la forma de realizar los trabajos.
- Verificar si los implementos, materiales naturales no naturales son los adecuados utilizados en el cultivo y por los obreros.
- Realizar controles adecuados en el mantenimiento, cosecha, fermentación y secado del producto.
- Verificar si se esta llevando a cabo el mantenimiento a las plantas infectadas.

## **Mantenimiento y Cosecha**

- Utilizar las herramientas adecuadas para la cosecha
- Registrar cuantas plantas del producto están infectadas.
- Realizar la limpieza a cada una de la plantas.
- Colocar el porcentaje de abonos a cada uno de las plantaciones
- Recolectar las mazorcas maduras de cada una de las plantas
- Dar mantenimiento a las herramientas utilizadas en la cosecha.

## **Fermentación y Secado**

- Realizar el debido trazado a cada una de la mazorca cacao.

- Utilizar el material destinado para su fermentación y secado
- Recoger máximo en tres días el producto fermentado para secarlo.
- Dar mantenimiento a las cajas de fermentación y secado.

### **Bodeguero**

- Almacenar el producto en el área de bodega.
- Llevar el registro de los insumos de producción utilizados
- Levantar el registro de ingreso y salida del producto.
- Informar cualquier inconveniente suscitado en la bodega

### **Departamento Administrativo Financiero**

- Elaborar un presupuesto anual de todas las operaciones de la Finca y mantener un control óptimo en sus recursos.
- Asignar el presupuesto a cada uno de los departamentos para que cumplan las funciones asignadas.
- Controlar toda la información administrativa en cuanto se refiere a las actividades de la empresa.

### **Contador**

- Contabilizar de manera adecuada todas las actividades realizadas en la empresa.

- Presentar informes de los diferentes procesos, que optimicen recursos.
- Controlar que se estén cumpliendo con las normas en materia Contable y Tributaria a las que están sujetas.
- Supervisar todos los pagos de las obligaciones contraídas.
- Elaborar Estados Financieros
- Realizar la verificación y seguimiento de cuentas por pagar.
- Asesor de manera adecuada y con la información oportuna de la liquidez y sus actividades financieras.
- Adquirir materiales, implementos, abonos naturales y no naturales utilizados en la producción del cacao.

### **Departamento de Ventas y Comercialización**

- Elaborar el Pronostico Anual de Ventas del Departamento.
- Sugerir nuevas estrategias de comercialización.
- Buscar e incrementar la cartera de clientes.
- Coordinar con el departamento de producción la existencia del producto.

### **Distribución**

- Coordinar con el departamento de producción del pedido del producto

- Informar al departamento administrativo financiero de aquellos clientes que no realizaron el pago.
- Transportar y cumplir con la entrega del producto de manera segura hasta su lugar de destino.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Al realizar este análisis se evidenciará como los factores generales y particulares han afectado al ambiente externo e interno; aquí se desarrolla la actividad económica de la Finca “San Francisco”, así mismo ayudará a identificar claramente las condiciones, la situación y el estableciendo de fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas.

#### **2.1. Análisis Externo**

El análisis identifica, evalúa varios aspectos que se han presentado en el entorno de la empresa, identificando como beneficiosos y/o perjudiciales; al identificar las oportunidades y amenazas, podemos formular estrategias con el propósito de aprovechar las oportunidades evitando las amenazas.

##### **2.1.1. Macroambiente**

Para poder efectuar el desarrollo del tema propuesto: “MODELO DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL PARA LA FINCA SAN FRANCISCO PARA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE CACAO”, se considera ciertos

factores que pueden afectar la solución de la problemática planteada mediante el modelo de investigación y análisis.

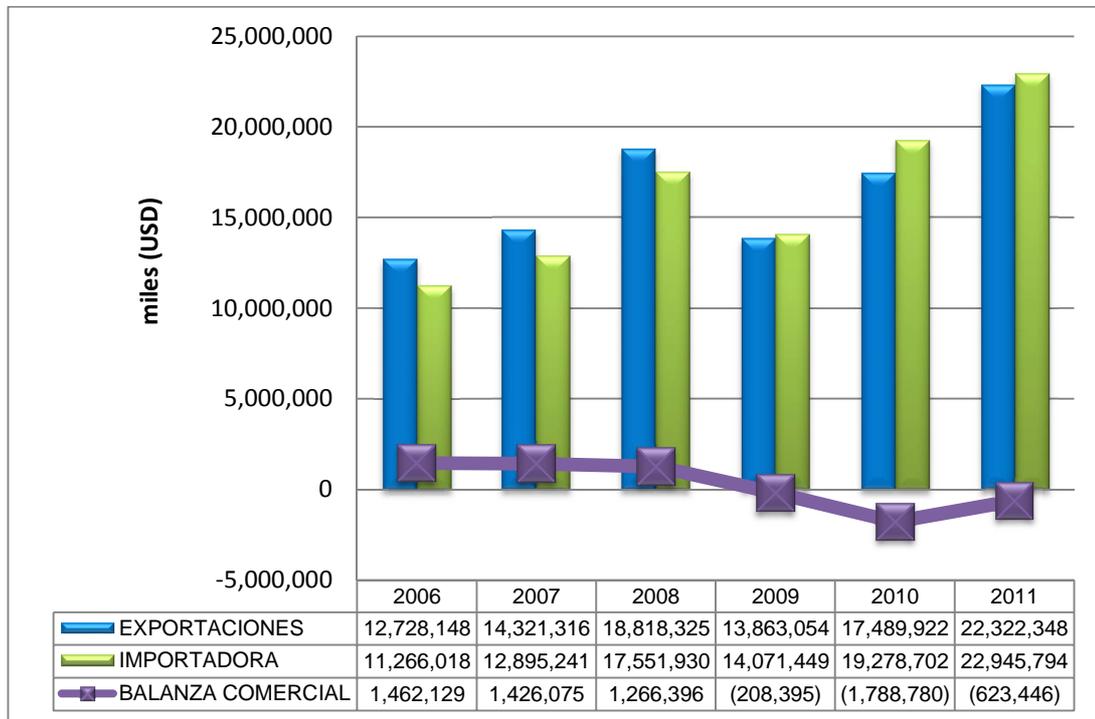
### **2.1.1.1. Ámbito Económico**

#### **2.1.1.1.1. Balanza Comercial**

La Balanza Comercial del Ecuador se encuentra arrastrando un déficit comercial desde los años 2009, 2010 y 2011, debido al incremento de las importaciones, es decir superando las exportaciones de los productos y servicios, aclarando que se incrementaron en su precio y volumen.

En el año 2011 se disminuyó este evento aproximadamente en un 60% comparado con el año 2010, datos que fueron tomados de las estadísticas realizadas por el Banco Central del Ecuador, demostrando que no fue suficiente para evitar este déficit comercial en el Ecuador; que inclusive con las nuevas políticas económicas presentadas por parte del Estado (Administrador) actual en las importaciones y no han sido las adecuadas para enfrentar este tipo de eventos. En el Gráfico N°2., nos muestra la Balanza Comercial Ecuador expresado en miles de dólares.

**Gráfico N° 2. Balanza Comercial Ecuador  
(Expresado en Millones Dólares Americanos)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

### 2.1.1.1.2. Producto Interno Bruto (PIB)

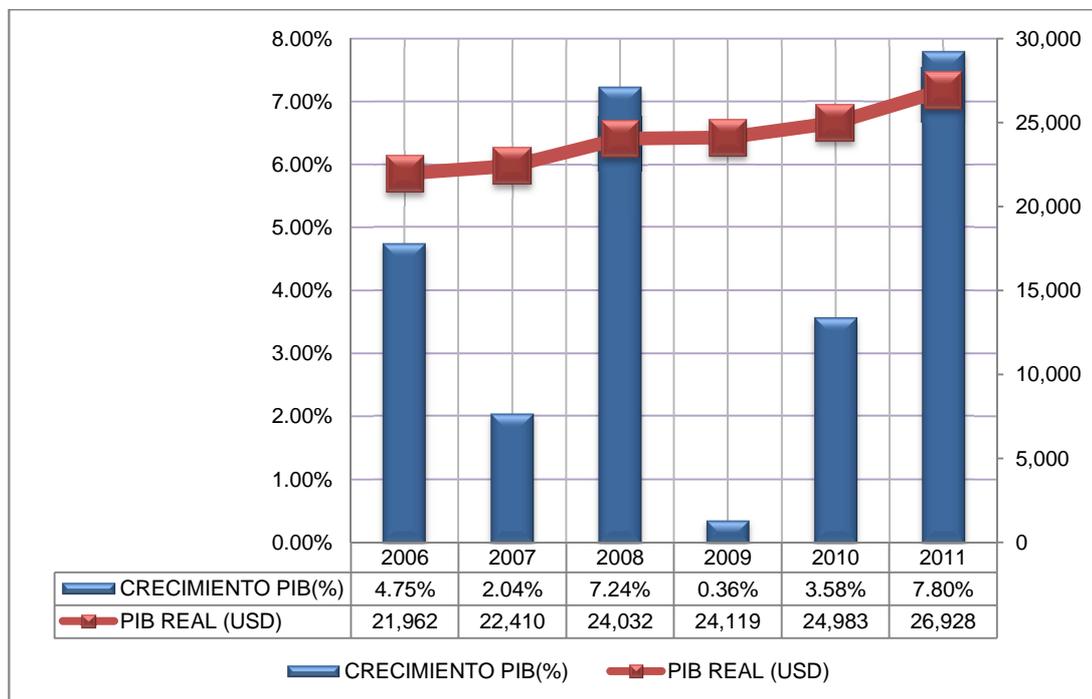
“El PIB es un indicador de la cantidad de bienes y servicios que producen una economía. Pero todos los bienes o los servicios que se producen también son comprados y utilizados por algún agente económico; por ejemplo; por un consumidor que compra regalos de Navidad o por una empresa que invierte en nueva maquinaria. En muchos de los casos es

importante saber no sólo cuánto se produce, sino también quién lo utiliza y cómo".<sup>12</sup>

La manera adecuada de observar el desarrollo de la economía de un país, es contabilizando todos sus bienes y servicios que se han realizado en un período determinado. El PIB es un indicador económico que manifiesta el valor monetario de la producción bienes y servicios finales producidos dentro de un territorio, nación o país en un período determinado de tiempo.

El PIB en el Ecuador en los últimos seis años ha mostrado incrementos, según datos proporcionado por el Banco Central del Ecuador. El Grafico N° 3., muestra el Crecimiento del PIB en porcentajes

**Gráfico N° 3. Crecimiento PIB en Porcentajes**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2012

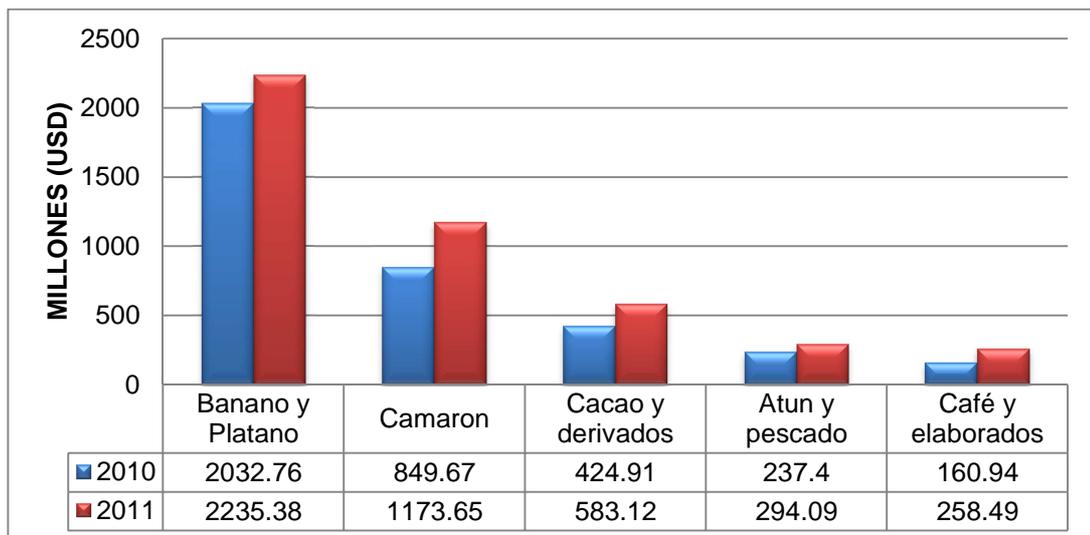
**Elaborado por:** Franklin Cueva

<sup>12</sup> BERNANKE, BEN S. Macroeconomía. 3era ed., p.29.

Se observa que el crecimiento del PIB en el Ecuador es favorable, por medio del PIB Real, sumando en producción los productos petroleros y productos no petroleros; este crecimiento se produjo por situaciones como: la crisis económica mundial, el incremento de precios en el petróleo presentados por los conflictos políticos y bélicos en medio oriente; el gobierno ecuatoriano por su parte trata de incentivar y activar otros tipos de producción para no depender del petróleo.

Los productos tradicionales no petroleros que se exportaron en el Ecuador en el año 2011 alcanzaron en conjunto por ingresos \$ 4,544.75 millones comparados con la suma de \$ 3,705.68 millones en el año 2010 resultando un incremento del 22.60%; según datos obtenidos de las estadísticas del Banco Central del Ecuador se confirma que en el año 2011 se incrementaron las exportaciones de estos productos.

**Gráfico N° 4. Exportación Productos Tradicionales no Petroleros**

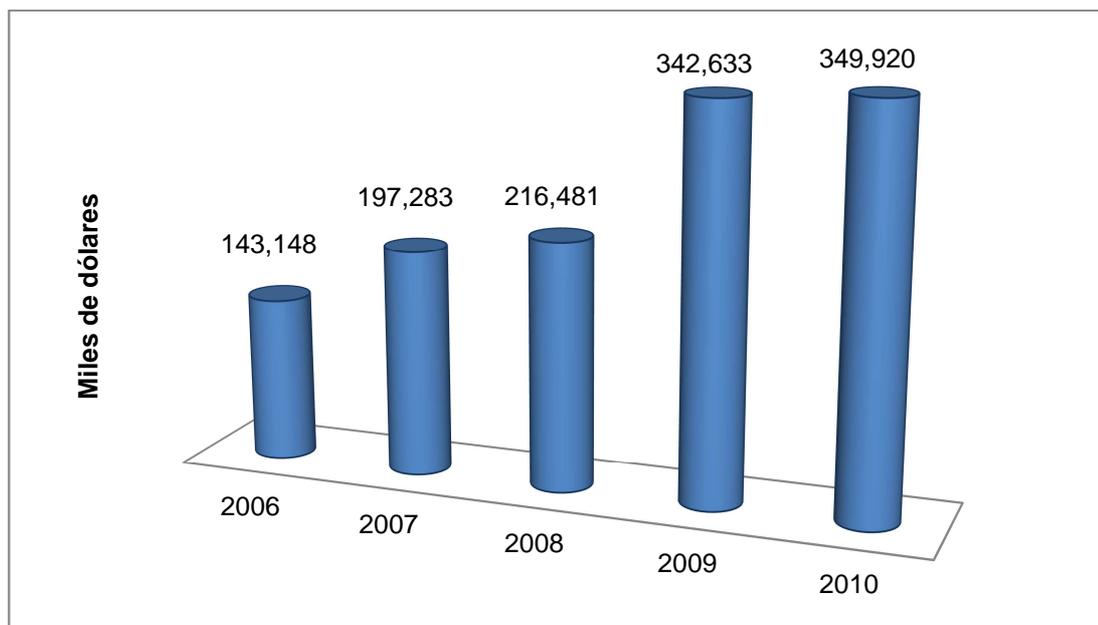


**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

Las exportaciones de cacao en grano año tras año presentan un crecimiento se lo observa en el Gráfico N°5, para el año 2007 tenemos un crecimiento del 27.44% con un valor de 197,283 mil dólares, para el año 2008 un crecimiento del 8.87% con un valor de 216,481 mil dólares, par el año 2009 tenemos un crecimiento del 36.82% con un valor de 342,633 mil dólares y para el año 2010 un crecimiento de 2.08% con un valor de 349,920 mil dólares.

**Gráfico N° 5. Exportaciones de Cacao en Grano**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

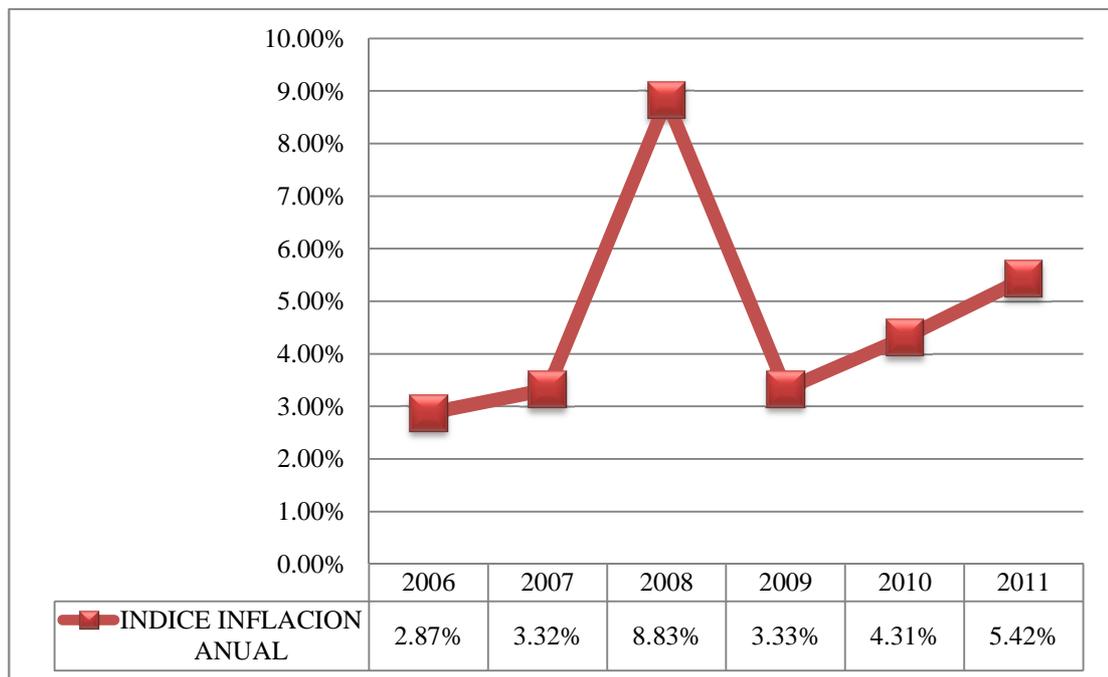
### **2.1.1.1.3. Inflación**

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y

servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”<sup>13</sup>.

En conclusión la inflación es el fenómeno que se refleja en la pérdida de poder adquisitivo por parte de una moneda.

**Gráfico N° 6. Índice Inflación Anual 2007-2011**



**Fuente:** INEC-Índice de Precios al Consumidor (IPC) ,2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

Al analizar los índices de inflación anual del Gráfico N°6., se observa que a inicios del año 2008 se presenta un incremento en los primeros meses después va decreciendo en los meses finales de este; evento presentado por incremento el precio de los alimentos y del petróleo, también se pudo

<sup>13</sup> [www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

constatar que el año 2011 se encuentra registrado en los mismos niveles que el año 2009 y 2010; existiendo variaciones por período, estas variaciones provocadas al existir diferencias en las divisiones de alimentos, bebidas alcohólicas, calzado prendas de vestir, tabaco y otros presentados a finales del año 2011.

#### **2.1.1.1.4. Tasas de Interés**

“En términos generales, se define a la tasa de interés como el rendimiento porcentual que se paga durante algún período contra un préstamo seguro, al que rinde cualquier forma de capital monetario en un mercado competitivo exento de riesgos, o en el que todos los riesgos están ya asegurado mediante primas adecuadas<sup>14</sup>”

La tasa de interés es la ganancia después de efectuarse una operación en un tiempo determinado, en conclusión es el precio del dinero, que se debe pagar o cobrar al recibir o proporcionarlo por un préstamo.

---

<sup>14</sup> Ortiz Soto Oscar Luis, El dinero: La teoría, la política y las instituciones, Ed, 1era. 2001, p.127.

#### **2.1.1.1.4.1.Tasa de Interés Activa**

“La tasa de interés activa es aquella que los bancos cobran por los créditos que conceden a sus clientes; y los intereses que ella genera constituyen el principal renglón de ingresos para dichas instituciones”<sup>15</sup>.

La tasa de interés activa es aquel porcentaje que las entidades financieras reciben por los servicios de los créditos prestados a sus clientes, este porcentaje es establecido de acuerdo a las condiciones del mercado y también por las fijadas por el Banco Central del Ecuador; se denomina activa porque esos recursos van a favor de las instituciones financieras.

#### **2.1.1.1.4.2.Tasa de Interés Pasiva**

“La tasa de interés pasiva, es aquella que los bancos pagan por los fondos que captan de los clientes en los mercados financieros; y los intereses que ella genera constituyen el principal renglón de gastos para dichas instituciones”<sup>16</sup>.

La tasa de interés pasiva es el porcentaje que el depositante recibe de la institución financiera por prestaciones de dinero realizadas a ellas, es decir lo que pagan las instituciones financieras porque se les presta dinero.

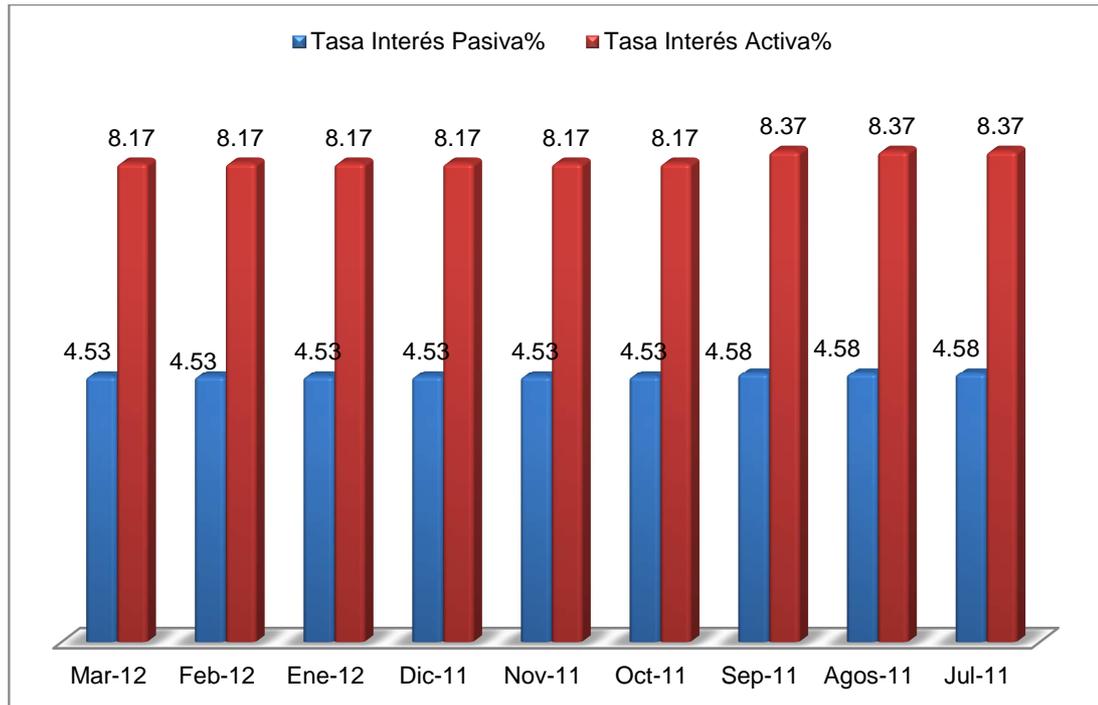
---

<sup>15</sup> Bello R, Gonzalo; Operaciones Bancarias en Venezuela: Teoría y práctica.Ed.2da. 2007. p.257.

<sup>16</sup> Bello R., Gonzalo; Operaciones Bancarias en Venezuela: Teoría y práctica, Ed.2da. 2007. p.254

Esta tasa es menor a la Tasa Interés Activa porque la diferencia le permite cubrir gastos administrativos y le deja una utilidad. Mostramos en el Gráfico N° 7. Tasa Interés Activa y Pasivas del 2011.

**Gráfico N° 7. Tasas Interés Activa y Pasiva (Jul-11 Mar-12)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva

Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador mostrados en la Tabla N°1. Tasas Máximas de los Segmentos de Crédito; en el mes de octubre del año 2007 hasta el año 2008 el Gobierno Nacional puso en marcha una política de reducción de tasas activas máximas, pero fue el 18 de junio del 2009 por medio del cambio del Instructivo de Tasas de Interés, los rangos de crédito ya establecidos para los Microcréditos fueron

modificados, en los cuales se realiza el cambio de nombre de Comerciales a Productivos, creándose un segmento Productivo Empresarial, también unificando los segmentos de Consumo y Consumo Minorista en el segmento Consumo; desde ese momento las tasas no han presentado modificaciones con excepción de algunos casos: El segmento Consumo se incremento en junio del 2009 de 16.30% a 18.92% y posteriormente en febrero del 2010 vuelve otra vez a la tasa de 16.30%; el segmento de Microcrédito Minorista disminuyo su tasa en mayo del 2010 de 33.90% a 30.50% y por último el Microcrédito de Acumulación Simple que se disminuye su tasa en mayo del 2010 de 33.30% a 27.50%.

**Tabla N° 1. Tasas Máximas de los Segmentos de Crédito**

SEGMENTO	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial	
	Sep.	oct	jun	ene	Sep.	ene
	2007	2008	2009	2012	2007	2012
<b>Productivo Corporativo</b>	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.17
<b>Productivo Empresarial</b>	n.d	n.d	10.21	10.21	10.21	9.53
<b>Productivo PYMES</b>	20.11	11.83	11.83	11.83	11.83	14.17
<b>Consumo</b>	24.56	16.30	18.92	16.30	17.82	15.91
<b>Consumo Minorista</b>	37.27	21.24	-	-	25.92	-
<b>Vivienda</b>	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.64
<b>Microcrédito Minorista</b>	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.82
<b>Microcrédito Acum. Simple</b>	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.20
<b>Microcrédito Acum. Ampliado</b>	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	22.44

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva

## 2.1.1.2. **Ámbito Político**

### **Jamil Mahuad Witt**

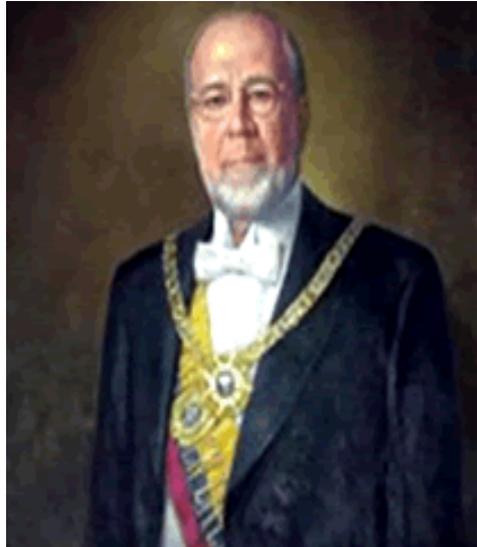
Este señor Presidente de la República del Ecuador, debía gobernar por el período del 10 de agosto de 1998 hasta 15 de enero del 2003, no logra culminarlo porque el 21 de enero del 2000 se efectuó el golpe de Estado dirigido por un grupo del Ejército Ecuatoriano y una fuerza social, que estaban conformadas por los indígenas; los aspectos que obtuvo en su gobierno son:



- Obtuvo su mayor logro que fue la firma de paz con el Perú a finales del 1998,
- Toma la decisión de congelar los depósitos bancarios a principios del año 1999, manejos bancarios fraudulentos que ocasionó una crisis financiera y la arbitraria fijación del dólar a 25 mil sucres, lo cual explica que fue un fracaso su mandato y una de las causas para su destitución.

## Gustavo Noboa Bejarano

Fue Presidente de la República del Ecuador por remplazó al destituido Presidente Jamil Mahuad, su período presidencial fue del 22 de enero del 2000 hasta el 15 de enero del 2003, este fue posesionado por el Congreso Nacional de ese entonces, quien durante su mandato se le presento algunos aspectos:



- Asumió el mandato del Ecuador con una grave situación económica,
- La migración de varios ecuatorianos entre ellos campesinos, pequeños artesanos que al ver la situación económica del país a finales del año de 1999 y principios del año 2000 tomaron la decisión de abandonar el país, los mismos que buscaban un mejor porvenir entre los destinos consta como al norte de Continente Americano al país de Estados Unidos y la mayoría en el continente Europeo especialmente en el país de España.
- El 09 de septiembre del 2000 se eliminó la moneda local que era el sucre después de haber existido 116 años al adoptar como moneda sustitutiva el dólar estadounidense;

- La inclusión del sacerdote Carlos Flores en Corporación Aduanera Ecuatoriana (C.A.E) al mismo que ocupó el cargo de Gerente distrital de la Aduana de Quito quien huyó del país y fue prófugo de la justicia por encontrarse involucrado en actos de corrupción;
- En el transcurso de su mandato para incrementar los ingresos fiscales se realizó la propuesta construcción del Oleoducto de Crudos Pesados (O.C.P) que fue aprobado el 15 de febrero del 2001, el oleoducto inició operaciones en el mes de noviembre del 2003.

### **Lucio Gutiérrez Borbúa**

Presidente de la República del Ecuador en el período del 15 de enero del 2003 al 20 de abril del 2005, su elección fue por medio de elecciones de una forma democrática, quien afirmó que era un guerrero que va a cambiar al país o moriría en el intento, en su mandato se presentaron los aspectos siguientes:



- Mejoró las relaciones entre el país y Estados Unidos

- Realizó una reducción en el gasto público entre ellos congelo los sueldos en el sector público, hizo una propuesta legislación que combatiría la evasión tributaria,
- Incrementó el bono solidario a 15 dólares,
- Al inicio de su mandato incremento el precio de los combustibles.
- Lo que le llevo a su fracaso fue haber conformado alianzas con los partidos políticos alcanzando una mayoría en el Congreso Nacional quienes nombrarían una Corte Suprema de Justicia y anulan juicios que existía a quienes hicieron mucho daño a la economía del País como Abdalá Bucaram, Gustavo Noboa y Alberto Dahik.

### **Alfredo Palacio González**

Este señor fue el Presidente de la República del Ecuador, en el período del 20 de abril de 2005 al 14 de enero del 2007, luego del derrocamiento de Lucio Gutiérrez, no fue elegido por el pueblo ecuatoriano o por elecciones electorales, lo realizaron porque este era el vicepresidente junto con Lucio Gutiérrez durante su mandato se presentaron algunos aspectos:



- Pudo estabilizar al país en cuanto a lo social, política y económico.
- Realizó un gran esfuerzo por llevar un reforma política mediante sugerencias que podían opinar los ciudadanos por medio del internet, por medio de llamadas telefónicas, y radios comunitarias
- Mantuvo conversaciones con el país de Estados Unidos de América para la firma del Tratado de Libre Comercio (T.L.C) de manera favorable sin afectar al país
- Evitó que el Ecuador tenga compromisos con el denominado Plan Colombia
- Eliminó el Fondo de Estabilización de los ingresos petroleros (FEIREP) creando un Fondo petrolero (FEISEH) por medio del cual se daba prioridad a las inversiones en electrificación y la explotación hidrocarburíferas;
- Después de una serie de circunstancias se crea una inestabilidad política que acarrea una consecuencia económica que afectaría el desarrollo del Ecuador.

## Rafael Correa Delgado

El actual señor Presidente de la República del Ecuador inicia su mandato el 15 de enero del 2007, después de haber sido elegido de manera democrática mediante el proceso electoral a finales del año 2006; mediante su modelo denominado “Revolución Ciudadana” es decir un cambio desde su raíz al sistema político,



económico y social, motivo por el cual se inicia una serie de cambios.

En la actualidad de su mandato se han presentado algunos eventos que eran propios de su campaña política antes de ser elegido:

- Mediante Consulta Popular a la Asamblea Nacional Constituyente con sus respectivos miembros.
- Se aprobó el 28 de septiembre del 2008 por medio de referéndum con un 63,9% (SI) frente a un 28,1% (NO) y un 7,2% de votos nulos una Nueva Constitución Política del Ecuador.
- Incautación de canales de televisión, emisoras y revistas que pertenecían al grupo Isaías que tienen relación con el caso Filanbanco.

- Finalizó la permanencia de la Base Militar de los Estados Unidos de América establecida en la ciudad de Manta, debido a que no estaba de acuerdo con el sistema que se maneja de aquel país.
- Aplica un modelo socialista del siglo XXI que se rige por la recuperación de la economía estatal y sus recursos naturales.
- Amparado en la nueva Constitución del Ecuador 2008, realizó inversiones de tipo social en educación, salud y vivienda.
- Concluye relaciones de deudores con el Fondo Monetario Internacional y disminuye la relación de crédito con Banco Mundial.
- El gobierno incrementa las relaciones con el Banco Interamericano de Desarrollo (B.I.D) y la Corporación Andina de Fomento (C.A.F).
- Logró que Ecuador compre el 91% de Bonos Global 2012 y 2030, alcanzando un descuento de 70% del valor nominal de los certificados financieros.
- Incrementa ingresos por aplicación adecuada y subida de impuestos a las importaciones.
- Reformas en la participación del petróleo, que beneficiarían al Ecuador y a las provincias donde se explota el crudo.
- Aprobación del proyecto de Ley del Servicio Público, es por medio de este que se produce el llamado “30 S” que desestabilizó políticamente al país y su gobierno estuvo a

punto de topar fondo por subordinación de la Policía Nacional del Ecuador.

### **2.1.1.3. Ámbito Social**

#### **2.1.1.3.1. Educación**

En Ecuador la educación es catalogada como pésima siendo el factor perjudicial, por el cual se genera la pobreza; nuestro sistema educativo presenta circunstancias que no ayudan al desarrollo cultural, social y económico del país; el involucramiento de dirigentes políticos, la presencia de sindicatos , falta de infraestructura, la discriminación al existir la educación privada frente a la educación pública, los contenidos curriculares irrelevantes y/o desactualizados, las remuneraciones sin incentivos para los docentes, no existe una categorización entre los docentes, la mala formación de los docentes en las facultades de ciencias de la educación, la ausencia de investigación científica en todas las áreas de talento humano, la creación de universidades que no cumplen con las expectativas del mercado laboral con carreras que se encuentran realmente saturadas son las causantes del sistema educativo colapsado.

### 2.1.1.3.2. Desempleo y Subempleo

“La tasa de desempleo mide la proporción de la población trabajadora que no tiene trabajo y está buscando uno o esperando a ser llamada de nuevo por la empresa en la que trabajaba.<sup>17</sup>”

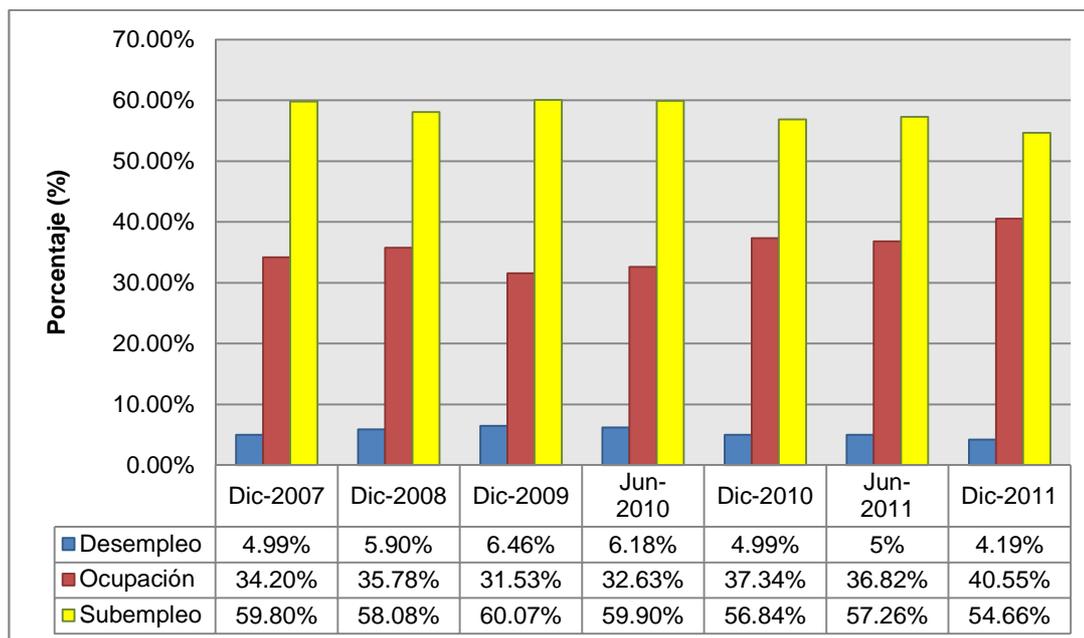
El desempleo es la situación en que las personas aunque siendo parte de la población económicamente activa (PEA) busca empleo pero no encuentran, su razón principal es no producir bienes y servicios sin crear puestos de trabajo, es decir se imposibilitan aunque tenga la voluntad.

En Ecuador el desempleo en diciembre del 2011 presentó una tasa de 4.19%, es decir menor que la presentada en diciembre del 2010 de 4.99%; así mismo la tasa de ocupación alcanzó 40.55% en diciembre del 2011 siendo mayor que la presentada en diciembre del 2010 que se ubicó en el 37.34%; el subempleo en diciembre del 2011 se ubicó en una tasa de 54.66% menor a la tasa 56.84% presentada en diciembre del 2010 según datos tomados por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), como muestra el Gráfico Tasas Desempleo, Ocupación y Subempleo.

---

<sup>17</sup> DORNBUSCH.RUDIGER MACROECONOMÍA, 9NA ed., p.45.

**Gráfico N° 8. Tasas Desempleo Ocupación y Subempleo (2007- 2011)**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

### 2.1.1.3.3. Seguridad

La seguridad se puede definir a la acción de protegerse antes de que se presenten eventos externos peligrosos, que pueden afectar negativamente el buen vivir de una persona y la sociedad.

Los derechos humanos existen solo para aquellos que comenten las acciones que afectan a la sociedad; la Policía Nacional del Ecuador a perdido credibilidad después del problema presentado el 30 de septiembre del 2010 al cual lo han denominado 30S, en esta institución debe existir una verdadera depuración; así mismo con la designación de los jueces deben

tener el carácter de ético que se ayude a combatir la inseguridad que estamos viviendo.

#### **2.1.1.4. Factor Tecnológico**

Ecuador es un país en desarrollo que no utiliza la tecnología en su totalidad de las actividades del sector agrícola, es obvio que también es aplicada en la actividad de producción de cacao, al implementar las técnicas practicadas por los países desarrollados las mismas facilitarán el trabajo que va a realizarse por las personas, dejando atrás los métodos rudimentarios u obsoletos, utilizándolos adecuadamente en el cultivo y explotación de los productos; utilizados en el mantenimiento, en su fermentación, en su secado, en la comercialización y hasta en la transformación del cacao; ahora podemos entender que la tecnología avanza día a día y si no es aprovechada pueda que sigamos estancados perdiendo los ingresos por invertir en gastos innecesarios, sin competir, sin tener eficiencia y eficacia en los procesos que afectarían de manera considerable el buen funcionamiento de la empresa u/o negocio.

#### **2.1.1.5. Factor Ambiental**

La actividad agrícola y la biodiversidad se encuentran afectadas por circunstancias tales como: La tala de árboles, el deterioro de la capa de ozono, el cambio de clima, el manejo inadecuado del suelo, desperdicio de

los recursos naturales, la contaminación del agua, el uso excesivo de insecticidas en la exterminación de plagas.

Un cultivo de cacao debe ser amigable con la biodiversidad para lo cual planteare algunas prácticas básicas que se debe implementar:

- Los bosques no podemos transformar a cultivos, los bosques son la biodiversidad del Ecuador.
- Mejorar la sombra en el cultivo con la cantidad adecuada en variedad de arboles que ayudará a la biodiversidad asociada al cultivo.
- Proteger las fuentes de agua con especies adecuada generadores de humedad y que los árboles que son utilizados como sombra no sean consumidores de agua ejemplo la palma africana, la teca.
- Conservar las técnicas de cultivo adecuado, no descuidar los cultivos dándoles el mantenimiento respectivo porque no producen y perjudican la biodiversidad.
- Tratar de no usar los agroquímicos, debido que al utilizar agroquímicos para poder controlar las plagas también son afectados los organismos que actúan como controladores.

### **2.1.2. Microambiente**

En el microambiente de la Finca “San Francisco” identificaremos a grupos que se encuentran relacionados que sirven de apoyo para su desarrollo.

### 2.1.2.1. Clientes

Los posibles clientes del Cacao Fino o de Aroma se encuentran ubicados en los centros de acopio, en las bodegas mayoristas, en las empresas exportadoras y en todas aquellas procesadoras de cacao nuestros.

**Tabla N° 2. Demandante del Cacao en el Ecuador**

Centros de Acopio	Pequeñas Industrias	Principales Industrias
Bodegas	Chocolateca	Ecuacocoa
	Fabrica BIOS	La Universal S.A.
	La Perla	Nestlé del Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

Al hablar de los clientes de la Finca “San Francisco”, desde el inicio de la actividad de la producción y comercialización de cacao, este producto se entregaba a distintos intermediarios que se encontraban en la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas en la parroquia de Valle Hermoso, los mismos que en muchas veces no pagan el precio real e inclusive perjudicando en la medida del peso por quintal(qq), produciendo una verdadera estafa de aquellos comerciantes; pero a partir del año 2009 la finca “San Francisco” se realiza la entrega del producto a un intermediario que después de haber realizado una entrevista manifestó que ellos compraban el Cacao Nacional y el Cacao Clonado llamado CCN51. Esta bodega se encuentra ubicado en la provincia de Santo Domingo de los

Tsáchilas en el Km 8 1/2 de la vía Santo Domingo-La Concordia, parroquia Valle Hermoso, con este se ha llegado a mantener un acuerdo de comercialización, en donde se realiza la recepción de la producción de Cacao Fino o de Aroma, para lo cual coordinamos los tiempos de producción e incrementamos nuestros ingresos.

### **2.1.2.2. Proveedores**

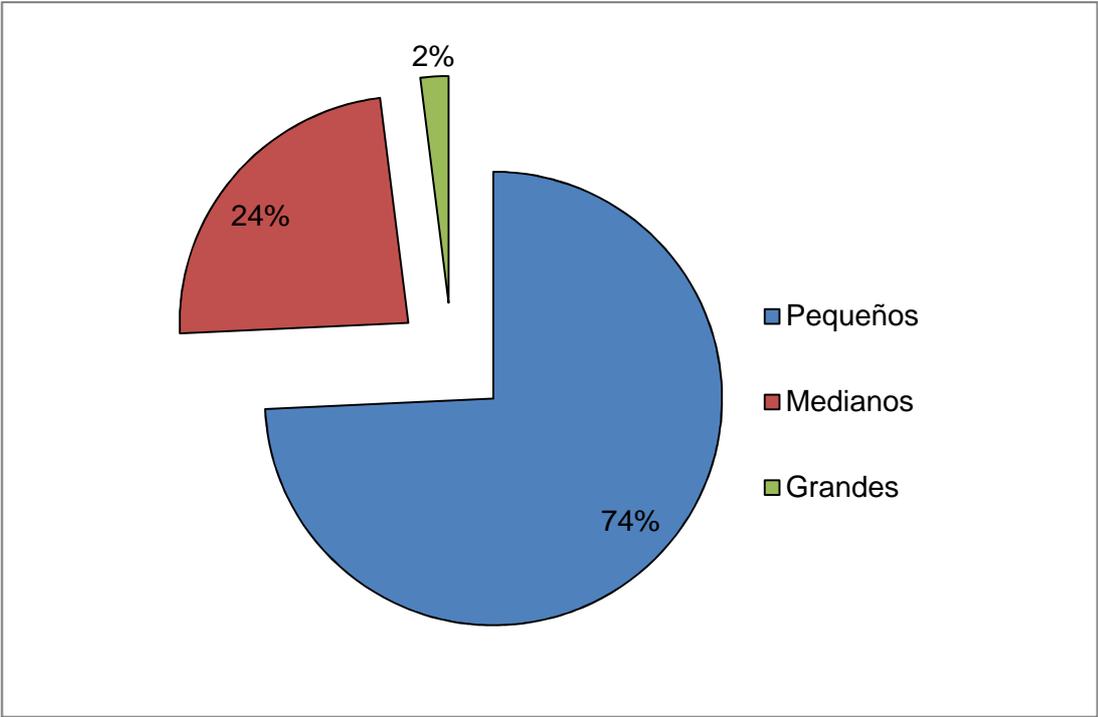
De los proveedores de la Finca “San Francisco” podemos hablar que nuestro principal proveedor es el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) la Estación Experimental Tropical Pichilingue ubicado en el Km 5 vía Quevedo - El Empalme, cantón Quevedo, Provincia Los Ríos, el mismo que nos provee de semillas de Cacao, plátano y con otros componentes utilizados para el cultivo de los productos explotados en la finca; así mismo ellos realizan la asesoría agropecuaria de nuevas técnicas cultivo de cacao, implementación de sistemas de riegos, las nuevas formas de mantenimiento de los cultivos y que ayudan a obtener un funcionamiento lógico de la producción de cacao. Así mismo algunos insumos adquiridos a Ecuaquímica y otros proveedores.

### **2.1.2.3. Competencia**

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se encuentran diferentes tipos de productores lo cuales también los llamaremos

competidores; en este tipo de actividad tenemos los pequeños productores que cuentan con una superficie de explotación de hasta diez hectáreas, también se encuentran presentes los medianos productores que cuentan con una superficie de producción agrícola de cacao desde diez hectáreas hasta veinte hectáreas y por ultimo los grandes productores que tienen de veinte o más hectáreas, por tal motivo no se presenta una competencia justa en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, destacando a estas empresas que cuentan con grandes hectáreas de sembrado de cacao, que tienen maquinaria y equipo sofisticado.

**Gráfico N° 9. Productores de Cacao en Santo Domingo Tsáchilas**



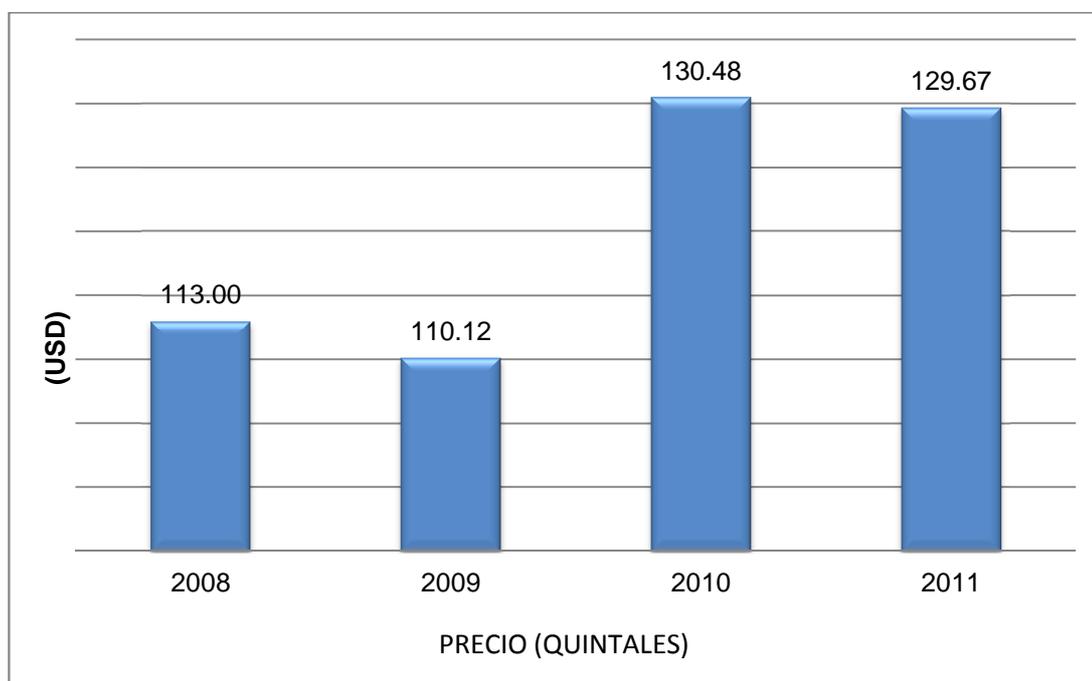
**Fuente:** Finca “San Francisco”, 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

#### 2.1.2.4. Precios

El precio del Cacao Nacional es variable depende de la demanda mundial y de los ofertantes del mismo, se debe a que la demanda que existe por parte de los consumidores potenciales como son Estados Unidos de América, así mismo por los crisis políticas suscitados en los países exportadores del África, es por tales motivos no se ha mantenido en un precio estable.

En el Gráfico N° 10., muestra el precio en dólares por quintal de cacao entre los años del 2008 al 2011.

**Gráfico N° 10. Precio Promedio de cacao en Ecuador 2008-2011**



**Fuente:** SICA, 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

## **2.2. Análisis Interno**

La demanda de cacao se mantuvo en años anteriores pese a que haya existido crisis financieras internacionales, por tal motivo la facturación se incremento junto con los ingresos, con ello se generan mayores responsabilidades como las fuentes de trabajo, la calidad del producto, las técnicas, entre otras; mediante este análisis interno podremos observar la calidad y cantidad de recursos que tiene la empresa.

### **2.2.1. Área de Producción**

El área de producción o denominado área de operaciones su función principal es la transformación de recursos en productos finales. En la finca “San Francisco” se cuenta con un área de producción, en donde se realiza el mantenimiento de los cultivos de las hectáreas de cacao, se trabaja en la cosecha del producto, se efectúa el control adecuado en los procesos de la fermentación, se realiza el secado del cacao, y se almacena conforme a lo recomendado para su comercialización.

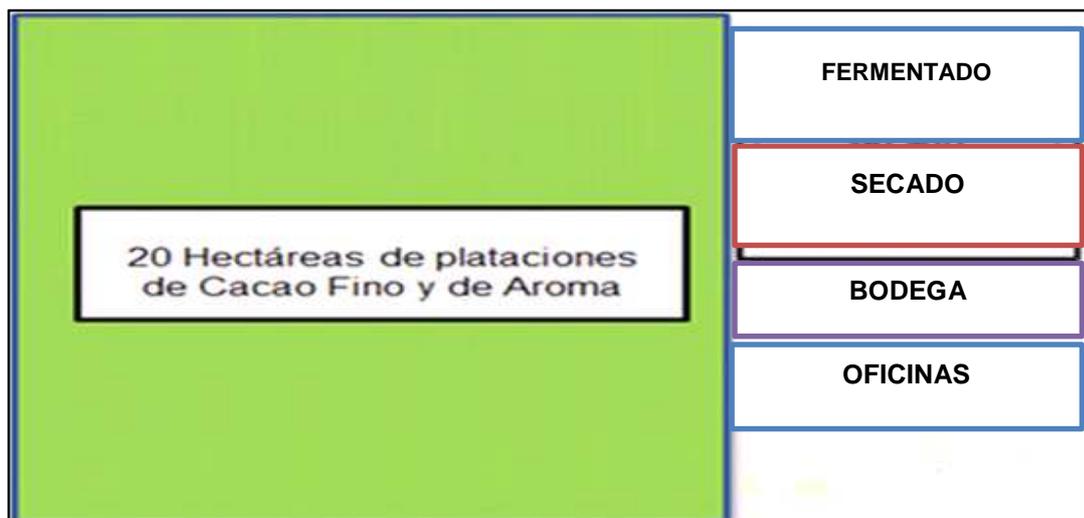
La finca “San Francisco” cuenta con una área con una superficie de veinte hectáreas de sembríos de Cacao Fino o de Aroma sembradas en inicios del año 2004, sus plantaciones de cacao que empezaron a dar fruto fueron a partir del año 2006; esta superficie al iniciar la explotación de cultivos de Cacao Fino o de Aroma presentó los cultivos sombra que ayudan

a mantener la biodiversidad del terreno y también generan ingresos a la finca.

El proceso de fermentación, secado y bodega tienen su espacio específico, dentro del área de operacional, de esta manera se culmina el ciclo del proceso de producción del cultivo de cacao en grano.

A continuación se muestra la superficie del lugar operacional de la finca “San Francisco”.

**Figura N° 6. Área de Producción finca “San Francisco”**



**Fuente:** finca “San Francisco”, 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

### **2.2.2. Área Administrativo y Financiera**

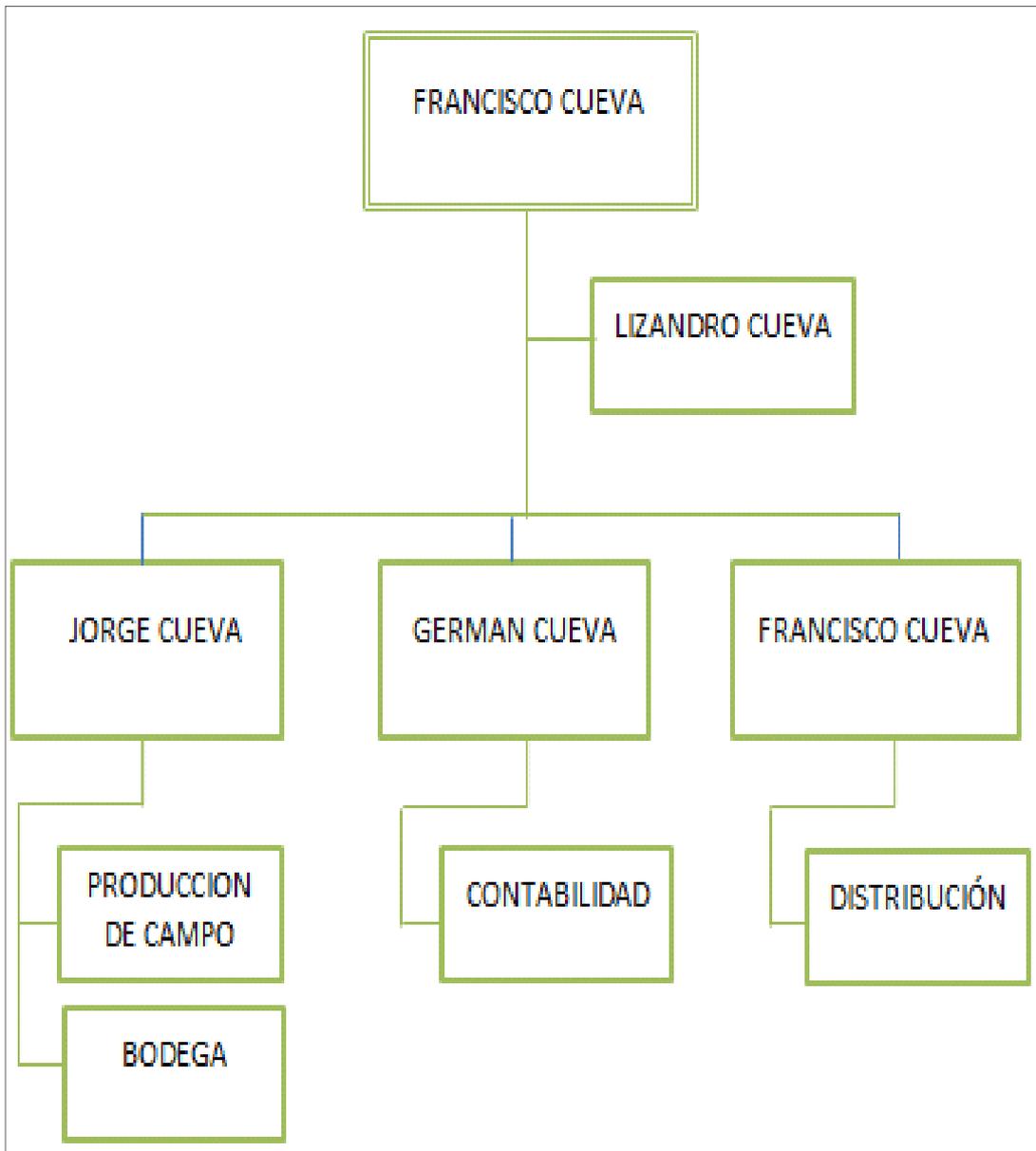
Esta área Administrativa es la responsable de la organización, efectuando con responsabilidad los procesos, la asignación de los recursos

económicos son coordinados con el área financiera siendo un soporte para la empresa.

Nuestro personal es eficiente y eficaz, conoce muy bien lo que debe realizar en el puesto de trabajo, a este personal recibe la capacitación continuamente que puede implementar nuevas técnicas en la producción del cacao, en el área de producción se ha establecido equipos de trabajo que actúan y coordinan diariamente sus conocimientos con las habilidades, además el personal se encuentra comprometido con los objetivos de la empresa realizando de manera responsable su labor.

#### **2.2.2.1. Organigrama Personal**

**Figura N° 7. Organigrama de Personal finca “San Francisco”**



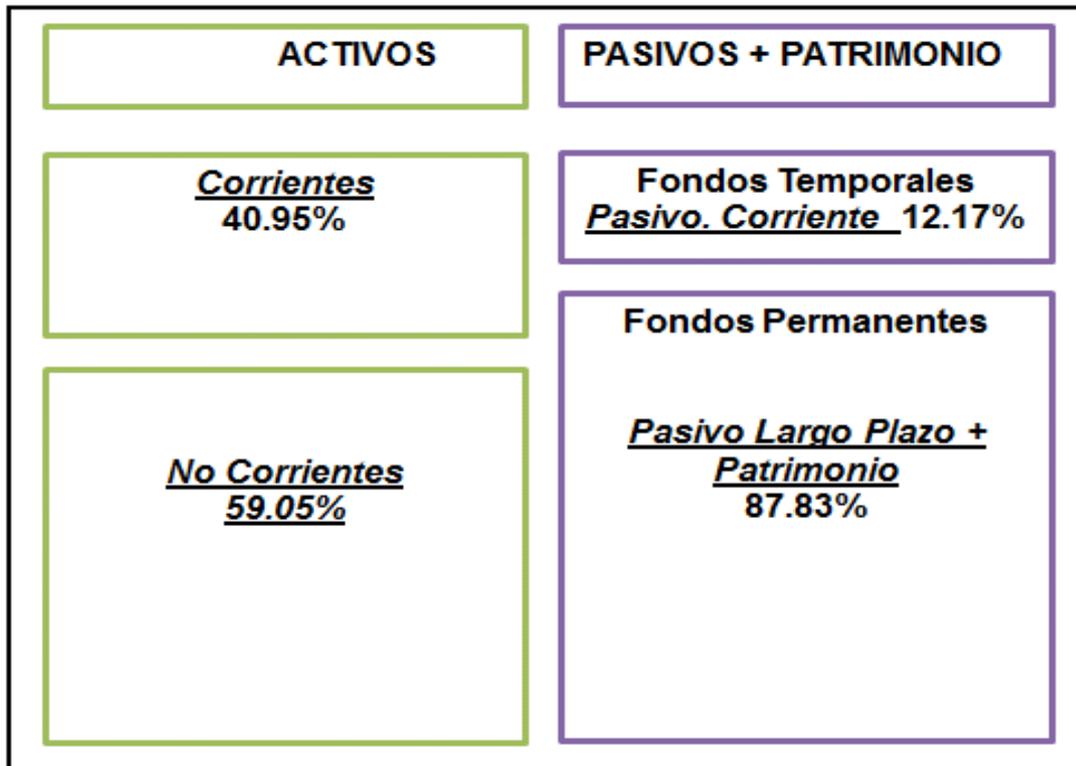
**Fuente:** finca “San Francisco”, 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

La finca “San Francisco” su capacidad financiera esta basada en la capacidad de pago y porque cuenta con un capital, se puede establecer

mediante el análisis financiero la liquidez y solvencia que la empresa puede recibir financiamiento.

**Figura N° 8. Estructura Financiera finca “San Francisco”**



**Fuente:** finca “San Francisco”, 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva

La estructura financiera del Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2011 está compuesto de la siguiente manera: Por el Activo Corriente con un valor de 37,374.54 dólares; Activo no Corriente por un monto de 53,898.34 dólares; los Fondos Temporales presentan un valor de 11,105.60 dólares y los Fondos Permanentes el valor de 80,167.27 dólares.

En la estructura de la finca “San Francisco” establecida por el Estado de Situación Financiera, podemos determinar que las estacionales son financiadas con fondos a corto plazo y sus necesidades permanentes financiados con fondos a largo plazo.

### **2.2.3. Área de Ventas y Comercialización**

Se realiza la facturación al cliente que lo llamaremos intermediario en la parroquia de Valle Hermoso de Santo Domingo de los Tsáchilas, verificando que la cantidad entrega por parte de bodega coincida con lo facturado por este departamento; el producto es entregado quincenalmente y transportado con el documento de respaldo para que exista constancia de su entrega y que no se presente inconvenientes con la recepción-entrega del mismo.

### **2.3. Análisis FODA**

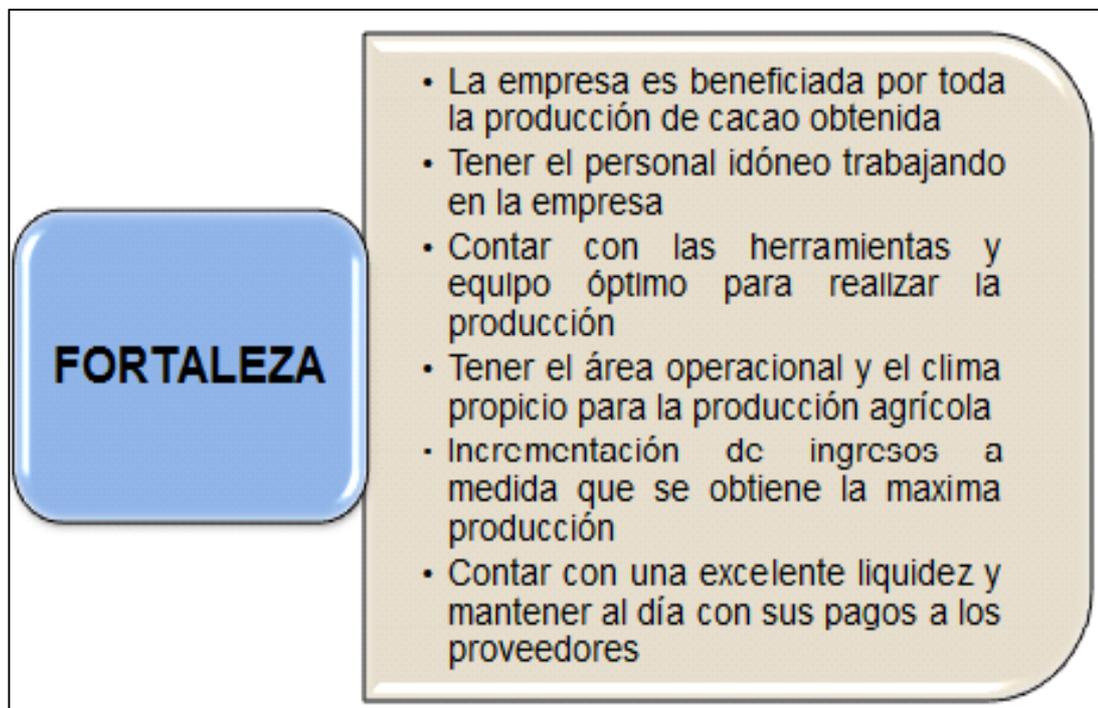
Se lo conoce como Matriz ó Análisis DOFA, FODA; llamado así a la metodología que estudia la situación de una empresa, observando las características internas (Debilidades y Fortalezas) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Esta herramienta analítica sirve para observar como se encuentra la empresa y de esta forma

implementar algún tipo de técnica que ayudará en el futuro ha tomar las mejores decisiones.

## 2.3.1. Matrices

### 2.3.1.1. Matriz de Fortalezas

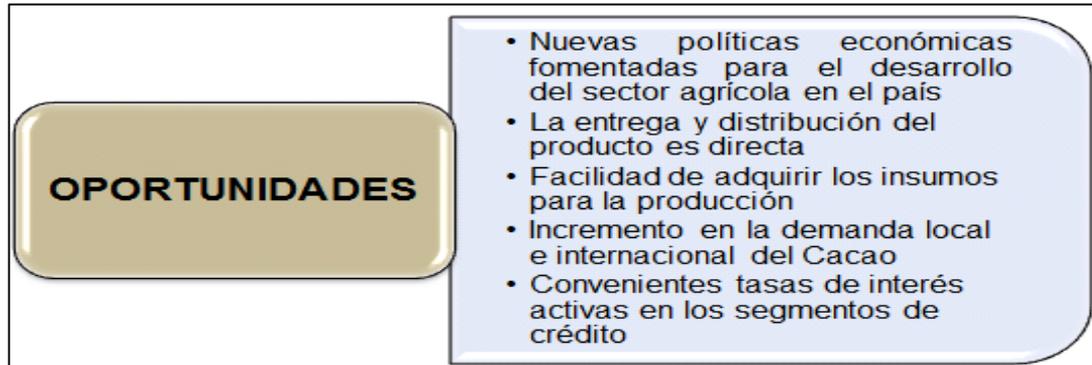
Figura N° 9. Matriz de Fortalezas



**Fuente:** finca "San Francisco", 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

### 2.3.1.2. Matriz de Oportunidades

Figura N° 10. Matriz de Oportunidades

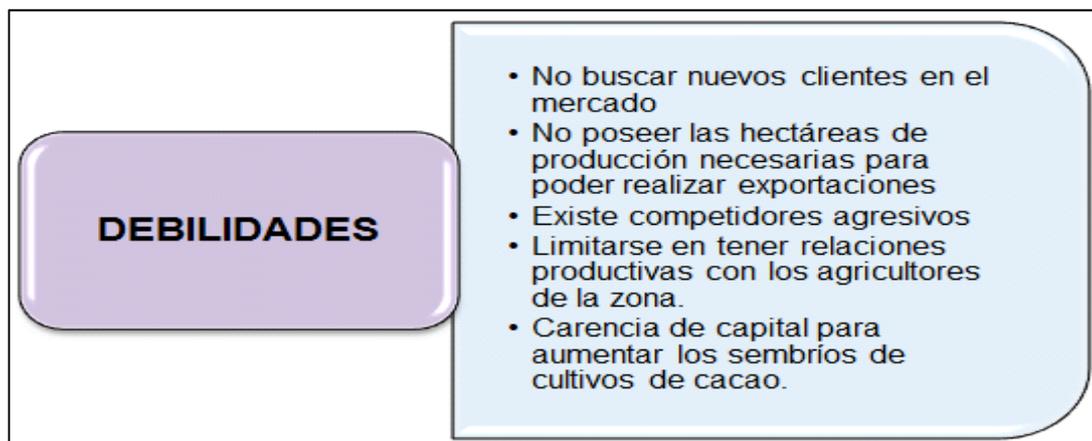


**Fuente:** Finca "San Francisco", 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

### 2.3.1.3. Matriz de Debilidades

Figura N° 11. Matriz de Debilidades

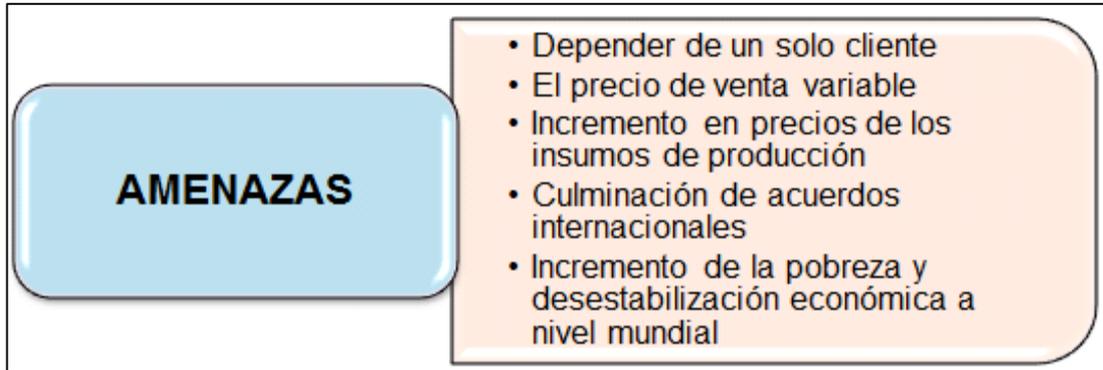


**Fuente:** Finca "San Francisco", 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

### 2.3.1.4. Matriz de Amenazas

Figura N° 12. Matriz de Amenazas



Fuente: finca "San Francisco", 2012

Elaborado por: Franklin Cueva

### 2.3.2. Matriz de Ponderación

Mediante esta matriz se puede definir cual es el impacto de cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza en la empresa; para "San Francisco" se observa los resultados siguientes:

#### 2.3.2.1. Matriz de Ponderación de Fortalezas

La Tabla N° 3., se observa la ponderación de las fortalezas encontradas en el análisis interno de la empresa.

**Tabla N° 3. Matriz de Ponderación de Fortalezas**

FORTALEZA		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	La empresa se beneficia de toda la producción de cacao que obtenga	x		
F2	Contar con el personal idóneo	x		
F3	Cuenta con los instrumentos y equipo óptimo para realizar la producción		x	
F4	El área operacional y el clima propicio para la producción agrícola	x		
F5	Los ingresos aumentan con la producción de productos temporales	x		
F6	No registra incapacidad de pago ante sus proveedores			x

**Fuente:** finca "San Francisco", 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

Las Fortalezas presentan un alto impacto en la empresa siendo ventajas competitivas internas que se deben aprovechar.

### **2.3.2.2. Matriz de Ponderación de Oportunidades**

En la Tabla N° 4., se observa la ponderación de las oportunidades encontradas en el análisis externo de la empresa.

**Tabla N° 4. Matriz de Ponderación de Oportunidades.**

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Nuevas políticas económicas que están fomentado para el desarrollo del sector agrícola en el país	x		
O2	La entrega y distribución del producto es directa	x		
O3	Facilidad de adquirir los insumos para la producción		x	
O4	Se ha incrementado la demanda del Producto	x		
O5	Convenientes tasas de interés activas en los segmentos de crédito		x	

**Fuente:** finca “San Francisco”, 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

Las Oportunidades tienen un alto impacto en la empresa son posibilidades para obtener ventajas competitivas.

### **2.3.2.3. Matriz de Ponderación de Debilidades**

En la Tabla N° 5, podemos encontrar la ponderación de las debilidades que se encontraron en el análisis de la empresa.

**Tabla N° 5. Matriz de Ponderación de Debilidades**

DEBILIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	No buscar nuevos clientes en el mercado	x		
D2	No poseer las hectáreas de producción necesarias para poder realizar exportaciones			x
D3	Existen Competidores Agresivos		x	
D4	Limitarse en tener relaciones productivas con los agricultores de la zona.	x		
D5	Carencia de capital para aumentar los sembríos de cultivos de cacao	x		

**Fuente:** finca "San Francisco", 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

Las Debilidades que tienen un alto impacto en la empresa son aspectos deficientes que se debe superar.

#### **2.3.2.4. Matriz de Ponderación de las Amenazas**

La Tabla N° 6., se observa la ponderación de las Amenazas después del análisis del entorno externo de la empresa.

**Tabla N° 6. Matriz de Ponderación de Amenaza**

AMENAZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Dependencia de un solo cliente	x		
A2	El precio de venta variable	x		
A3	Incremento en precios de los insumos de producción		x	
A4	Culminación de acuerdos internacionales	x		
A5	Incremento de la pobreza			x

**Fuente:** finca "San Francisco", 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

Las Amenazas tienen un alto impacto en la empresa son aspectos deficientes de los cuales debemos defendernos.

### 2.3.3. Matriz de Área Ofensiva de Iniciativa Estratégica (F,O)

Tabla N° 7. Matriz de Área Ofensiva de Iniciativa Estratégica (F, O)

<p>PONDERACIÓN ALTA= 5 MEDIA=3 BAJA=1</p>	OPORTUNIDADES					TOTAL
	Nuevas políticas económicas fomentadas para el desarrollo del sector agrícola en el país	La entrega y distribución del producto es directa	Facilidad de adquirir los insumos para la producción	Incremento en la demanda local e internacional del Cacao	Convenientes tasas de interés activas en los segmentos de crédito	
FORTALEZA						
La empresa es beneficiada por toda la producción de cacao obtenida	3	3	3	5	1	15
Tener el personal idóneo trabajando en la empresa	5	5	3	5	1	19
Contar con las herramientas y equipo óptimo para realizar la producción	1	5	5	3	3	17
Tener el área operacional y el clima propicio para la producción agrícola	5	3	3	5	1	17
Incrementación de ingresos a medida que se obtiene la máxima producción	1	3	3	5	1	13
Contar con una excelente liquidez y mantener al día con sus pagos a los proveedores	1	3	3	1	1	9
<b>TOTAL</b>	16	22	20	24	8	<b>90</b>
La finca "San Francisco" debe considerar que todas las posibilidades de aprovechar mejor las oportunidades para convertirlas en fortalezas obteniendo éxito en la ella	$\frac{90}{5 \cdot 5 \cdot 6} = \frac{90}{150} = 60\%$					

Elaborado: Franklin Cueva Calle

### 2.3.4. Matriz de Área Ofensivas de Iniciativa Estratégica (F,A)

Tabla N° 8. Matriz de Área Ofensiva de Iniciativa Estratégica (F, A)

<p>PONDERACIÓN ALTA= 5 MEDIA=3 BAJA=1</p>	AMENAZAS					TOTAL
	Depender de un solo cliente	El precio de venta variable	Incremento en precios de los insumos de producción	Culminación de acuerdos internacionales	Incremento de la pobreza y desestabilización económica a nivel mundial	
FORTALEZAS(F)						
La empresa es beneficiada por toda la producción de cacao obtenida	3	5	5	5	3	21
Tener el personal idóneo trabajando en la empresa	3	3	3	1	1	11
Contar con las herramientas y equipo óptimo para realizar la producción	3	1	5	3	1	13
Tener el área operacional y el clima propicio para la producción agrícola	3	1	3	3	1	11
Incrementación de ingresos a medida que se obtiene la máxima producción	5	5	5	3	3	21
Contar con una excelente liquidez y mantener al día con sus pagos a los proveedores	3	3	3	1		10
<b>TOTAL</b>	20	18	24	16	9	<b>87</b>
La finca "San Francisco" junto a sus colaboradores tratan incrementar las fortalezas inclusive cuando tienen presentes las amenazas	$\frac{87}{5*5*6} = \frac{87}{150} = 58\%$					

Elaborado: Franklin Cueva Calle

### 2.3.5. Matriz de Área Ofensivas de Iniciativa Estratégica (D,O)

Tabla N° 9. Matriz de Área Ofensiva de Iniciativa Estratégica (D, O)

PONDERACIÓN ALTA= 5 MEDIA=3 BAJA=1	OPORTUNIDADES	Nuevas políticas económicas fomentadas para el desarrollo del sector agrícola en el país	La entrega y distribución del producto es directa	Facilidad de adquirir los insumos para la producción	Incremento en la demanda local e internacional del Cacao	Convenientes tasas de interés activas en los segmentos de crédito	TOTAL
	DEBILIDADES						
No busca nuevos clientes en el mercado	1	3	1	3	1	9	
No poseer las hectáreas de producción necesarias para poder realizar exportaciones	3	3	3	3	5	17	
Presentación en el mercado de Competidores Agresivos	3	3	1	5	1	13	
No mantener relaciones asociativas productivas con los agricultores de la zona.	5	1	3	5	3	17	
Carencia de capital para aumentar los sembríos de cultivos de cacao	5	1	1	5	3	15	
<b>TOTAL</b>	17	11	9	21	13	71	
La finca "San Francisco" toca convertir a las oportunidades en Fortalezas para poder combatir las amenazas, pues tienen gran peso las debilidades		$\frac{71}{5*5*5} = \frac{71}{125} = 57\%$					

Elaborado: Franklin Cueva Calle

### 2.3.6. Matriz de Área Ofensivas de Iniciativa Estratégica (D,A)

Tabla N° 10. Matriz de Área Ofensiva de Iniciativa Estratégica (D, A)

PONDERACIÓN ALTA= 5 MEDIA=3 BAJA=1	AMENAZAS					TOTAL
	Depender de un solo cliente	El precio de venta variable	Incremento en precios de los insumos de producción	Culminación de acuerdos internacionales	Incremento de la pobreza y desestabilización económica a nivel mundial	
DEBILIDADES						
No busca nuevos clientes en el mercado	5	3	1	3	3	15
No poseer las hectáreas de producción necesarias para poder realizar exportaciones	3	3	3	5	3	17
Presentación en el mercado de Competidores Agresivos	5	5	3	5	3	21
No mantener relaciones asociativas productivas con los agricultores de la zona.	1	3	3	3	3	13
Carencia de capital para aumentar los sembríos de cultivos de cacao	3	3	3	1		10
TOTAL	17	17	13	17	12	76
La finca "San Francisco" tiene que encontrar alternativas que puedan dar respuesta a las amenazas						
$\frac{76}{5*5*5} = \frac{76}{125} = 61\%$						

Elaborado: Franklin Cueva Calle

### 2.3.7. Matriz FODA

Tabla N° 11. Matriz FODA finca “San Francisco”

ANÁLISIS FODA		ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS(F)	DEBILIDADES(D)
			La empresa es beneficiada por toda la producción de cacao obtenida	No busca nuevos clientes en el mercado
Tener el personal idóneo trabajando en la empresa	No poseer las hectáreas de producción necesarias para poder realizar exportaciones			
Contar con las herramientas y equipo óptimo para realizar la producción	Presentación en el mercado de Competidores Agresivos			
Tener el área operacional y el clima propicio para la producción agrícola	No mantener relaciones asociativas productivas con los agricultores de la zona.			
Incrementación de ingresos a medida que se obtiene la máxima producción	Carencia de capital para aumentar los sembríos de cultivos de cacao			
Contar con una excelente liquidez y mantener al día con sus pagos a los proveedores				
ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES(O)		AMENAZAS(A)
		Nuevas políticas económicas fomentadas para el desarrollo del sector agrícola en el país	Depender de un solo cliente	
La entrega y distribución del producto es directa	El precio de venta variable			
Facilidad de adquirir los insumos para la producción	Incremento en precios de los insumos de producción			
Incremento en la demanda local e internacional del Cacao	Culminación de acuerdos internacionales			
Convenientes tasas de interés activas en los segmentos de crédito	Incremento de la pobreza y desestabilización económica a nivel mundial			

Elaborado por: Franklin Cueva Calle

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

La finca San Francisco no cuenta con la planificación estrategia, pero se expondrá los lineamientos de la empresa.

#### **3.1. Fin Social**

La finca “San Francisco” fue creada para realizar la producción, beneficiado y comercialización de productos agrícolas de ciclo corto, cultivo de ciclo anual y cultivo de ciclo perennes, específicamente en la producción de cacao, la misma que pretende satisfacer las necesidades de trabajo para los habitantes de la zona.

#### **3.2. Misión**

Para formular la misión de la Finca “San Francisco se tuvo que responder las siguientes preguntas:

**Tabla N° 12. Preguntas para la formulación de la misión**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Quiénes somos?	Somos una empresa agrícola ecuatoriana
¿Qué hacemos?	Producción agrícola y comercialización del cacao
¿A quién satisfacemos?	Satisface necesidad de todos los clientes
¿Cómo lo satisfacemos?	Utilizando los equipos necesarios y aplicando procesos eficientes.

**Fuente:** Finca “San Francisco”,2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

Una vez realizada las preguntas se analiza las respuestas para poder obtener la misión de la finca “San Francisco”

<b>Misión</b>
“Somos una empresa agrícola ecuatoriana dedicada a la producción agrícola y comercialización del cacao, satisfaciendo las necesidades de todos los clientes, utilizando los equipos necesarios y aplicando los procesos con eficiencia”.

### **3.3. Visión**

Para poder obtener la visión de la finca “San Francisco debemos responder a las siguientes preguntas:

**Tabla N° 13. Preguntas para la formulación de la visión**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Qué y como queremos ser dentro de cinco años?	Empresa agrícola ecuatoriana líder
¿En qué nos queremos convertir?	Productora, comercializadora y exportadora de cacao
¿Para quién trabajaremos?	Para los clientes del mercado nacional e internacional
¿En qué nos diferenciaremos?	Con los mejores productos
¿Qué valores respetaremos?	Honestidad, responsabilidad, lealtad, respeto

**Fuente:** Finca “San Francisco”, 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

Analizadas las respuestas se obtiene la visión de la finca “San Francisco”:

<b>Visión</b>
“Seremos una empresa líder en la producción agrícola y comercialización de cacao en el mercado nacional, ofreciendo los mejores productos, teniendo como valores la honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo y, respeto”.

### **3.4. Objetivos**

Los objetivos son considerados los resultados que la empresa espera obtener con el desarrollo de su misión y visión, que sirve de soporte para que la empresa cumpla con su propósito.

### **3.4.1. Objetivo General**

Incrementar la producción de cacao, elevando el nivel de rentabilidad, asegurando el crecimiento de la empresa, para obtener la eficiencia y eficacia utilizando todos recursos de la finca.

### **3.4.2. Objetivos Específicos**

Tenemos los siguientes objetivos que debemos alcanzar:

- Obtener financiamiento para la finca, con el apoyo de las nuevas políticas económicas y sociales por medio del Estado o Administrador esta brindando al sector agrícola.
- Obtener una óptima producción de cacao, satisfaciendo la demanda del mercado local.
- Incrementar los ingresos mediante la implementación de cultivos de cacao junto a sus plantaciones temporales.
- Minimizar los costos y gastos de producción utilizando los insumos y materiales establecidos para la explotación.
- Optimizar el recurso humano, con la creación de fuentes de trabajo en el sector donde se desarrolla la producción y comercialización de cacao.
- Mejorar las operaciones administrativas, de producción, de comercialización del negocio.

- Alcanzar un nivel productivo eficiente dentro de la parroquia de Valle Hermoso de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Ser competitivo en el mercado nacional, mediante la producción de cacao.
- Obtener el éxito económico, cultural y social en la parroquia de Valle Hermoso en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, basándonos en la producción agrícola que se desarrolla en la finca.
- Realizar los procesos con el recurso humano apto en la producción de cacao.
- Obtener clientes potenciales que contribuyan de manera positiva al desarrollo de la finca.

### **3.5. Políticas**

Son lineamientos que sirven de soporte en las tareas efectuadas para llegar a cumplir con los objetivos propuestos, para la finca “San Francisco” se tiene las siguientes políticas:

- La producción de cacao debe ser realizada de acuerdo con las metas y objetivos planteados
- Satisfacer las expectativas del mercado local.
- Efectuar la explotación del producto, sin afectar el ecosistema del sector donde funciona la finca

- Aplicar de manera adecuada todos los procesos establecidos para la producción de cacao.
- Se realizarán las tareas requeridas semanalmente en el área de cultivo del cacao y los productos temporales.
- Los materiales e insumos de producción serán clasificados e identificados en la bodega evitando su mal uso y eliminando las consecuencias negativas que podría traer en el porvenir de la finca.
- Mitigar los riesgos con los insumos especificados para aquellas áreas infectadas por plagas.
- Mantener registros diariamente la salida de los productos.
- Registrar la aplicación de insumos agrícolas en los cultivos de cacao y sus productos temporales.
- Cumplir con el salario digno dentro de la finca sin perjudicar a sus trabajadores
- Cumplir adecuadamente ante el ente de control que es encargado de velar por la seguridad del trabajador.
- Realizar el reclutamiento adecuado de los trabajadores en cada área de la finca.
- Utilizar la herramienta, equipo, maquinaria y suministros necesarios en las diferentes áreas del negocio.
- Proveer a nuestros clientes productos de calidad obteniendo mejores rendimiento y beneficios para la finca.

### 3.6. Principios y Valores

Los principios conocidos como elementos éticos, que guían las decisiones de la empresa determinadas por el liderazgo. Los valores son descriptores éticos que indican la responsabilidad ética y social de las personas en el caminar de las labores diarias realizadas en una empresa:

- **Conciencia Ambiental.-** Protegiendo a la fauna, la flora, el suelo y sus afluentes donde se desarrolla los cultivos del cacao.
- **Comercio Justo.-** Practicando el comercio justo dentro de todas las actividades de explotación del cacao.
- **Conciencia Social.-** Respetando los derechos de la sociedad, al generar las fuentes de trabajo pagando remuneraciones justas, es decir fomentando el buen vivir.
- **Competitividad.-** Mejorando continuamente en todos nuestros procesos administrativos, operativos, y financieros, aprovechando nuestras fortalezas en la actividad agrícola.
- **Equidad.-** Entregando el justo y merecido trato como se merecen sus clientes internos, clientes externos.
- **Honestidad.-** Efectuando las operaciones con transparencia sin que existan perjuicios ni para la organización y para su mercado.
- **Respeto.-** Aceptando a las personas en sus creencias, derechos y valores de los clientes internos, clientes externos.

- **Responsabilidad.-** Cumpliendo con todas las disposiciones que establece la Constitución en lo económico legal y social; es decir efectuar con las funciones, horarios asignados y cumplir con responsabilidades encomendadas.
- **Trabajo en Equipo.-** Alcanzando objetivos, utilizando todos los recursos existentes.

### **3.7. Estrategias**

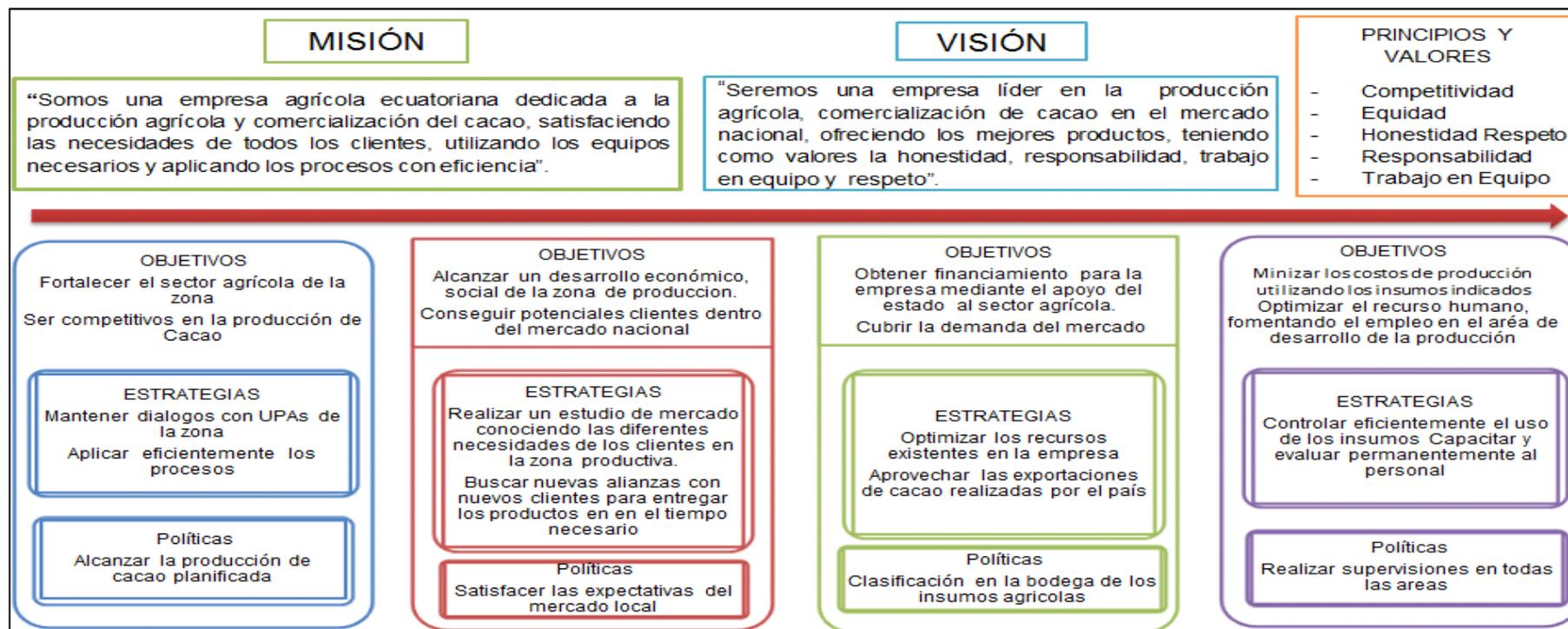
Son medios que al utilizarlos podremos alcanzar los objetivos, que ayudan a programar la asignación de recursos, cuales caminos tomar para conseguir cumplir con los objetivos planteados. En la finca “San Francisco” se han establecido las siguientes estrategias:

- Optimizar los recursos existentes en la empresa para producir el mejor producto de cacao.
- Aprovechar las exportaciones de cacao realizadas por el país generando mayores ingresos y creando fuentes de empleo.
- Mejorar la comercialización de los productos y el servicio a los clientes.
- Aplicar los insumos técnicamente en la producción de cacao y plantaciones sombra.
- Capacitar y evaluar permanentemente al personal.
- Buscar mejores alternativas mercado nacional

- Mantener diálogos con las UPA (Unidades de Producción Agrícola) de la zona para coordinar la producción de cacao en la zona.
- Buscar los procesos adecuados en la producción de cacao en la finca.
- Aplicar los procesos administrativos, operativos y financieros de manera eficiente.
- Realizar un estudio de mercado conociendo las diferentes necesidades de los clientes en la zona productiva.
- Buscar nuevas alianzas los proveedores y clientes para elaborar nuevos procedimientos en la entregar de los productos en el tiempo establecido.

### 3.8. Mapa Estratégico

Figura N° 13. Mapa Estratégico



Elaborado por: Franklin Cueva Calle

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS DEL GIRO DEL NEGOCIO**

El giro de negocio de la finca “San Francisco” esta enfocado a la producción y comercialización de cacao específicamente del tipo “Fino o de Aroma”, este producto es altamente demandado por el mercado nacional e internacional, la producción de cultivos de cacao en general están apoyando al desarrollo económico, social, cultural del país y específicamente al sector donde se desarrolla esta actividad.

A continuación se revisa las etapas del proceso de cultivo producción y comercialización de cacao:

#### **4.1. Factores Climáticos**

Para la producción agrícola de Cacao Fino o de Aroma, se pone énfasis en la etapa de crecimiento y desarrollo, porque generen una mejor producción de las plantaciones, dependiendo de varios fenómenos como los factores climáticos dentro de estos tenemos la temperatura, la luz solar y la lluvia; estas plantas se desarrollan mejor bajo la sombra, por tal motivo hacen que los cultivos de Cacao de Fino o de Aroma se desarrolle en las tierras tropicales. A continuación se detalla algunos factores que son de

mucha importancia para alcanzar el éxito en la producción de Cacao en la finca “San Francisco”:

#### **4.1.1. Pluviosidad**

La planta de cacao no puede desarrollarse en un terreno seco, ni en un terreno con drenaje es pésimo, se produciría un estancamiento que tendría como consecuencia la muerte de la planta en un corto tiempo, al existir exceso de agua en las raíces. Necesita que las precipitaciones en el sector donde se desarrolla la producción no sean inferiores a los 1,500 milímetros y no mayores a los 2,500 milímetros de agua anuales que se encuentren bien distribuidas.

#### **4.1.2. Temperatura**

La temperatura estimada para cultivar el cacao es 25° C, como promedio anual, siendo importante para el desarrollo, floración y fructificación del cacao. La temperatura baja perjudica la explotación agrícola del cacao. A continuación se muestra las temperaturas establecidas por técnicos del INIAP.

**Tabla N° 14. Temperatura Requerida en la Producción de cacao**

CONDICIÓN	TEMPERATURA °C
MÍNIMA	23°C
ÓPTIMA	25°C
MÁXIMA	32°C

**Fuente:** INIAP Manual de Cultivo de Cacao N°76, del 2009

**Elaborado por:** Franklin Cueva

La temperatura ayuda en la descomposición inmediata de la materia orgánica que se encuentra presente en el suelo, esto sucede mediante la oxidación y la humedad. La temperatura regula la absorción del agua y los nutrientes que necesitan las raíces de la planta de cacao, cuando existan temperaturas menores a los 15°C las raíces disminuyen su actividad perjudicando a la planta. Si se presentaran temperaturas altas las afectadas serían las plantas de cacao, las raíces superficiales quemadas, al no darse la absorción de los nutrientes, por tal motivo es recomendable colocar en el suelo hojarasca.

#### **4.1.3. Viento**

Este factor se determina el tiempo que se efectúa la evapotranspiración del agua en el área del suelo con la planta. Los vientos fuertes provocan la caída prematura de hojas denominada “defoliación”. Cuando el viento mantiene una velocidad máximo de dos metros sobre segundo (2m/s) no se presentan defoliaciones con efectos contrarios en las plantaciones de cacao.

#### **4.1.4. Altitud**

En las zonas tropicales el cacao tiene un mejor desarrollo productivo, el proceso de cultivar el cacao va desde el nivel del mar hasta los ochocientos metros sobre el nivel del mar (0 a 800msnm), también existen lugares donde la altitud va desde los mil metros a los mil cuatrocientos metros sobre el nivel del mar (1,000 a 1,400 msnm), en donde las plantaciones de cacao se desarrollan satisfactoriamente. La altitud es un factor secundario en cuanto al cultivo, en la producción de cacao no interfieren mucho la altitud, las plantaciones son fértiles, pero al no existir la temperatura apropiada, energía solar, viento, precipitaciones pluviales, los factores climáticos y componentes del suelo, no se efectuaría adecuadamente la explotación agrícola del cacao.

#### **4.1.5. Luz o Luminosidad**

Este factor ambiental es primordial en el crecimiento y desarrollo de las plantaciones de cacao, se produce el fenómeno de la fotosíntesis en una baja intensidad de luz solar e inclusive con la exposición solar a la que esta expuesta la planta. La siembra de las plantas sombra es necesario, porque no es beneficioso que lleguen a las plantas de cacao jóvenes llegue los rayos solares fuertes. Para las plantaciones ya establecidas la intensidad lumínica debe ser mayor del 50% del total de la luz incrementando la producción, por el contrario si en el lugar existiera una intensidad lumínica

menor del 50% del total de la luz esto provocaría un rendimiento deficiente en las plantaciones de cacao.

#### **4.1.6. Sombra**

Conocida como la protección natural que se le da a la planta de cacao, evitando consecuencias de la radiación solar, aprovechando los nutrientes. Las plantas de plátano actúan como sombra manteniendo humedad al contar con hojas grandes y son eliminadas después de tres años aproximadamente. Las plantas de cacao tres años de edad, debe tener una sombra permanente con arboles especialmente que sean de leguminosas, que brindan la protección al suelo, evitando que se produzca la erosión, la propagación de maleza y así obteniendo un clima equilibrado en las plantaciones de cacao; las plantaciones sombras se incrementa la capacidad de infiltración del agua y ayudan a la filtración del nitrógeno en el suelo. Los procesos sombras conocidos también como beneficios ecológicos que generan ingresos económicos extras.

#### **4.2. Suelo Requerido en el Cultivo de Cacao**

El suelo debe ser apropiado para conseguir cultivos de alta productividad, lo que ratifica que ni las condiciones físicas y químicas presentadas en los treinta centímetros (30 cm) de profundidad del suelo garantizaran un excelente desarrollo de la planta y peor obtener una satisfactoria producción

del cultivo de cacao; para alcanzar esto es necesario que el suelo contenga todas las condiciones físicas y químicas de sus capas inferiores, que tendrían efectos positivos por la fijación específica de la planta obtenida por la penetración de la raíz en una medida de profundidad de un metro y medio (1,5m) . Los suelos deben mantener buenas condiciones y propicias para realizar la producción en los cultivos de cacao. A continuación las características del suelo para el cultivo de cacao:

- Debe ser profundo con una penetración de la raíz en el suelo de 1, 5 metros.
- Las capas horizontales del suelo no deben contener partículas endurecidas.
- Deben poseer texturas medianas, con un buen equilibrio de partículas arcillosas, arenosas y limosas.
- Capacidad para retener el agua, permitiendo la humedad permanezca la mayor parte de tiempo.
- Debe tener un drenaje adecuado, para que no se produzca las inundaciones.

#### **4.2.1. Drenaje**

El drenaje depende de las buenas condiciones climáticas sin que se presente las inundaciones en la superficie, una característica que debe tener el suelo es retener el agua, que proveerá de la humedad suficiente para

efectuar la producción de los cultivos de cacao. Los problemas son producidos al presentarse texturas arcillosas en el subsuelo, al no permitir evacuar de rápidamente el agua, producto de las moteaduras al efectuarse el proceso de óxido reducción.

#### 4.2.2. pH del suelo

Esta característica es importante en los suelos, controla la rapidez de la descomposición de la materia orgánica y la existencia de elementos nutrientes; por datos obtenidos por técnicos especialistas el MAGAP y el INIAP presenta un cuadro con las condiciones que debe tener el suelo en beneficio y perjuicio para la producción de cacao.

**Tabla N° 15. Rango de pH en los Suelos**

pH EN EL SUELO	RESULTADOS PRODUCCION DE CACAO
4,5 hasta 5,99	Decadente y deficiente
6,0 hasta 6,5	Buenos rendimientos y eficiente desarrollo
6,51 hasta 8,5	Decadente y deficiente

**Fuente:** INIAP (Manual de Cultivo de Cacao, N°76 del año 2009), 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

#### 4.2.3. Materia Orgánica

La alimentación del suelo depende de los elementos nutrientes de materia orgánica y la planta se alimenta de los nutrientes del suelo, la

materia orgánica es influenciada de manera biológica y física; la estructura del suelo tiene que ver mucho con la descomposición de la materia orgánica, es favorable si lo realiza en el menor tiempo posible, evitando la desintegración de los gránulos del suelo por causa de las lluvias. El suelo se provee del humus (compuesto de calcio, magnesio y potasio) favoreciendo del proceso de la descomposición de la materia orgánica en el suelo.

#### **4.2.4. Topografía**

Para que exista un buen establecimiento fijo de las plantas de cacao en el suelo, la presencia del elemento topografía es importante; al no existir la topografía que satisfaga las necesidades de las plantaciones de cacao, no se podría efectuar cambios que ayuden a mejorar el proceso de explotación, exponiéndose a que se produzca la erosión del suelo al presentarse lluvias que afectan la capa arable del suelo. Para que no se presenten estos retrocesos en los suelos es recomendable realizar prácticas de conservación de suelos ayudando con el abastecimiento de los nutrientes existentes en el área de terreno de producción.

#### **4.3. Instalación y Mantenimiento de los Cultivos**

Para efectuar de mejor manera el proceso se realiza varios pasos, que son importantes para poder alcanzar los propósitos del productor de cacao, teniendo que cumplir con ciertos parámetros:

### **4.3.1. Instalación**

Es utilizada para el establecimiento de los cultivos de las plantaciones de cacao que serán sembradas en la superficie o terreno preparado; presenta varios procedimientos:

#### **4.3.1.1. Macheteo**

Es realizado antes del proceso de la “Tumba”, que tiene como propósito la eliminación de la vegetación descendiente conocida como maleza vegetativa que presentare en el área donde desea empezar a sembrar las plantaciones de cacao.

#### **4.3.1.2. Tumba**

Conocida como la preparación del área productiva (lotes, hectáreas de terreno) que se utilizaran para sembrar la planta de cacao, este procedimiento consiste en dejar las plantaciones sombras temporales y los arboles de sombra permanente específicamente que contengan este componente de leguminosas; el costo tiende a incrementar cuando la superficie no ha existido explotación alguna y en los bosques donde existió actividad disminuye el costo al no realizar mucho inversión de mano de obra por parte de los jornaleros.

#### **4.3.1.3. Juntado**

Se realiza para mantener el área libre de troncos y ramas grandes, facilitando el alineamiento, el trazado donde se va dar inicio de apertura de hoyos.

#### **4.3.1.4. Alineamiento y trazo**

Este procedimiento debe ser realizado con ayuda profesional, quienes determinan cual será la dirección de las plantaciones, si en caso existieren pendientes en el área donde va ha realizar la siembra de la planta de cacao; es aconsejable no realizarlo en superficies pendientes, podrían ocasionar la erosión del suelo.

#### **4.3.1.5. Apertura de Hoyos**

La medida establecida por técnicos especialistas de la apertura de hoyos tiene las dimensiones (0,30 metros de ancho x 0,30 metros largo x 0,40 metros de profundidad), medida empleada para establecer fijamente las plantas de cacao; es conveniente que el productor separe 0,20 metros de la tierra extraída de materia orgánica. Es indispensable que antes de sembrar la planta de cacao se coloque el abono especificado mezclando con la materia orgánica de los primeros 0,20 metros extraídos, seguido de leves presiones al momento de poner la tierra.

## **4.3.2. Control y Mantenimiento Post-Sembrío**

La poda de las plantaciones de cacao es un proceso indispensable, la técnica eliminará todas aquellas ramificaciones y partes enfermas que afectan directamente al desarrollo y crecimiento de las plantaciones de cacao perjudicando la producción, si no se realiza la poda se incrementan las plagas y los arboles tendrían dimensiones altas que perjudican al ser poco productivas. Para este ciclo productivo las plantaciones de cacao deben tener varios tipos de poda:

### **4.3.2.1. Poda de Formación**

Realizada transcurrido un año de la plantación, obteniendo una planta con avanzado desarrollo foliar, crecimiento erecto, orientación en las ramas, con las ramas bien proporcionadas, con la altura conveniente; se deben cortar las puntas de las ramas que están dirigidas hacia abajo.

### **4.3.2.2. Poda Mantenimiento**

Mantener a la planta de cacao con un buen desarrollo y una eficiente producción es su objetivo, cuando el árbol de cacao llega a tener una edad de dos años, se le realiza la poda ligera que mantenga una figura normal eliminando todo tipo de ramas que perjudican el desarrollo de la planta.

#### **4.3.2.3. Poda Fitosanitaria**

Elimina todas aquellas ramas muertas y a todas aquellas que están debilitando al árbol, también se recogen las mazorcas que se encuentran enfermas o dañadas.

#### **4.3.2.4. Poda de Rehabilitación**

Realizada específicamente a las plantaciones que no presentan una producción normal, producido por los arboles avanzada edad, cuando existió un pésimo desarrollo, siendo lo recomendable conservarlo efectuando el trabajo necesario e inclusive realizando la llamada inserción de otra planta de cacao.

#### **4.3.2.5. Poda Sombra**

Realizada a las plantaciones de sombra permanente, para que no incidan en el crecimiento y desarrollo del árbol de cacao, eliminando las ramas bajas de las plantaciones sombras, manteniendo el control del cultivo, que mantengan una producción normal planificada en los cultivos de cacao; es recomendable que se la realice dos veces al año o cuando sea necesaria y la ocasión lo amerite.

#### **4.3.2.6. Control de Plagas**

Proceso donde se realiza los procedimientos agronómicos, recomendados y existentes desde el inicio de la siembra-instalación.

Pretendiendo eliminar oportunamente:

- La existencia de mala hierva.
- Frutos enfermos.
- Lesiones de los árboles por plagas.
- Enfermedades de los árboles.

#### **4.3.3. Beneficio del Cacao**

Proceso que consiste en conservar los frutos para mejorar la calidad del producto, la calidad del producto no solo depende de la planta y su área de producción también necesita contar con el apoyo de los factores climáticos, características del suelo, los procesos de cosecha, quiebra, fermentación, secado, limpieza y almacenamiento. Para lo cual se hablará de cada uno de estos procesos importantes en la producción de cacao

##### **4.3.3.1. Recolección**

Conocido como cosecha, realizado cuando el fruto se encuentra maduro (pasa de color verde a color amarillo), se debe tener el conocimiento de que

mazorcas se encuentran listas para recolectar, caso contrario no se alcanzaría el rendimiento planificado y de pésima calidad; es recomendable realizar el proceso de recolección cada semana en la producción mayor, cuando existan lluvias la recolección se realizará quincenalmente y en épocas sin lluvias la recolección es una vez al mes. Las mazorcas deben permanecer almacenadas, amontonadas por lo menos unos cinco días ayudando con la extracción y la fermentación.

#### **4.3.3.2. Quiebra**

La mazorca es partida realizada por medio de un machete corto, el corte debe ser longitudinal sin cortar y lastimar las almendras, las mismas que son desmembradas de la placenta uno a uno por manos del productor, se efectúa una clasificación de los granos de cacao sanos y todos aquellos que presenten enfermedades; finalizado este proceso los granos de cacao buenos serán sometidas al proceso de fermentación; este proceso será realizado en un área específica que ayuden a colocar las almendras en costales de yute, para posteriormente se transportados a los fermentadores.

#### **4.3.3.3. Fermentado**

La semilla sufre un proceso bioquímico externo e interno, denominado cura o preparación, recomendable realizarlo por un máximo de cuatro días, en el fermentado se extrae la baba de la pepa de cacao conocida mucílago

azucarado facilitando el secado y su posterior almacenamiento, la temperatura alta elimina al embrión obteniendo un mejor desarrollo en el sabor a chocolate, produciéndose cambios en la pigmentación interna de la semilla y también se disminuye el sabor amargo. Aplicando el fermentado recomendado las almendras producen el cacao corriente; para el proceso de la fermentación se presentan muchos métodos como son: La fermentación en cajones, fermentación en saco de yute; pero la mejor fermentación actualizada se la realiza mediante cestas plásticas.

#### **4.3.3.4. Secado**

Este proceso es recomendable realizarlo en un tiempo estimado de 5 a 7 días; la humedad debe tener por mínimo de 8.00% para poderlo almacenar, los expertos establecen que una vez culminado el proceso de la fermentación de los granos de cacao se presenta una humedad aproximada de 55.00%, observando que en el proceso del secado se presentan cambios químicos hasta que no exista la humedad en los granos de cacao, los dos primeros días la temperatura no debe ser muy intensidad. Es recomendable en el secado de los granos de cacao colocarlo en los tendales hechos de madera, aquí no pierden su aroma, calidad y sabor: al efectuar el proceso del secado en el piso los granos de cacao se contaminan y pierden su sabor perjudicando al producto y al bolsillo del productor.

#### **4.3.3.5. Limpieza**

Proceso efectuado luego del secado, en el cual se realiza una limpieza de impurezas, separando a los granos de cacao que satisfagan con las necesidades del mercado, que dependen de la eficiencia de los procesos de fermentación y el secado.

#### **4.3.3.6. Almacenamiento**

Debe ser realizado con responsabilidad profesional, caso contrario puede perjudicar la calidad de producto de los granos de cacao, terminado el secado de aquellos son envasados en costales de yute; además hay que evitar el almacenamiento en partes contaminadas y en lugares húmedos, es recomendable el almacenamiento en pales de madera que los mantenga separado del suelo.

#### **4.3.4. Comercialización**

Los pequeños productores venden a los intermediarios, aquellos venden al mayorista quienes comercializan con las industrias; en este pequeño proceso se observa que la comercialización del cacao en grano en el mercado es desigual, los pequeños productores reciben un pago menor por la discriminación existente, al no contar con la cantidad y por la existencia del monopolio que son frecuentes en este tipo de productos.

**Figura N° 14. Estructura de la Cadena de Valor**



**Fuente:** finca “San Francisco”, 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva

#### **4.4. Productos**

La planta de cacao Fino Aroma, es de cultivo permanente, presenta la primera cosecha aproximadamente al tercer año luego de su siembra; en el Ecuador la mayor producción es en abril, mayo y junio; tiene un ciclo de vida productiva de más de 30 años, donde se puede escoger al árbol de mayor producción para realizar las clonaciones; la implementación de los cultivos de Cacao consta de dos fases, la primera fase es el establecimiento

(Involucra un largo plazo) y la segunda fase la productiva (Cosechas que generan utilidad al productor).

#### **4.4.1. Análisis de Ventas**

La finca “San Francisco” tiene como principal actividad económica la producción del cacao de Fino o de Aroma, en esta área se realiza el cultivo, cosecha y comercialización del producto denominado la “pepa de oro”.

En los inicios de la actividad del cultivo de cacao (establecimiento), se realiza el cultivo, cosecha y comercialización del plátano que es la mejor opción de plantas sombras para el cacao, generándose ingresos aprovechando al máximo los recursos existentes; esta producción tiene un aproximado de tres años de duración, transcurrido este tiempo empieza la producción del cacao hasta obtener la máxima producción.

En el campo de la investigación en este caso la finca “San Francisco” se han obtenido datos relacionados con la producción (qq) por hectárea de Cacao Fino o de Aroma que han generado los ingresos, la información recopilada establece que el cacao de la especie Fino o de Aroma mantiene una cosecha creciente una vez ya establecido y desarrollado los cultivos, de datos obtenidos en la finca “San Francisco” han alcanzado las siguientes producciones:

**Tabla N° 16. Producción de Cacao anual finca “San Francisco”**

AÑOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	2	3	4	5	6	7	8	9
qq/Hec/AÑO	0	3	6	15	25	30	32	32

**Fuente:** finca “San Francisco”, 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

Según técnicos agrícolas, especialistas y manuales referentes al cultivo de cacao expresan que la producción máxima de Cacao de Fino o de Aroma se puede obtener por un buen mantenimiento, con técnicas eficientes bien implementadas en el área de cultivo de las plantaciones, la producción por hectárea para el cultivo del Cacao Fino o de Aroma y que vendría a ser la producción promedio que debería mantenerse en los productores agrícolas.

**Tabla N° 17. La producción de Cacao Esperada anual**

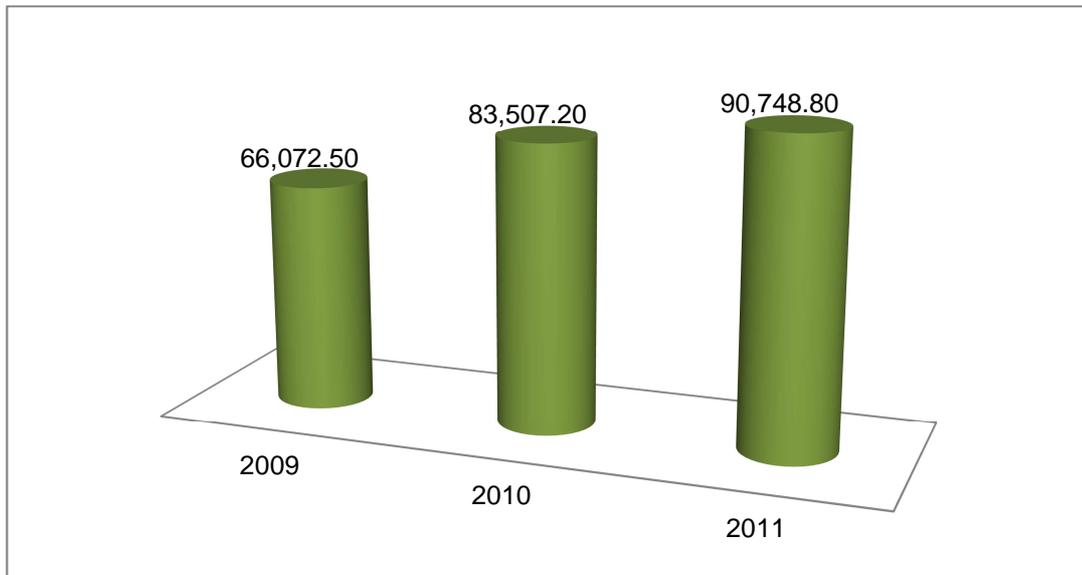
AÑOS	1	2	3	4	5	6	7 a más
qq/Hec/AÑO	0	0	4	8	18	30	40

**Fuente:** www.ecuaquímica.com.ec, 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

La producción de Cacao Fino o de Aroma en la finca “San Francisco” obtuvo como ingresos en el año 2011 un aproximado de 90.748.90 dólares; aquellos sirvieron para devengar los costos y gastos de la producción de cacao, también se pudo observar que la producción de cacao no alcanzó el máximo rendimiento productivo; vale aclarar que los ingresos por el cultivo

de cacao dependerán ya no de los quintales de producción por hectárea si no por el precio del cacao en el mercado.

**Gráfico N° 11. Ingresos Anuales en la finca “San Francisco” (Dólares)**



**Fuente:** finca “San Francisco”, 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

La producción de plátano óptima al implementar los cultivos de las plantaciones de cacao es la siguiente:

**Tabla N° 18. Producción de Plátano**

AÑOS	1	2	3
Racimo/hec/año	500	550	500

**Fuente:** finca “San Francisco”, 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

#### 4.4.2. Análisis de Precios

Los precios del cacao tienen su respuesta por los factores de la oferta y demanda, donde los principales mercados son Londres y Nueva York; por lo general el mercado internacional siempre busca los mejores precios, cuando existe mucha oferta el precio tiende a disminuir y cuando existe mucha demanda el precio tiende a incrementarse; hay que tomar en cuenta que el Cacao Fino o de Aroma es muy bien cotizado y requerido por el mercado internacional.

Los ingresos de la finca son consecuencia de la producción y comercialización del cacao, los granos de cacao deben contener parámetros específicos para que sean mejor pagados, es decir para que puedan ser adquiridos por los clientes y poder obtener el mejor precio en el mercado; el precio está variando por las condiciones y circunstancias con las cuales se presenta el producto:

**Tabla N° 19. Condiciones de los Grano de Cacao Fino o de Aroma**

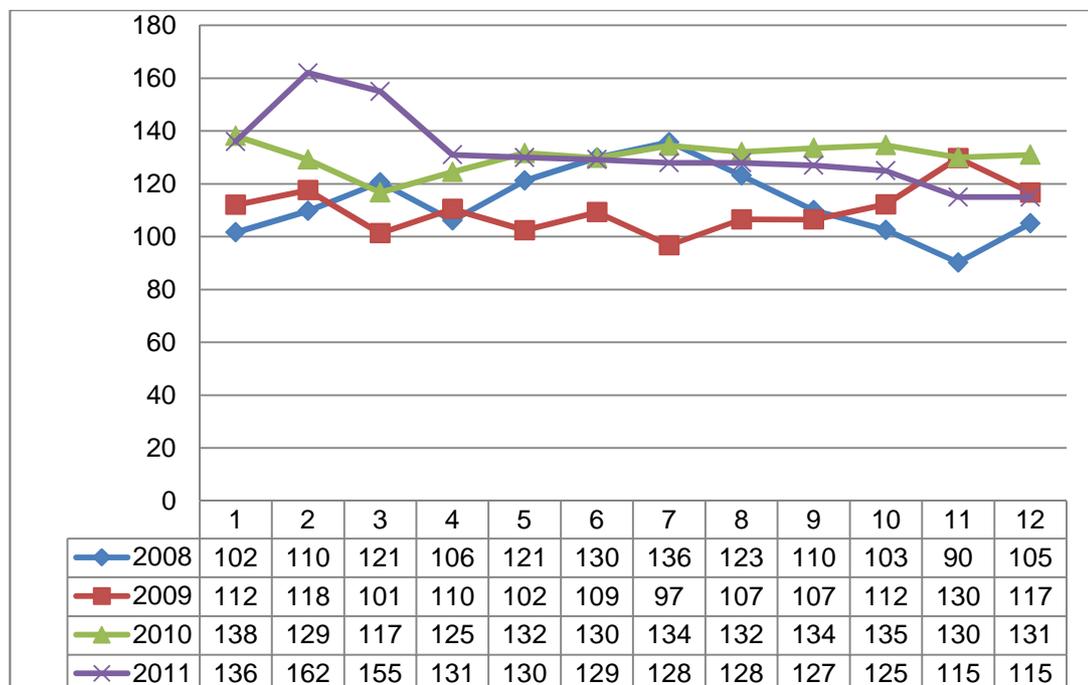
Condición	Parámetros
Fermentación	mas del 70%
Humedad	menor al 7%
Granos violetas	menor al 20%
Granos pizarrosos	menor al 10%
Defectos	menor al 10%

**Fuente:** Manual de cultivo de cacao, N° 76 del año 2009

**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

En el Gráfico N° 12., observamos que los precios han presentado variaciones la mayoría crecientes desde que la finca “San Francisco” empieza su producción una vez ya establecidas las plantaciones. A continuación encontramos los precios mensuales por quintal desde el año 2008 hasta el año 2011:

**Gráfico N° 12. Precio del Cacao (2008-2011)  
(Expresado en Dólares)**



**Fuente:** Intermediarios de Valle Hermoso Sto. Domingo Tsáchilas, 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva

## **CAPÍTULO V**

### **5. ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **5.1. Estados Financieros**

“Los Estados financieros son informes que se elaboran al finalizar un período contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa. Esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad”<sup>18</sup>.

##### **5.1.1. Balance General**

“Por principio de cuentas en el balance general se presenta un resumen de la situación financiera de una empresa en determinado momento por lo general al final del año o trimestre”<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Zapata Pedro; Contabilidad General, 4ª. ed. 2002. McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., p.68.

<sup>19</sup> VAN HORNE, JAMES C. Y WACHOWICZ, JOHN JR, Fundamentos de administración financiera, PEARSON EDUCACIÓN, MEXICO, 2002, p.126.

### 5.1.2. Estado de Resultados

“Es un resumen de los ingresos y gastos de una empresa en un determinado período, que casi siempre es un año o trimestre”<sup>20</sup>.

La finca “San Francisco” presenta los siguientes estados financieros de los años 2009, 2010 y 2011:

**Tabla N° 20. Balance General- finca “San Francisco”  
Al 31 de diciembre del 2009, 2010 y 2011 (Dólares)**

CUENTAS	PERÍODOS		
	2009	2010	2011
<b>Activo Corriente</b>	<b>12,725.62</b>	<b>22,462.51</b>	<b>37,374.54</b>
Efectivo y Equivalente	7,296.38	14,925.51	29,834.35
Cuentas por Cobrar Clientes	3,303.63	4,175.36	4,149.44
Activos por Impuestos Corrientes	660.73	835.07	829.89
Inventarios	1,464.88	2,526.57	2,560.86
<b>Activo No Corriente</b>	<b>77,791.67</b>	<b>70,965.01</b>	<b>53,898.34</b>
Activo Fijo Neto	36,523.33	29,696.67	12,630.00
Activo Fijo	43,350.00	43,350.00	17,750.00
Depreciación Acumulada	6,826.67	13,653.33	5,120.00
Activo Biológicos	4,268.34	4,268.34	4,268.34
Terrenos	37,000.00	37,000.00	37,000.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>90,517.27</b>	<b>93,427.51</b>	<b>91,272.87</b>

<sup>20</sup> VAN HORNE, JAMES C. Y WACHOWICZ, JOHN JR, Fundamentos de administración financiera, PEARSON EDUCACIÓN, MEXICO, 2002, p.126.

Pasivo Corriente	4,165.84	7,112.38	11,105.60
Cuentas por Pagar Proveedores	2,687.50	3,467.95	3,362.47
Gastos Acumulados por pagar	1,478.34	3,644.43	7,743.13
Pasivos No Corriente	17,974.15	9,474.21	0.00
Prestamos por pagar MM LP	17,974.15	9,474.21	0.00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>22,139.99</b>	<b>16,586.59</b>	<b>11,105.60</b>
Capital Social	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Utilidad del ejercicio	8,377.29	15,963.63	18,326.36
Utilidad Retenidas	0.00	877.29	1,840.92
<b>PATRIMONIO</b>	<b>68,377.29</b>	<b>76,840.92</b>	<b>80,167.27</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>90,517.27</b>	<b>93,427.51</b>	<b>91,272.87</b>

**Fuente:** Estados Financieros finca "San Francisco", 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

**Tabla N° 21. Estado de Resultados- finca "San Francisco"**  
**Al 31 de diciembre del 2009, 2010 y 2011 (Dólares)**

DETALLE	2009	2010	2011
<b>INGRESOS</b>	<b>66,072.50</b>	<b>83,507.20</b>	<b>90,748.80</b>
COSTO DE VENTAS	32,767.68	38,943.07	39,582.84
UTILIDAD BRUTA	33,304.82	44,564.13	51,165.96
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	20,940.65	23,321.61	23,321.61
UTILIDAD OPERACIONAL	12,364.17	21,242.52	27,844.35
GASTOS FINANCIEROS	2,508.54	1,634.46	660.19
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9,855.63	19,608.07	27,184.17
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1,478.34	2,941.21	4,077.62
UTILIDAD ANTES IMP A RENTA	8,377.29	16,666.86	23,106.54
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0.00	703.22	1,658.48
<b>UTILIDAD/PÉRDIDA NETA</b>	<b>8,377.29</b>	<b>15,963.63</b>	<b>21,448.06</b>

**Fuente:** Estados Financieros finca "San Francisco", 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

## **5.2. Análisis de los Estados Financieros**

“El análisis de los Estados Financieros se aplica normalmente en la elaboración de los estados de origen y utilización de fondos y al cálculo de las razones, todo esto con el objeto de evaluar el funcionamiento pasado, presente y futuro de la empresa.”<sup>21</sup>

El análisis financiero es la herramienta por el cual podemos observar y conocer la información que se ha presentado en los Estados Financieros pasados y presentes; realizando el análisis vertical, horizontal e indicadores financieros.

### **5.2.1. Análisis Vertical-Balance General**

“En el análisis de tamaño común se expresan los diferentes elementos de un balance general como porcentaje de los activos totales de la empresa. Además, esto se puede hacer con el estado de resultados, pero aquí las partidas se relacionan con las ventas netas. Los márgenes de utilidad neta y bruta, son ejemplos de este tipo de expresión, y en el procedimiento se pueden incluir todos los rubros en el estado de resultados”<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Gitman, Lawrence J Fundamentos de Administración financiera 3era., ed., p.179.

<sup>22</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, P. 150 y 151

**Tabla N° 22. Balance General- Análisis Vertical  
Al 31 de diciembre del 2009, 2010 y 2011 (Porcentajes)**

CUENTAS	PERÍODOS		
	2009	2010	2011
Activo Corriente	14.06%	24.04%	40.95%
Efectivo y Equivalente	8.06%	15.98%	32.69%
Cuentas por Cobrar Clientes	3.65%	4.47%	4.55%
Activos por Impuestos Corrientes	0.73%	0.89%	0.91%
Inventarios	1.62%	2.70%	2.81%
Activo No Corriente	85.94%	75.96%	59.05%
Activo Fijo Neto	40.35%	31.79%	13.84%
Activo Fijo	47.89%	46.40%	19.45%
Depreciación Acumulada	7.54%	14.61%	5.61%
Activo Biológicos	4.72%	4.57%	4.68%
Terrenos	40.88%	39.60%	40.54%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Pasivo Corriente	4.60%	7.61%	12.17%
Cuentas por Pagar Proveedores	2.97%	3.71%	3.68%
Gastos Acumulados por pagar	1.63%	3.90%	8.48%
Pasivos No Corriente	19.86%	10.14%	0.00%
Prestamos por pagar MM LP	19.86%	10.14%	0.00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>24.46%</b>	<b>17.75%</b>	<b>12.17%</b>
Capital Social	66.29%	64.22%	65.74%
Utilidad del ejercicio	9.25%	17.09%	20.08%
Utilidad Retenidas	0.00%	0.94%	2.02%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>75.54%</b>	<b>82.25%</b>	<b>87.83%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Estados Financieros finca “San Francisco”, 2012

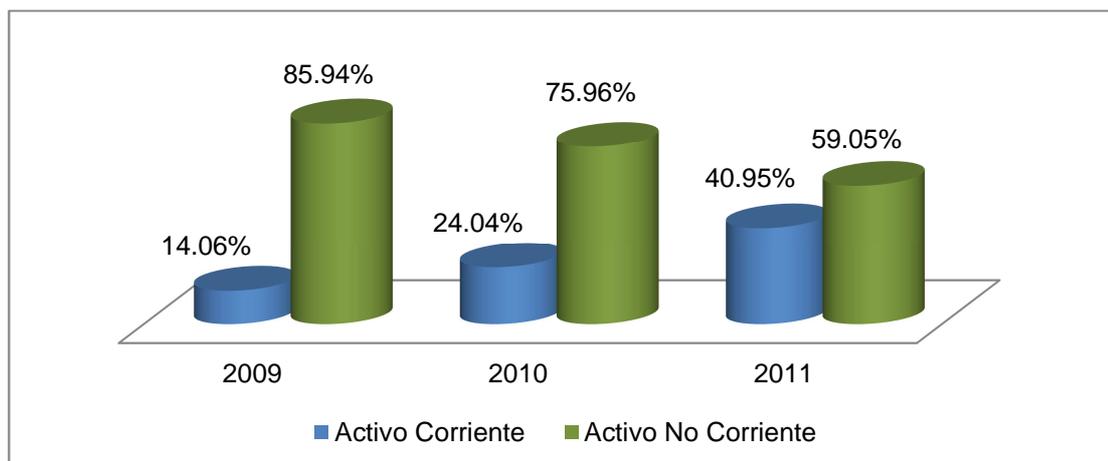
**Elaborado:** Franklin Cueva

En la Tabla N° 22., se observa que el Activo Corriente ha presentado un incremento en los períodos 2009, 2010 y 2011, siendo las más representativa la cuenta del Efectivo y Equivalente, sus otros componentes tienen variaciones de incremento pero no tan significativas es lo que se

observa en estos años analizados. La cuenta del Efectivo y Equivalente al presentar un incremento significativo en los años analizados, tiene una excelente liquidez se podría decir que existe un exceso, las cuentas por cobrar presentan en un rango moderado, es decir se están cumpliendo con las políticas de crédito establecidas, los activos por impuestos corrientes se incrementaron siendo esto un punto a favor al incrementarse las ventas; los inventarios en el año 2011 no presentan eventualidad que pueda afectar a la empresa.

En el Activo No Corriente se observa en los años 2009, 2010 y 2011 analizados presentan una disminución en estos su mayor motivo es por la depreciación de los activos fijos tangibles y se puede observar una disminución representativa en el año 2011, por la venta de un activo fijo de la empresa. Así se lo verifica en el Gráfico N° 13.

**Gráfico N° 13. Activo año 2009, 2010 y 2011 (Porcentual)**



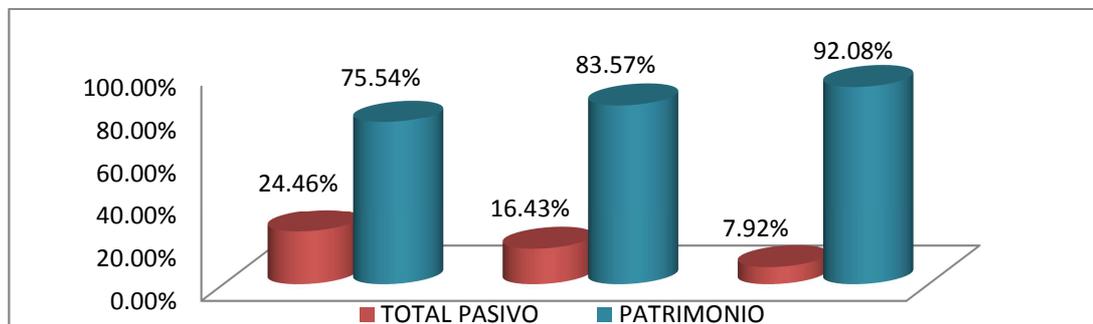
**Fuente:** Estados Financieros finca "San Francisco", 2012  
**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

El Pasivo Corriente ha presentado un incremento en los años 2009, 2010 y 2011, se puede evidenciar que las cuentas por pagar proveedores tuvieron variaciones que explica el apalancamiento financiero que tiene la empresa con los proveedores, siendo representativo los acumulados por pagar, debido al incremento de sueldos y por consiguiente los beneficios de participación.

El Pasivo No Corriente presenta una disminución en los años 2009, 2010 y 2011. El financiamiento de la deuda de la finca "San Francisco" fue a largo plazo por la compra de una camioneta para la comercialización del cacao realizado al Banco MM Jaramillo Arteaga, como se puede ver la ponderación en el año 2009 es del 19.86%, en el año 2010 es del 10.14% y en el año 2011 del 0.00% pues se ha culminado el pago de la deuda a largo plazo.

El Patrimonio de la finca "San Francisco" presenta un incremento en los años 2009, 2010 y 2011, al presentarse el beneficio o utilidades en cada uno de los períodos siendo este favorable para la empresa.

**Gráfico N° 14. Total Pasivo y Patrimonio 2009, 2010 y 2011 (Porcentual)**



**Fuente:** Estados Financieros finca "San Francisco", 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

## 5.2.2. Análisis Vertical-Estado de Resultados

**Tabla N° 23. Estado de Resultados- Análisis Vertical  
Al 31 de diciembre del 2009, 2010 y 2011 (Porcentual)**

DETALLE	2009	2010	2011
INGRESOS	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO DE VENTAS	49.59%	46.63%	43.62%
UTILIDAD BRUTA	50.41%	53.37%	56.38%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	31.69%	27.93%	25.70%
UTILIDAD OPERACIONAL	18.71%	25.44%	30.68%
GASTOS FINANCIEROS	3.80%	1.96%	0.73%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14.92%	23.48%	29.96%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2.24%	3.52%	4.49%
UTILIDAD ANTES IMP A RENTA	12.68%	19.96%	25.46%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0.00%	0.84%	1.83%
<b>UTILIDAD/PÉRDIDA NETA</b>	<b>12.68%</b>	<b>19.12%</b>	<b>23.63%</b>

**Fuente:** Estados Financieros finca "San Francisco", 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

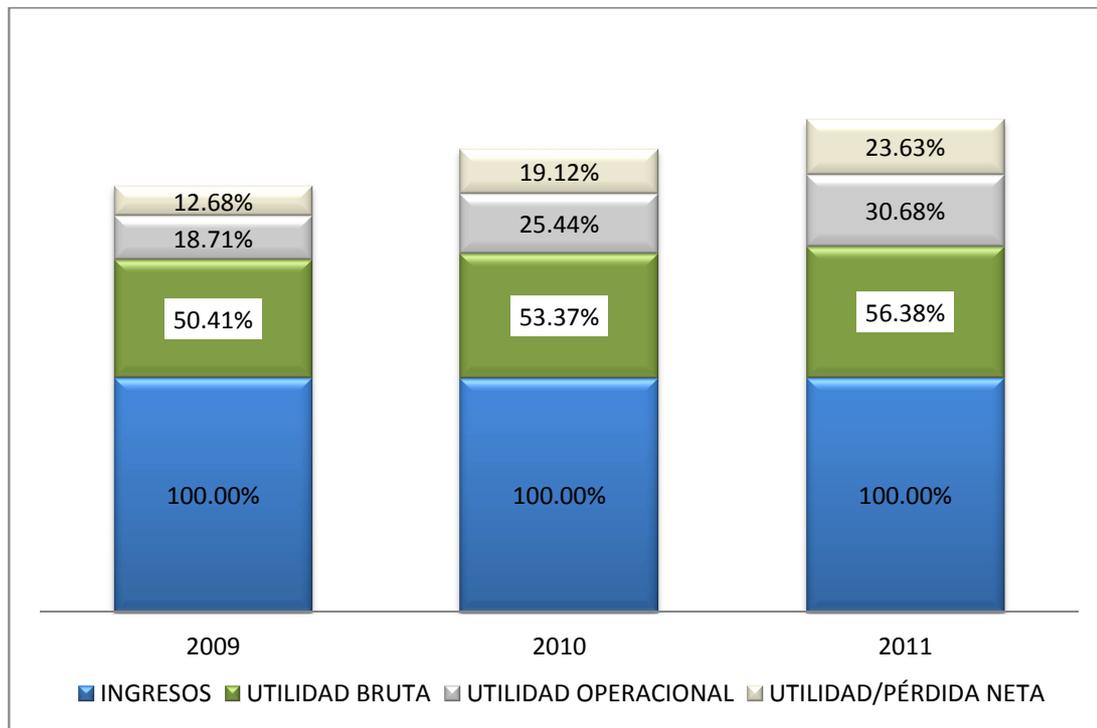
El Estado de Resultado que se presenta en la Tabla N° 23., indica que el margen de utilidad bruta tiene tendencia a crecer año tras año; se debe a que el costo de venta presenta una disminución u otra causa es porque el precio de venta del producto ha presentado un incrementado en estos años analizados.

Los Gastos Administrativos y Ventas presentan una disminución en el 2009 debido a que se estuvo aplicando de manera óptima la gestión en los procesos y la tecnología contribuyendo a mejorar la rentabilidad; los Gastos financieros están disminuyendo debido a que las obligaciones financieras están disminuyendo porque no se adquirido activos fijos.

La Utilidad Neta es un punto a favor de la empresa, podemos observar que existe variaciones significativas específicamente en el año 2010 con un 19.12% y para el año 2011 con un 23.63% generando la rentabilidad favorable de la empresa.

En el gráfico N° 15 se puede visualizar el porcentaje que representa cada una de las cuentas de este estado para los años 2009, 2010 y 2011; observando que el año 2011 obtuvimos un beneficio positivo para nuestra empresa, lo importante sería invertirlo en alguna expansión que cree mejores ingresos y mejorando su rentabilidad.

**Gráfico N° 15. Ventas, Utilidades 2009, 2010 y 2011 (Porcentual)**



**Fuente:** Estados Financieros finca “San Francisco”, 2012  
**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

### **5.2.3. Análisis Horizontal-Balance General**

“Resulta ser un método muy simple, ya que sólo se comparan dos estados financieros, en los rubros específicos y similares y en fechas distintas. Con ello se obtiene el aumento o disminución entre las cifras comparadas, normalmente cifra base y la cifra a comparar”.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> GARCÍA Santillán, Administración Financiera I, edición electrónica, 2010. P.210.

**Tabla N° 24. Balance General Análisis Horizontal.**  
**(Expresado en Dólares) del 01 de enero 31 de diciembre 2009, 2010 y 2011**

CUENTAS	2009	2010	VARIACIÓN		2010	2011	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA			ABSOLUTA	RELATIVA
Activo Corriente	12,725.62	22,462.51	9,736.89	76.51%	22,462.51	37,374.54	14,912.03	66.39%
Efectivo y Equivalente	7,296.38	14,925.51	7,629.13	104.56%	14,925.51	29,834.35	14,908.84	99.89%
Cuentas por Cobrar Clientes	3,303.63	4,175.36	871.73	26.39%	4,175.36	4,149.44	-25.92	-0.62%
Activos por Impuestos Corrientes	660.73	835.07	174.34	26.39%	835.07	829.89	-5.18	-0.62%
Inventarios	1,464.88	2,526.57	1,061.69	72.48%	2,526.57	2,560.86	34.3	1.36%
Activo No Corriente	77,791.67	70,965.01	-6,826.66	-8.78%	70,965.01	53,898.34	-17,066.67	-24.05%
Activo Fijo Neto	<b>36,523.33</b>	<b>29,696.67</b>	<b>-6,826.66</b>	<b>-18.69%</b>	<b>29,696.67</b>	<b>12,630.00</b>	<b>-17,066.67</b>	<b>-57.47%</b>
Activo Fijo	43,350.00	43,350.00	0.00	0.00%	43,350.00	17,750.00	-25,600.00	-59.05%
Depreciación Acumulada	6,826.67	13,653.33	6,826.66	100.00%	13,653.33	5,120.00	-8,533.33	-62.50%
Activo Biológicos	4,268.34	4,268.34	0.00	0.00%	4,268.34	4,268.34	0.00	0.00%
Terrenos	37,000.00	37,000.00	0.00	0.00%	37,000.00	37,000.00	0.00	0.00%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>90,517.27</b>	<b>93,427.51</b>	<b>2,910.24</b>	<b>3.22%</b>	<b>93,427.51</b>	<b>91,272.87</b>	<b>-2,154.64</b>	<b>-2.31%</b>

Pasivo Corriente	4,165.84	7,112.38	2,946.54	70.73%	7,112.38	11,105.60	3,993.22	56.14%
Cuentas por Pagar Proveedores	2,687.50	3,467.95	780.45	29.04%	3,467.95	3,362.47	-105.48	-3.04%
Gastos Acumulados por pagar	1,478.34	3,644.43	2,166.09	146.52%	3,644.43	7,743.13	4,098.70	112.46%
Pasivos No Corriente	17,974.15	9,474.21	-8,499.94	-47.29%	9,474.21	0	-9,474.21	-100.00%
Prestamos por pagar MM LP	17,974.15	9,474.21	-8,499.94	-47.29%	9,474.21	0.00	-9,474.21	-100.00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>22,139.99</b>	<b>16,586.59</b>	<b>-5,553.40</b>	<b>-25.08%</b>	<b>16,586.59</b>	<b>11,105.60</b>	<b>-5,480.99</b>	<b>-33.04%</b>
Capital Francisco Cueva	60,000.00	60,000.00	0.00	0.00%	60,000.00	60,000.00	0.00	0.00%
Utilidad del ejercicio	8,377.29	15,963.63	7,586.35	90.56%	15,963.63	18,326.36	2,362.72	14.80%
Utilidades Retenidas	0.00	877.29	877.29		877.29	1,840.92	963.63	109.84%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>68,377.29</b>	<b>76,840.92</b>	<b>7,586.35</b>	<b>11.09%</b>	<b>76,840.92</b>	<b>80,167.27</b>	<b>2,362.72</b>	<b>3.07%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>90,517.27</b>	<b>93,427.51</b>	<b>2,910.24</b>	<b>3.22%</b>	<b>93,427.51</b>	<b>91,272.87</b>	<b>-2,154.64</b>	<b>-2.31%</b>

**Fuente:** Estados Financieros finca "San Francisco", 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

En la Tabla N° 24., se observa que el total de los Activos de la finca “San Francisco” en el año 2010 tiene un valor de 93,427.51 dólares; que representa un (3.22%) con respecto al año 2009. Su principal causa de esta eventualidad es porque la cuenta del Efectivo y Equivalente presenta un 7,629.13 dólares (104.56%); los Inventarios con un valor de 871.73 dólares (26.39%) que debe ser por incrementos en los precios de los insumos. La cuenta del Activo por impuestos corrientes por (26.39%) de incremento en comparación con el año 2009 pues debe ser por el incremento en el precio de venta. Se concuerda con el análisis vertical en donde se observó un nivel excelente de liquidez y se puede decir hasta excesivo.

Dentro del Activo No corriente se presenta una disminución del (-8.78%); por la depreciación anual de los Activos fijos tangibles de (-6,826.67 dólares) que disminuye en un (-18.69%) dentro de los activo no corrientes.

Los pasivos obtuvieron un monto 22,139.99 dólares en el año 2010, este valor disminuye en un (-25.08%) con respecto del año 2009, presentando un valor de 16,586.59 dólares pues debe ser por el pago del prestamos a largo plazo, el valor relevante son los Acumulados por pagar, son consecuencia de las obligaciones con los empleados y obligaciones con entes de control. Tenemos las obligaciones a largo plazo que han sido canceladas en su propio tiempo presentándose una disminución de este tipo de cuenta como se explico anteriormente.

El patrimonio en el año 2010 presenta un valor de 76,840.92 dólares que representa el 11.09% adicional del año 2009, el mismo que se presentó

un valor de 68,377.29 dólares, este fenómeno ha sido influenciado por la generación de las utilidades en comparación del año 2009.

Para el año 2011 el total de Activos representa un 91,272.87 dólares, con una disminución de 2,154.64 que representa un (-2.31%), esto es el reflejo en la disminución de los activos fijo es decir que se vendió un activo fijo de la empresa, este monto se puede encontrar en la cuenta de efectivo y equivalentes.

El Pasivo en el año 2011 presenta un valor de 11,105.60 dólares, que disminuye en un (-33.04%) con respecto al año 2010 que estaba representado por un monto de 16,586.59 dólares, lo que explica en este caso es que las obligaciones por pagar con los empleados disminuyeron; el Pasivo No corriente presenta una disminución de -9,474.21 dólares (-100.00%) producto de pagos de la deuda a largo plazo que fue cancelado en totalidad.

El patrimonio en el año 2011 tiene un monto de 80,127.67 dólares; que presenta un (3.07%) adicional respecto del año 2010; esto es producido por la acumulación en la cuenta de las Utilidades, lo cual indica que existió un incremento en las utilidades del ejercicio actual o a su vez no han sido repartidas las utilidades y/o ganancias del socio de la empresa.

#### **5.2.4. Análisis Horizontal-Estado de Resultados**

**Tabla N° 25. Estado de Resultados Análisis Horizontal.**  
**(Expresado en Dólares) del 01 de enero 31 de diciembre 2009, 2010 y 2011**

DETALLE	2009	2010	VARIACIÓN		2010	2011	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA			ABSOLUTA	RELATIVA
INGRESOS	66,072.50	83,507.20	17,434.70	26.39%	83,507.20	90,748.80	7,241.60	8.67%
COSTO DE VENTAS	32,767.68	38,943.07	6,175.39	18.85%	38,943.07	39,582.84	639.77	1.64%
UTILIDAD BRUTA	33,304.82	44,564.13	11,259.31	33.81%	44,564.13	51,165.96	6,601.83	14.81%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	20,940.65	23,321.61	2,380.96	11.37%	23,321.61	23,321.61	0.00	0.00%
UTILIDAD OPERACIONAL	12,364.17	21,242.52	8,878.35	71.81%	21,242.52	27,844.35	6,601.83	31.08%
GASTOS FINANCIEROS	2,508.54	1,634.46	-874.08	-34.84%	1,634.46	660.19	-974.27	-59.61%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9,855.63	19,608.07	9,752.43	98.95%	19,608.07	27,184.17	7,576.10	38.64%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1,478.34	2,941.21	1,462.87	98.95%	2,941.21	4,077.62	1,136.42	38.64%
UTILIDAD ANTES IMP A RENTA	8,377.29	16,666.86	8,289.57	98.95%	16,666.86	23,106.54	6,439.69	38.64%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0.00	703.22	703.22		703.22	1,658.48	955.26	135.84%
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	8,377.29	15,963.63	7,586.35	90.56%	15,963.63	21,448.06	5,484.43	34.36%

**Fuente:** Estados Financieros finca "San Francisco", 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

En la Tabla N° 25., se muestra la utilidad bruta en la finca “San Francisco” para el año 2011, la misma que se ubico en 51,165.96 dólares presentándose un incremento del (14.81%) con respecto al 2010; porcentaje diferente al del período 2009-2010 que se obtuvo un (33.81%) del ratio de crecimiento, esta variación positiva se presenta por el incremento en el precio de venta del quintal (qq) de cacao o disminución de los costos de producción.

El Costo de Ventas de la finca “San Francisco” se ubica en 1.64% para el año 2011 con respecto al año 2010; mientras que para el período 2009-2010 se incremento en un 18.85% de esta manera la rentabilidad de la empresa también disminuye. Los materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación se incrementaron en comparación con los precios del año 2009.

Los Gastos Administrativos y de Ventas en el año 2011 no presentaron un crecimiento respecto al año 2010; para el período 2009-2010 se produce un incremento del 11.37%; estos presentan un rubro bastante representativo dentro de los gastos de la empresa que afectarán al final a la rentabilidad de la empresa.

En el año 2011 los gastos financieros presentan una disminución del (-59.61%) en comparación con 2010 y en el año 2010 presenta (-34.84%) en comparación con el año 2009, lo cual explica que estos gastos por intereses han sido cancelados de manera adecuada.

En el año 2011 el 15% de Participación Trabajadores se han incrementado en un (38.64%) respecto al año 2010; para el período 2009-2010 se presentó un ratio creciente del 98.95%.

El Impuesto a la renta que se reflejo para el año 2011 es un incremento del (135.84%) comparado con el año 2010; para el año 2010 existió pago de este impuesto, mientras que para el año 2009 no existió valor a pagar puesto que no se llego a la base para la declaración; entre mayor sea la utilidad mayor será el impuesto a la renta por pagar.

La Utilidad Neta del ejercicio del año 2011 presenta un monto de 21,448.06 dólares, esto implica que existió un incremento de 5,484.43 dólares que representa el (34.36%) comparado con el año 2010 que presento un valor de 15.963.63. Para el análisis del período 2009-2010 se presenta un incremento de 7,586.35 dólares que representa un 90.56 %, que refleja que ha existido un crecimiento en la rentabilidad de la empresa.

### **5.3. Indicadores Financieros**

Son una medida utilizada para evaluar la situación y desempeño financiero de una empresa. El análisis y la interpretación nos ayudará a conocer de mejor manera como se encuentra la finca “San Francisco”.

### 5.3.1. Indicadores de Liquidez

Ayudan a medir la capacidad que poseen las empresas para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. Se describen en la Tabla N° 26.

**Tabla N° 26. Indicadores Financieros-Liquidez**

LIQUIDEZ	2009	2010	2011	Sector Agrícola Promedio
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b> Activo Corriente-Pasivo Corriente	8,559.78	15,350.13	26,268.94	
<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b> $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	3.05	3.16	3.37	2.09
<b>PRUEBA ACIDA</b> $\frac{\text{A. CORRIENTE - INVENTARIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	2.7	2.8	3.13	1.93

**Fuente:** Estados Financieros finca "San Francisco", 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

#### 5.3.1.1. Capital de Trabajo

Es importante mantener una buena imagen frente a los intermediarios financieros, al obtener un capital de trabajo óptimo facilita el desarrollo de las actividades de la empresa, con este excedente podremos continuar realizando aquella. Se presenta un excelente nivel de capital de trabajo en la finca para los años 2009,2010 y 2011.En el año 2011 la finca "San

Francisco” posee 26,286.94 dólares, dinero excedente después de pagar todas las deudas inmediatas.

### **5.3.1.2. Liquidez Corriente**

Para calcular este índice se realiza una relación entre los activos corrientes frente a los pasivo corrientes, Para la finca “San Francisco” el índice de liquidez corriente del año 2011 indica una buena liquidez, el activo corriente cubrirá las obligaciones a corto plazo, este supera al ratio promedio del sector el cual se encuentra en 2.09; es decir que por cada dólar de deuda a corto plazo en la empresa tenemos 3.37 dólar para cubrir esa obligación.

### **5.3.1.3. Prueba Acida**

Es un indicador más preciso, con el cual se desea cancelar las obligaciones a corto plazo, sin depender de las existencias. En la finca “San Francisco” el ratio es de nivel alto; que se lo interpreta que por cada dólar de la obligación a corto plazo se tiene 3.13 dólar en el año 2011. Al compararlo con el ratio promedio del sector productivo, el ratio es superior confirmando

la capacidad para cubrir los pagos a los proveedores y otras deudas. Existiendo así mismo una buena rotación de los inventarios.

### 5.3.2. Indicadores de Solvencia

Son conocidos como los indicadores de endeudamiento, cuyo objetivo es evaluar que proporción los acreedores participan del financiamiento de la empresa. En la Tabla N° 27., detallamos lo siguientes.

**Tabla N° 27. Indicadores Financieros-Solvencia**

SOLVENCIA	2009	2010	2011	Sector Agrícola Promedio
<b>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO</b>				
$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	24.46%	17.75%	12.17%	58.37%
<b>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO</b>				
$\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO FIJO NETO TANGIBLE}}$	1.87	2.59	6.35	4.19
<b>APALANCAMIENTO</b>				
$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$	1.32	1.22	1.14	3.5
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>				
$\frac{\text{(UAI)/(PATRIMONIO)}}{\text{(UAI)/(ACTIVOS TOTALES)}}$	1.06	1.12	1.11	2.95

**\*UAI (Utilidad Antes de Impuesto)**

**\*\*UAI (Utilidad Antes de Impuestos e Intereses)**

**Fuente:** Estados Financieros finca "San Francisco", 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

### **5.3.2.1. Endeudamiento del Activo**

Este indicador permite conocer cual es la posición de la autonomía financiera, si el índice es elevado la empresa dependerá de los acreedores, es decir tendrá una estructura de estrategia dinámica. La finca "San Francisco" pues no depende de los acreedores, se puede observar claramente en la tabla N° 27., que el ratio promedio del sector agrícola es del 58.37%; en la finca en el año 2011 tiene un 12.17 % de activos totales están financiados por deuda y el 87.83% se encuentran financiados por medio del patrimonio. La estructura financiera de la empresa es de Estrategia Estática, es decir trabajamos con los fondos propios.

### **5.3.2.2. Endeudamiento del Activo Fijo**

Este permite conocer por medio de cálculos que si los activos fijos fueron financiados con patrimonio de la empresa, sin tener necesidad de acceder a prestamos, siempre y cuando este indicador sea igual o mayor que 1. El indicador del sector agrícola esta representado por 4.19 como ratio, lo que quiere decir que la mayoría de este tipo de empresas se ha financiado por medio de su patrimonio; en la finca "San Francisco" no se encuentra dentro del rango del sector por ejemplo en el año 2011 presenta un 6.35 de ratio que los activos fijos han sido financiados por medio del patrimonio.

### **5.3.2.3. Apalancamiento**

Por medio de este comprobaremos el nivel del soporte que dan los recursos internos de la empresa sobre recursos ajenos a la empresa. El ratio del sector indica que se han conseguido 3.50 dólar de activos por cada dólar del patrimonio; en la finca "San Francisco" nos encontramos muy distantes de este ratio, pues es superior en el año 2011 se ha conseguido 1.14 dólar de activos por cada dólar del patrimonio. Lo que hace pensar que debemos mejorar la gestión del apalancamiento.

### **5.3.2.4. Apalancamiento Financiero**

Este indicador ayuda a conocer cuales son las ventajas y desventajas del endeudamiento con terceros y que aporta a la rentabilidad de la empresa. Cuando este es mayor que 1 es favorable a la rentabilidad del negocio, cuando es menor a 1 es lo perjudicial para su rentabilidad. El ratio promedio del sector muestra un 2.95; la finca "San Francisco" muestra valores mayores que 1, esta siendo favorable en la rentabilidad el endeudamiento con terceros.

### 5.3.3. Indicadores de Gestión

Su objetivo medir la eficiencia de la empresas al utilizar los recursos; así pues todos los activos deben apoyar de manera positiva al logro de objetivos financieros. En la Tabla N° 28., detallamos los siguientes para la finca “San Francisco”:

**Tabla N° 28. Indicadores de Gestión**

GESTION	2009	2010	2011	Sector Agrícola Promedio
<b>ROTACION DE CARTERA</b> <u>VENTAS</u> CTAS POR COBRAR	20	20	21.87	37
<b>ROTACION DE ACTIVO FIJO</b> <u>VENTAS</u> ACTIVO FIJO TANGIBLE	1.81	2.81	1.85	61.07
<b>ROTACIÓN DE VENTAS</b> <u>VENTAS</u> ACTIVO TOTAL	0.73	0.89	0.99	3.45
<b>PERÍODO PROMEDIO DE COBRANZA</b> <u>CTAS POR COBRAR *365</u> VENTAS	18.25	18.25	16.69	46.48
<b>PERÍODO MEDIO DE PAGO</b> <u>CTAS POR PAGAR*365</u> COMPRAS	84.33	96.01	83.29	
<b>IMPACTO GTOS ADM. y VENTAS</b> <u>GTOS ADM. y VENTAS</u> VENTAS	31.69%	27.93%	25.70%	26.77%
<b>IMPACTO DE CARGA FINANCIERA</b> <u>GASTOS FINANCIEROS</u> VENTAS	3.80%	1.96%	0.73%	1.26%

**Fuente:** Estados Financieros finca “San Francisco”, 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

### **5.3.3.1. Rotación de Cartera**

Se muestra el número de veces que giran en promedio las cuentas por cobrar en un determinado tiempo, generalmente de un año. El ratio promedio del sector agrícola es de 37 veces, para la finca “San Francisco” es 21.86 veces en el año 2011. Siendo favorable porque se tiene mayor liquidez.

### **5.3.3.2. Rotación de Activo Fijo**

“Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Señala también una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo. De lo contrario, las utilidades se reducirán pues se verían afectadas”<sup>24</sup>. En la finca “San Francisco” se ha vendido 1.81; 2.81; 1.85 dólar por cada dólar invertido en activos inmovilizados en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente, los mismo que se encuentran por debajo del ratio del sector agropecuario que es 61.07 dólar; se presenta por el pésimo uso de los activos inmovilizados de la empresa.

---

<sup>24</sup> [www.supercias.gov.ec/paginas\\_htm/societario/indicadores.htm](http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm),2012

### **5.3.3.3. Rotación de Ventas**

“Este indicador se lo conoce como "coeficiente de eficiencia directiva", puesto que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio”<sup>25</sup>. En la finca “San Francisco” se utiliza 0.73; 0.89; 0.99 veces han utilizado los activos para generar las ventas en los años 2009, 2010, 2011 respectivamente. Estando por debajo del rango del sector agropecuario que es del 3.45 veces; se debería realizar una retroalimentación en los procesos de administrativos y de producción que se están efectuando en la empresa.

### **5.3.3.4. Período Promedio de Cobranza**

“Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa”<sup>26</sup> En la empresa se recuperan sus cuentas por cobrar para el año 2011 en 16 días; mientras que el para el sector agropecuario el ratio se encuentra en 46 días; es otras palabras se recupera el dinero proveniente de la ventas a crédito en 16 días generando mayor liquidez.

---

<sup>25</sup> [www.supercias.gov.ec/paginas\\_htm/societario/indicadores.htm](http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm),2012

<sup>26</sup> [www.supercias.gov.ec/paginas\\_htm/societario/indicadores.htm](http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm),2012

### **5.3.3.5. Período Promedio de Pago**

Proporciona el número de días que la empresa se demora en cubrir las deudas de los inventarios; en la finca “San Francisco” en 83 días para el año 2011 estamos cubriendo nuestras deudas con los proveedores; el pago a nuestros proveedores se encuentra aproximadamente en 90 días de crédito.

### **5.3.3.6. Impacto Gastos Administrativos y Ventas**

En la finca “San Francisco” se presenta 25.70% como ratio del año 2011 respectivamente; lo que se encuentra afectando a la utilidad de empresa, pues el ratio del sector agrícola es de 26.77%; se debe gestionar de mejor manera para poder alcanzar con el objetivo para que no afecten este tipo de eventos en la organización.

### **5.3.3.7. Impacto de Carga Financiera**

Es el porcentaje que representan los gastos financieros sobre las ventas; el Sector Agropecuario muestra su ratio promedio del 1.26% del gasto

financiero respecto a las ventas, en la finca “San Francisco” en el año 2011 se presenta 0.73%; lo que hace pensar que existió una deuda a largo plazo que ya se está cancelando.

#### 5.3.4. Indicadores de Rentabilidad

Nos Permiten evaluar la eficacia operativa de las empresas. En la Tabla N° 29., detallaremos los se presentan en la finca “San Francisco”:

**Tabla N° 29. Indicadores de Rentabilidad de la finca “San Francisco”**

RENTABILIDAD	2009	2010	2011	Sector Agrícola Promedio
<b>RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO(DUPONT)</b> $\frac{\text{(UTILIDAD NETA)} * \text{(VENTAS)}}{\text{(VENTAS)} \text{(ACTIVO TOTAL)}}$	9.25%	17.09%	23.50%	17.96%
<b>MARGEN BRUTO</b> $\frac{\text{VENTAS NETAS-COSTO VENTAS}}{\text{VENTAS}}$	50.41%	53.37%	56.38%	34.48%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b> $\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	18.71%	25.44%	30.68%	7.71%
<b>RENTABILIDAD NETA DE VTAS(MARGEN NETO)</b> $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	12.68%	19.12%	23.63%	9.44%
<b>RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO</b> $\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{PATRIMONIO}}$	18.08%	27.64%	34.73%	41.87%
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b> $\frac{\text{(VENTAS)} (\text{UAI}) (\text{ACTIVO}) (\text{UAI}) (\text{UN})}{(\text{ACTIVO}) (\text{VENTAS}) (\text{PATRIMONIO}) (\text{UAI}) (\text{UAI})}$	12.25%	20.77%	26.75%	47.77%

\*UAI (Utilidad Antes de Impuesto)

\*\*UAI (Utilidad Antes de Impuestos e Intereses)

\*\*\*Utilidad Neta (Utilidad Neta)

Fuente: Estados Financieros finca “San Francisco”, 2012

Elaborado: Franklin Cueva Calle

### **5.3.4.1. Rentabilidad Neta del Activo(Dupont)**

“El Sistema Dupont de análisis financiero conjunta las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre las ventas, dando como resultado la forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los activos. Este método también conocido como Rendimiento sobre los Activos Totales y mide la eficiencia de la empresa en el aprovechamiento de los recursos involucrados en ella.”<sup>27</sup>

Se tiene una capacidad para generar utilidades por medio de los activos en los años 2009 al 2011 de manera creciente, para el año 2011 con un 23.50%, se encuentra un nivel más elevado del ratio promedio del sector agropecuario que tiene un 17.96%, lo que explica que estamos utilizando de manera adecuada de los activos para generar mayores utilidades.

### **5.3.4.2. Margen Bruto**

Es la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas. La rentabilidad del sector agrícola se encuentra en un ratio promedio del 34.48% comparado con la de la finca “San Francisco” que en el año 2011 se encuentra en un 56.38% existiendo una diferencia de 21.90 puntos porcentuales; favorable para que la empresa cubra los gastos operacionales y financieros

---

<sup>27</sup> El análisis DuPont es un extracto del Capítulo 2 del libro “Managerial Finance” de J.Fred Wseton y Eugene F. Brigham: Ed. The Dryden Press.

### **5.3.4.3. Margen Operacional**

Este margen esta influenciado por los gastos administrativos y de ventas, luego de haber sido influenciado por el costo de venta. Para el sector Agrícola este margen se encuentra en el ratio promedio de 7.71%, al realizar la comparación con los obtenidos por la finca “San Francisco” en el año 2011 se encuentra una diferencia porcentual de 22.97 puntos, encontrando que los gastos administrativos y de ventas son representativos y afectan a la rentabilidad de la empresa.

### **5.3.4.4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)**

Nos indica el porcentaje de Rentabilidad que representa la utilidad neta sobre las ventas, En la finca “San Francisco” para el año 2011 se encuentra un 23.63% de rentabilidad en relación de la Ventas; mientras que al comparar con el ratio del sector agrícola que es 9.44% tenemos 14.19 puntos porcentuales favorables, que quiere decir que existe una rentabilidad favorable comparada con este ratio.

#### **5.3.4.5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio**

Se puede identificar la rentabilidad que se ofrece a los socios por el capital que han invertido en la empresa. En el sector agrícola este ratio se encuentra en 41.87%; mientras que en la finca “San Francisco” en el año 2011 este llega al 34.73% con una diferencia de 7.14 en puntos porcentuales; esto indica que existe la rentabilidad por el capital invertido para el socio propietario de la finca.

#### **5.3.4.6. Rentabilidad Financiera**

Mide el beneficio neto, que es un rendimiento que el inversionista recibe al realizar una invertir en la empresa un capital. La finca “San Francisco” obtuvo en el año 2011 un 26.75% como ratio de rentabilidad financiera, mientras que en el sector agrícola se encuentra con un 47.77%, se puede observar que existe una diferencia de 21.02 puntos porcentuales; que el inversionista deja de percibir por lo invertido en la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE CACAO FINCA “SAN FRANCISCO”**

El Ecuador en el año 1993 fue considerado como un país productor de Cacao Fino o de Aroma 100%, mientras que en la actualidad del total de la producción nacional de cacao el 50% es del Cacao Fino o de Aroma según la ICCO (Organización Internacional de Cacao).

En la finca “San Francisco” productora de Cacao Fino o de Aroma se desea implementar o adicionar a su producción diez hectáreas de este producto, aprovechando el apoyo que el gobierno nacional a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), como representante e institución de control del sector agrícola, impulsa un programa de rehabilitación de los cultivos de Cacao Fino o de Aroma, producido por las reuniones efectuadas entre los productores y exportadores de Cacao Fino o de Aroma y esta institución; cuyo propósito es seguir manteniendo las características (Aroma y calidad) que tiene el cacao de fino o de aroma producido por el país.

Según especialistas una propuesta en acción también conocida como inversión solventa las necesidades existentes a través de recursos

disponibles como son: Los recursos humanos, recursos materiales, recursos tecnológicos y otros.

La propuesta de incrementar la producción de cacao en la finca “San Francisco”, tiene la siguiente finalidad:

1. Mejorar la rentabilidad económica del negocio
2. Perfeccionar la producción de quintales por hectárea
3. Obtener una distribución adecuada de los costos estimados
4. Aprovechar la forma de financiamiento por el aporte del Estado
5. Satisfacer la demanda de los clientes.

## **6.1. Inversión y Financiamiento**

“Una Inversión es esencialmente cualquier instrumento en el que se depositan fondos con la expectativa de que genere ingresos positivos y/o conserve o aumente su valor”.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> GITMAN, Lawrence J. Fundamentos de inversión, Décima ed., p.3.

**Figura N° 15. Clasificación de las Inversiones**



**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

Mediante la Figura N°15., se observa que la propuesta utilizará la inversión ubicada Según El Motivo De Su Realización denominada como “De expansión”, su principal característica es atender el incremento de la demanda del producto o servicio mediante el incremento de la producción.

La finca “San Francisco” es una empresa constituida, que en la actualidad son veinte hectáreas de producción de Cacao Fino o de Aroma y tiene diecisiete hectáreas de terreno no productivas; estos factores son lo que motivan en realizar la expansión de diez hectáreas de plantaciones de Cacao Fino o de Aroma.

La inversión para la propuesta sería efectuada por el señor Lauro Francisco Cueva Jiménez una parte será financiada por medio del Banco Nacional de Fomento entidad financiera pública, la otra parte con propios recursos; el monto ayudaría a cubrir los costos y gastos de esta implementación.

La implementación de los cultivos de Cacao necesitan por proceso de los cultivos de plantas sombras, siendo para este caso las plantaciones de plátano, las cuales representan un ingreso adicional tienen una duración aproximadamente tres años hasta el establecimiento de los nuevos cultivos.

El capital de inversión serviría en adquisiciones de Activos Fijos como son un vehículo, herramientas, edificios que es ampliación de la bodega existente, adquisición de fermentadores, construcción de tendales, los correspondientes a los gastos pre-operacionales. Aquel que está relacionado con la mano de obra directa e indirecta, adquisición de materia prima, de insumos de material agrícola, entre otros.

El objetivo de elaborar el presupuesto de inversiones es para conocer todas las necesidades previas al implementar esta propuesta y saber todos los recursos permanentes que se adquiere con la inversión por realizar.

En la Tabla N° 30., se detalla el presupuesto de inversiones para la implementación de diez hectáreas de Cacao Fino o de Aroma en la finca "San Francisco".

**Tabla N° 30. Presupuesto de Inversiones**

DETALLE		TOTAL	%
Activos Fijos		\$69,000.00	86.25%
Vehículos	\$31,000.00		38.75%
Herramientas y Maquinaria	\$7,000.00		8.75%
Edificio (Bodega)	\$20,000.00		25.00%
Instalación Cacao	\$11,000.00		13.75%
Activos Diferidos		\$1,000.00	1.25%
Imprevistos	\$1,000.00		
Capital de Trabajo		\$10,000.00	12.50%
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$80,000.00</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

La inversión total para poder realizar esta propuesta en la finca “San Francisco” tiene un valor de 80,000.00 dólares, se observa que los Activos fijos representan el 86.25%, los Activos Diferidos un 1.25% y el Capital de Trabajo un 12.50% con respecto a la inversión total, de los cuales el rubro más representativo es el vehículo con un 38.75%, el activo fijo Edificios (Bodegas, fermentadores, tendales) con una participación del 25.00%, la Instalación Cacao con un 13.75%, el Capital de Trabajo con una participación del 12.50%, el activo fijo Herramientas y maquinaria con una participación del 8.75 % y por último los Gastos por imprevistos con un 1.25%.

### 6.1.1. Presupuesto de Inversión en Activos Fijos

Dentro de este presupuesto de inversiones tendremos los siguientes activos fijos necesarios para realizar la implementación de la producción de diez hectáreas del cultivo de Cacao Fino o de Aroma. Que serán manifestados a continuación.

#### 6.1.1.1. Presupuesto de Inversiones de Vehículo

El vehículo es muy primordial en la producción de cultivos de cacao Fino o de aroma, pues la adquisición es de una camioneta Toyota Hilux cabina simple 4x4.

**Tabla N° 31. Presupuesto Inversión de Vehículo**

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Camioneta Toyota 4x4 CS	Unidad	1	\$31,000.00	\$31,000.00
Total				\$31,000.00

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

### 6.1.1.2. Presupuesto de Inversiones de Edificios

Dentro del Activo Fijo de Edificio tenemos la Bodega, los tendales y los fermentadores que ayudarán a realizar de manera adecuada el proceso productivo que darán como resultado el producto con estándares de calidad.

**Tabla N° 32. Presupuesto de Inversión Edificios**

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Bodega	Unidad	1	\$15,000.00	\$15,000.00
Tendales	Unidad	4	\$750.00	\$3,000.00
Fermentadores	Unidad	10	\$200.00	\$2,000.00
Total				\$20,000.00

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

En la Tabla N° 32. Presupuesto de Inversión Edificios, se observa que el rubro más representativo es la Bodega por 15,000.00 dólares, los fermentadores por un valor de 2,000.00 dólares y los tendales tienen un valor de 3,000.00 dólares. El total de 20,000.00 dólares pertenecientes a la inversión del activo fijo de Edificios. Se detallan los costos de cada uno de ellos a continuación

En la bodega existente se le realizará una ampliación de 7 metros de largo x 7 metros de ancho, en los cuales se debe invertir materiales de

construcción, mano de obra en su construcción, siendo esta primordial para almacenar tanto nuestros productos como los insumos, suministros y herramientas. A continuación se detalla los costos que se necesitará en la ampliación de la bodega en la Tabla N° 33.

**Tabla N° 33. Presupuesto Inversión Construcción de Bodega**

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Arena	1 Volquete	7	\$50.00	\$350.00
Ripio	1 Volquete	7	\$50.00	\$350.00
Piedra	1 Volquete	5	\$50.00	\$250.00
Albañil	Unidad	2	\$1,200.00	\$2,400.00
Bloques	Unidad	5,000.00	\$0.30	\$1,500.00
Hierro	(qq)	120	\$50.00	\$6,000.00
Cemento	(qq)	80	\$7.00	\$560.00
Ventanas	Unidad	4	\$275.00	\$1,100.00
Puertas	Unidad	1	\$2,000.00	\$2,000.00
Pales	Unidad	18	\$10.00	\$180.00
Clavos	Unidad	1,100.00	\$0.05	\$55.00
Alambre	(qq)	7	\$25.00	\$175.00
Encofres	Alquiler	1	\$80.00	\$80.00
Total				\$15,000.00

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

Los fermentadores dentro del proceso de producción de cacao son importantes, la Tabla N° 34 se detallan los tipos de fermentadores.

**Tabla N° 34. Presupuesto Inversión fermentadores.**

Detalle	Materiales	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Fermentadores	Plástico	Unidad	20	\$50.00	\$1,000.00
	Madera	Unidad	10	\$100.00	\$1,000.00
Total					\$2,000.00

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

Por último se realiza la construcción de los tendales que servirán para poder realizar el secado de los granos cacao fermentado. A continuación un detalle de todos los costos que implica la construcción de ellos.

**Tabla N° 35. Presupuesto Inversión Construcción de Tendales**

Detalle	Materiales	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Tendales	Tucos	Unidad	30	\$25.00	\$750.00
	Tablas	Unidad	600	\$2.00	\$1,200.00
	Plásticos	Metros	85	\$5.00	\$425.00
	Clavos	Unidad	500	\$0.05	\$25.00
	Maestro	Unidad	2	\$300.00	\$600.00
Total					\$3,000.00

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

### 6.1.1.3. Presupuesto Inversión de Herramienta y Maquinaria

El Activo Fijo de Herramientas y Maquinaria es utilizado que ayudaran a los procesos minimizando los costos de producción específicamente el componente de mano de obra. Los procesos se efectuarían de manera estandarizada.

**Tabla N° 36. Presupuesto de Inversión Herramienta y Maquinaria**

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Motosierra	Unidad	2	\$900.00	\$1,800.00
Cortadora de Hierba	Unidad	4	\$800.00	\$3,200.00
Bomba Manual	Unidad	2	\$80.00	\$160.00
Bomba de fumigación	unidad	2	\$650.00	\$1,300.00
Pinzas	unidad	4	\$100.00	\$400.00
Serrucho	unidad	4	\$20.00	\$80.00
Podadora	unidad	2	\$20.00	\$40.00
Navaja	unidad	2	\$10.00	\$20.00
Total				\$7,000.00

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

En la Tabla N° 36. Presupuesto de Inversión Herramienta y Maquinaria, se detalla de manera específica lo correspondiente a la Herramienta y Maquinaria que se será constituido por dos Motosierras con un rubro de 1,800.00 dólares; por cuatro cortadoras de hierba que presentan un valor de 3,200.00 dólares; dos Bombas Manuales por un valor de 160.00 dólares; las dos Bombas de fumigación por el rubro de 1,300.00 dólares americanos; cuatro Pinzas representan el valor de 400.00 dólares; cuatro Serruchos por un valor de 80.00 dólares; dos Podadoras por el valor de 40 dólares y las dos Navajas por de 20 dólares sumando en total 7,000.00 dólares de la inversión de este Activo fijo, ha utilizarse en las fases del establecimiento, la producción y el mantenimiento al implementar las diez hectáreas de Cacao Fino o de Aroma.

#### 6.1.1.4. Presupuesto de Inversión Instalación de Cacao

La Instalación de Cacao Fino o de Aroma de las diez hectáreas de terreno, es el inicio de la implementación, se realiza la limpieza del terreno, siendo la más conveniente realizarla por medio de un equipo caminero, el trabajo consiste en limpieza, desbroce, caminos de ingreso; la huequeada para la siembra de cacao se la realizará por obra. Una vez efectuado la actividad anterior se realizará la adquisición de las plantas de cacao fino de aroma, la urea como primer abono, se empezará a realizar la siembra y dar el respectivo abonamiento seguido del riego a las plantaciones.

**Tabla N° 37. Presupuesto de Inversión Instalación Cacao**

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Desmonte-Limpieza	Hectárea	10	\$100.00	\$1,000.00
Caminos	Hectárea	10	\$50.00	\$500.00
Drenajes	Hectárea	10	\$50.00	\$500.00
Trazado y Huequeada	Hectárea	10	\$50.00	\$500.00
Plantas de Cacao	Unidad	6250	\$0.80	\$5,000.00
Úrea	(qq)	40	\$25.00	\$1,000.00
Siembra y Resiembra de Cacao	Hectárea	10	\$200.00	\$2,000.00
Abonamiento y riego	Hectárea	10	\$50.00	\$500.00
<b>Total</b>				<b>\$11,000.00</b>

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

En la Tabla N° 37. Presupuesto de Inversión Instalación de Cacao, se puede observar que el Desmonte-Limpieza tiene un valor de 1,000.00

dólares; la realización de los caminos realizados por esta misma maquinaria será de 500.00 dólares; el drenaje por un rubro de 500.00 dólares.

Una vez realizado la limpieza y desbroce con los caminos drenajes se debe realizar la adquisición de las plantas de cacao en el INIAP en la Estación en Pichilingue, este es un proveedor que brinda garantía suficiente en este tipo de productos inclusive brinda las asesorías necesarias para su cultivo, luego de esto se realizará el abonamiento y siembra de la planta con el debido soporte que esta necesita.

El proceso de Trazado y huequeada por un valor de 500.00 dólares, la adquisición de las plantas de cacao por un valor de 5,000.00 dólares, la adquisición de la Úrea por 1,000.00 dólares, para la siembra y resiembra un valor de 2,000.00, el abonamiento y riego por un valor de 500.00 dólares. Dando un total de 11,000.00 dólares

### **6.1.2. Presupuesto Inversión Activos Diferidos**

El Activo diferido (Intangibles) corresponde, siempre que se presente algún tipo de eventualidad en el transcurso de la parte pre-operativa de la expansión de las 10 hectáreas de Cacao Fino o de Aroma, básicamente dentro de este se puede incluir al transporte de los insumos, materiales, alimentación movilización y otros imprevistos; su amortización se lo realizará en 5 años.

**Tabla N° 38. Presupuesto Inversión Activos Diferidos**

DESCRIPCIÓN	VALOR	VIDA UTIL	% AMORTIZACIÓN	V. Dep.
Imprevisto	\$1,000.00	5 años	20%	\$200.00
Total				\$200.00

**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

### 6.1.3. Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo es aquel que vamos a necesitar para realizar las operaciones iniciales de esta implementación, la mano de obra directa e indirecta, se adquiere los cultivos de las plantaciones sombra las cepas de plátano e insumos agrícolas necesarios para la instalación. Se muestra el detalle de este a continuación en la Tabla N° 39.

**Tabla N° 39. Presupuesto Inversión Capital de Trabajo**

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Plantas de Plátano	Unidad	5550	\$0.40	\$2,220.00
Mano de Obra Directa	Mes	2	\$0.00	\$1,460.00
Mano de Obra Indirecta	Mes	2	\$0.00	\$3,224.00
Insumos Agrícolas	(qq)	80	\$20.00	\$1,600.00
Insumos Agrícolas	Lts	84	\$17.81	\$1,496.00
Total				\$10,000.00

**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

#### 6.1.4. Financiamiento

“Los principales instrumentos de financiamiento de largo plazo son: los prestamos, los bonos, las acciones preferenciales, las acciones comunes, los arrendamientos financieros y los valores convertibles. Los diversos tipos se diferencian en cuanto a vencimiento, prioridad en los pagos, tratamiento fiscal, costo y derecho a controlar la dirección de las operaciones de la empresa.<sup>29</sup>”.

El Financiamiento de la propuesta para Incrementar la Producción de Cacao en la finca “San Francisco”, utilizará un Capital Propio que tiene una participación del 50% por un monto de \$40,000.00 dólares y el capital restante de 40,000.00 dólares con la participación del 50%; se lo financiará con un crédito bancario de una Entidad Financiera Pública del Banco Nacional de Fomento.

**Tabla N° 40. Fuentes de Financiamiento**

Detalle	Valor	Porcentaje
Capital Propio	\$40,000.00	50.00%
Financiamiento	\$40,000.00	50.00%

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

---

<sup>29</sup> Werner Ketelhöhn, J. Nicolás Marín, Eduardo L. Montiel, Inversiones Análisis de inversiones estratégicas, Ed. 2004, p.95.

El Crédito se lo realizará en el Banco Nacional de Fomento conocido como “Crédito para la Producción, Comercio y Servicio” que tiene las siguientes características:

Beneficiarios:

- Todas aquellas Personas Naturales legalmente constituidas,
- Todas las personas o jurídicas legalmente constituidas.

Financiamiento:

- Se puede financiar hasta el 80% del total de la inversión ha realizar.

Tasa de Interés:

- Se la conoce como la tasa de crédito productivo por un 11%.

Garantía:

- Puede ser Quirografaria personal
- Puede ser Prendaria o Hipotecaria

Destino:

- Agrícola

En resumen el crédito se lo realizará en el Banco Nacional de Fomento a una tasa de interés nominal del 11.00% capitalizable semestralmente, consideraremos la Tasa efectiva equivalente del 11.30%; con una cuota

semestral de 5,306.71 dólares, este crédito tendrá un plazo de cinco años; la línea de crédito se llama “Crédito de Producción”.

**Tabla N° 41. Amortización Préstamo Bancario  
(Expresado en dólares)**

AMORTIZACIÓN				
N°	Saldo	Interés	Capital	Cuota
<b>0</b>	<b>\$40,000.00</b>	-	-	-
<b>1</b>	\$36,893.29	\$2,200.00	\$3,106.71	\$5,306.71
<b>2</b>	\$33,615.71	\$2,029.13	\$3,277.58	\$5,306.71
<b>3</b>	\$30,157.86	\$1,848.86	\$3,457.85	\$5,306.71
<b>4</b>	\$26,509.83	\$1,658.68	\$3,648.03	\$5,306.71
<b>5</b>	\$22,661.16	\$1,458.04	\$3,848.67	\$5,306.71
<b>6</b>	\$18,600.82	\$1,246.36	\$4,060.35	\$5,306.71
<b>7</b>	\$14,317.15	\$1,023.04	\$4,283.67	\$5,306.71
<b>8</b>	\$9,797.88	\$787.44	\$4,519.27	\$5,306.71
<b>9</b>	\$5,030.06	\$538.88	\$4,767.83	\$5,306.71
<b>10</b>	<b>\$0.00</b>	\$276.65	\$5,030.06	\$5,306.71

Elaborado por: Franklin Cueva Calle

### 6.1.5. Requerimientos

Para poder comprender este giro de negocio se expondrá los requerimientos necesarios para realizar la explotación en las hectáreas de terreno de plantaciones de Cacao Nacional de Fino Aroma de la finca “San Francisco” incluyendo a las diez nuevas hectáreas implementadas:

### **6.1.5.1. Requerimiento de Mano de Obra Directa**

En la explotación agrícola del Cacao Fino Aroma es importante la mano de obra directa e indirecta para la fase de la implementación, como para la fase de establecimiento y beneficio. Los siguientes datos han sido proporcionados por personal que trabaja en la finca “San Francisco”, por los productores de cacao y por los especialistas del Sector Primario.

En el sector agrícola se realiza por lo general todo trabajo en la forma de jornales, es la denominación que tiene el trabajo realizado por los agricultores en los campos, finca, haciendas, es importante aclarar que un jornal (j) representa solamente a cinco horas de trabajo diarias. La Tabla N° 42., se observa el requerimiento de la mano de obra directa de manera de jornal, al efectuarse el trabajo de la explotación de las plantaciones de Cacao Fino o de Aroma junto con la implementación de los nuevos cultivos

**Tabla N° 42. Requerimiento Mano de obra directa  
(Expresado en dólares)**

CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		AÑO 6		AÑO 7 en Adelante	
	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR										
Preparación terreno	150.00	1800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Trazado	150.00	1800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Siembra de Cacao	80.00	960.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Siembra de Plátano	80.00	960.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deshierbo	310.00	3720.00	280.00	3360.00	280.00	3360.00	240.00	2880.00	240.00	2880.00	240.00	2880.00	240.00	2880.00
Abonamiento	140.00	1680.00	110.00	1320.00	110.00	1320.00	110.00	1320.00	100.00	1200.00	100.00	1200.00	120.00	1440.00
Podas	380.00	4560.00	420.00	5040.00	480.00	5760.00	500.00	6000.00	520.00	6240.00	540.00	6480.00	540.00	6480.00
Fertilización	380.00	4560.00	420.00	5040.00	480.00	5760.00	500.00	6000.00	520.00	6240.00	540.00	6480.00	540.00	6480.00
Cosecha Cacao/Plátano	360.00	4320.00	360.00	4320.00	260.00	3120.00	280.00	3360.00	300.00	3600.00	360.00	4320.00	360.00	4320.00
<b>Total</b>		<b>24360.00</b>		<b>19080.00</b>		<b>19320.00</b>		<b>19560.00</b>		<b>20160.00</b>		<b>21360.00</b>		<b>21600.00</b>

**Fuente:** finca "San Francisco", 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

### **6.1.5.2. Requerimiento Materiales Directos e Indirectos**

Estos materiales directos e indirectos son necesarios para empezar con la implementación y establecimiento de los cultivos de Cacao Fino o de Aroma. Los materiales directos son necesarios y básicos para la fase de implementación de los cultivos de cacao siendo estas las plantas de cacao, las plantaciones sombra (plátano) dándose inicio a una futura explotación agrícola; los materiales como la urea, superfosfato triple, muriato de potasio, micronutrientes, fungicidas e insecticidas, son utilizados específicamente con una medida indicada por medio de los especialistas en cada planta en unos casos y para otro para cada área(hectárea) de terreno. A continuación detallamos los materiales directos necesarios al realizarse la implementación de las diez hectáreas de Cacao Fino o de Aroma:

**Tabla N° 43. Requerimiento Materiales Directos  
(Expresado en dólares)**

CONCEPTO	UM	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 6		Año 7 EN ADELANTE	
		CANT.	VALOR	CANT.	VALOR										
Cepas de Plátano	Uni	5,500	2,220.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Urea	qq	154	4,312.00	143	4,004.00	143	4,004.00	143	4,004.00	154	4,312.00	154	4,312.00	165	4,620.00
Súper fosfato triple	qq	88	3,960.00	121	5,445.00	121	5,445.00	121	5,445.00	132	5,940.00	132	5,940.00	132	5,940.00
Muriato de Potasio	qq	121	5,445.00	121	5,445.00	121	5,445.00	121	5,445.00	132	5,940.00	132	5,940.00	132	5,940.00
Abono foliar	kg	30	1,500.00	20	1,000.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Insecticida (Thiodan)	Lts	20	280.00	20	280.00	20	280.00	30	420.00	30	420.00	30	420.00	40	560.00
Fungicida (Cobrenordox)	kg	60	900.00	60	900.00	60	900.00	60	900.00	60	900.00	60	900.00	80	1,200.00
<b>Total</b>			<b>\$ 18,617.00</b>		<b>\$ 17,074.00</b>		<b>\$ 16,074.00</b>		<b>\$ 16,214.00</b>		<b>\$ 17,512.00</b>		<b>\$ 17,512.00</b>		<b>\$ 18,260.00</b>

**Fuente:** finca "San Francisco", 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

Los materiales indirectos son el complemento para poder cumplir eficientemente con los procesos en las fases de implementación y establecimiento incluido a las diez hectáreas de producción de Cacao Fino o de Aroma. Se utiliza necesariamente las sacas para almacenar el producto (cacao), cajas exclusivas para almacenar el producto de las plantaciones sombra (plátano), las grapas en la mantenimiento de las cercas que rodean a la superficie, los plástico capuchón para mantenimiento de los racimos de plátano, los machetes servirán para realizar el mantenimiento de la superficie de los cultivos de Cacao y plantas sombras y la ropa de trabajo para realizar el trabajo agrícola.

**Tabla N° 44. Materiales Indirectos  
(Expresado en dólares)**

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cajas	1350.00	1350.00	1350.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Grapas	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Plástico Capuchón	550.00	550.00	550.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Machetes	600.00	600.00	600.00	600.00	900.00	900.00	900.00
Ropa Trabajo	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
<b>TOTAL</b>	<b>3400.00</b>	<b>3400.00</b>	<b>3400.00</b>	<b>1550.00</b>	<b>2150.00</b>	<b>2150.00</b>	<b>2150.00</b>

**Fuente:** finca "San Francisco", 2012  
**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

### 6.1.5.3. Requerimiento Mano de Obra Indirecta.

Para cualquier actividad agrícola necesariamente debemos contar con el personal experto, especialistas y técnicos; para el caso de nuestra empresa

es primordial en las fases de implementación y de establecimiento que permanentemente realicen el asesoramiento e implementación de técnicas, procedimientos adecuados en el campo operativo. A nuestro especialista se lo denomina Técnico.

**Tabla N° 45. Requerimiento de Mano de Obra Indirecta**

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Técnico	Mensual	12	\$500.00	\$6,000.00
Total				\$6,000.00

**Fuente:** finca “San Francisco”, 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

#### **6.1.5.4. Requerimiento Personal Administrativo y Ventas.**

Toda empresa necesariamente contará con el apoyo administrativo y de ventas, es el complemento que añadido algún proceso en las organizaciones, son de apoyo en la gestión administrativa, financiera y comercial, dando un verdadero soporte al proceso operativo. A continuación se detalla el personal administrativo y de ventas de la Finca “San Francisco”.

**Tabla N° 46. Requerimiento de Personal Administrativo y Ventas**

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Gerente	Mensual	12	\$600.00	\$7,200.00
Asistente	Mensual	12	\$400.00	\$4,800.00
Contador	Mensual	12	\$400.00	\$4,800.00
Chofer Bodeguero	Mensual	12	\$380.00	\$4,560.00
Total				\$21,360.00

**Fuente:** finca "San Francisco" ,2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

### 6.1.6. Requerimiento Servicios y Suministros

En la finca "San Francisco", la gestión administrativa y de comercialización para poder cumplir con las responsabilidades delegadas necesita también tener los materiales necesarios; así podrán realizar una manera adecuada sus procedimientos los cuales incurren en gastos de servicios y suministros de oficina.

**Tabla N° 47. Servicios y Suministros**

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor Total
Teléfono e Internet	mensual	12	\$720.00
Luz eléctrica	mensual	12	\$600.00
Agua	mensual	12	\$200.00
Combustible	mensual	12	\$720.00
Llantas	Anual	1	\$2,400.00
Mantenimiento	trimestral	4	\$1,200.00
Total			\$5,840.00

**Fuente:** finca "San Francisco", 2012

**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

### 6.1.7. Depreciación Activos Fijos

Los activos fijos se depreciables excepto el Activo Instalación Cacao, la depreciación se la realizará de la siguiente manera para todos los activos fijos adquiridos.

**Tabla N° 48. Depreciación**

Activos Fijos	Años	Depreciación (%)
Herramientas y Maquinaria	10 años	10%
Edificio (Bodega)	20 años	5%
Vehículos	5 años	20%
Muebles y Enseres	10 años	10%
Activos Biológicos(Plátano)	3 años	33%

**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

### 6.2. Costos

Los costos de este tipo de actividad económica presentan una dificultad para determinarlos, para la finca “San Francisco” no se presentaría problemas al implementar los cultivos de Cacao Fino o de Aroma debido a que ya se desarrolla la producción de cacao, hay que tomar en cuenta que la tecnología y los procesos que desean implementarse marcarán la diferencia, los mismos que por medio de una asesoría técnico-práctica

servirán para ayudar a utilizar de mejor manera los materiales e insumos; que desean cumplir un propósito siendo el de incrementar al máximo la producción de los cultivos.

Para la propuesta de la finca “San Francisco” los costos de producción para las veinte hectáreas a las cuales se les implementará diez hectáreas nuevas de estos cultivos; adicionalmente se deberá agregar el costo y gasto de las plantaciones sombra como es el plátano utilizando la mano de obra directa, materiales directos mano de obra indirecta, materiales indirectos, y gastos depreciación, gastos amortización de los intangibles, gastos de administración-ventas y los gastos financieros.

### **6.2.1. Costos Mano de Obra directa**

Es importante señalar que en la finca “San Francisco”, la parte operativa se la llevará a cabo con la ayuda de personal fijo, en la cual no existen los jornales, asumiendo las respectivas responsabilidades como empleador. Se lo realizará con la mano de obra directa de cuatro personas, las mismas que ejecutarán las responsabilidades delegadas en los diferentes procesos.

**Tabla N° 49. Costos Directos Mano Obra Directa  
(Expresado en Dólares)**

AÑOS	MANO DE OBRA DIRECTA	TOTAL
1	\$18,638.96	\$18,638.96
2	\$18,638.96	\$18,638.96
3	\$18,638.96	\$18,638.96
4	\$18,638.96	\$18,638.96
5	\$18,638.96	\$18,638.96
6	\$18,638.96	\$18,638.96
7 ó más	\$18,638.96	\$18,638.96

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

### **6.2.2. Costos Materiales Directos**

Los materiales son muy importantes para poder efectuar el proceso del establecimiento de las plantas para los cultivo de Cacao; también son de importancia para combatir las plagas que pueden el rendimiento de la producción, para lo cual detallaremos a continuación el consumo y el costo que representan estos para la producción en la finca “San Francisco”.

**Tabla N° 50. Costos Materiales Directos  
(Expresado en dólares)**

Años	Urea	Súper fosfato triple	Muriato de Potasio	Abono foliar	Insecticida	Fungicida	Total
1	2240.00	2925.00	4050.00	750.00	210.00	600.00	<b>10775.00</b>
2	4004.00	5445.00	5445.00	1000.00	280.00	900.00	<b>17074.00</b>
3	4004.00	5445.00	5445.00	0.00	280.00	900.00	<b>16074.00</b>
4	4004.00	5445.00	5445.00	0.00	420.00	900.00	<b>16214.00</b>
5	4312.00	5940.00	5940.00	0.00	420.00	900.00	<b>17512.00</b>
6	4312.00	5940.00	5940.00	0.00	420.00	900.00	<b>17512.00</b>
7 ó más	4620.00	5940.00	5940.00	0.00	560.00	1200.00	<b>18260.00</b>

**Fuente:** finca "San Francisco".2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

### 6.2.3. Costos Mano de Obra indirecta

El costo que representa la mano de obra indirecta tendremos a esta empresa es tener la presencia del especialista ó técnico.

**Tabla N° 51. Costos de Mano de Obra Indirecta**

CONCEPTO	AÑO 1 en Adelante	
Establecimiento	Técnico	Técnico
Producción		
Total	\$7,771.00	\$7,771.00

**Fuente:** finca "San Francisco".2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

Así mismo el detalla del respectivo rol de pagos de este empleado.

**Tabla N° 52. Rol de Pago Mano de obra Indirecta**

NOMBRES	SUELDO BASICO	DÍAS LABORADOS	S. BASICO	SUB - TOTAL	TOTAL	COST. EMP.
APELLIDOS			SUB-TOTAL	SUEL.+ H.E.+COMS	INGRESOS	DOLARES
Técnico	\$500.00	360	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$7,771.00
	<b>PROVISIONES</b>					<b>VALOR A PAGAR</b>
NOMBRES Y APELLIDOS	DCMO13	DCMO14	VACACIONES	APORTE PATRONAL	IESS PERS.	
Técnico	\$500.00	\$292.00	\$250.00	\$729.00	\$561.00	\$5,439.00

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

#### **6.2.4. Costos de Materiales indirectos**

Estos materiales son utilizados para culminar le ciclo del proceso de producción, dándole un valor agregado al producto. Se detalla estos materiales:

**Tabla N° 53. Costos Materiales Indirectos  
(Expresado en Dólares)**

Años	Sacas	Cajas	Grapas	Plástico	Machetes	Ropa de Trabajo	Total
1	150	1,350.00	30	550	600	720	3,400.00
2	150	1,350.00	30	550	600	720	3,400.00
3	200	1,350.00	30	550	600	720	3,450.00
4	200	0	30	0	600	720	1,550.00
5	500	0	30	0	900	720	2,150.00
6	500	0	30	0	900	720	2,150.00
7 ó más	500	0	30	0	900	720	2,150.00

**Fuente:** finca "San Francisco".2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

### 6.2.5. Gastos Administrativos y Ventas

Estos gastos tienen que ver con los pagos por remuneraciones al departamento administrativo y ventas; adicionalmente los suministros y servicios básicos.

**Tabla N° 54. Gastos Administrativos y Ventas  
(Expresados en dólares)**

Años	Gerente	Asistente	Contador	Chofer Bodeguero	Total
1	8,074.80	6,275.20	6,275.20	6,165.51	26,790.71
2	8,074.80	6,275.20	6,275.20	6,165.51	26,790.71
3	8,074.80	6,275.20	6,275.20	6,165.51	26,790.71
4	8,074.80	6,275.20	6,275.20	6,165.51	26,790.71
5	8,074.80	6,275.20	6,275.20	6,165.51	26,790.71
6	8,074.80	6,275.20	6,275.20	6,165.51	26,790.71
7 ó más	8,074.80	6,275.20	6,275.20	6,165.51	26,790.71

**Fuente:** finca "San Francisco, 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

### 6.2.5.1. Servicios y Suministros

Estos materiales que utilizaremos para realizar gestiones administrativas que sirvan de apoyo y complemento a cada uno de los procesos que se ha realizado en la empresa.

**Tabla N° 55. Servicios y Suministros  
(Expresado en Dólares)**

Años	Teléfono e Internet	Luz Eléctrica	Agua Potable	Combustible	Llantas	Mantenimiento	Total
1	720	600	200	720	2,400.00	1,200.00	5,840.00
2	720	600	200	720	2,400.00	1,200.00	5,840.00
3	720	600	200	720	2,400.00	1,200.00	5,840.00
4	720	600	200	720	2,400.00	1,200.00	5,840.00
5	720	600	200	720	2,400.00	1,200.00	5,840.00
6	720	600	200	720	2,400.00	1,200.00	5,840.00
7 ó más	720	600	200	720	2,400.00	1,200.00	5,840.00

**Fuente:** finca "San Francisco".2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

### 6.2.6. Gastos Depreciación y Amortización

La depreciación es la pérdida en valor contable que se lo realiza a los activos fijos, es decir la pérdida de su valor en el largo plazo de acuerdo a su vida útil.

La amortización de los intangibles se la realiza por aquellos gastos Preoperativos, gastos de organización y el tiempo es fijado por la empresa. En la tabla siguiente se detalla el valor de la depreciación de los activos fijos y la amortización de los intangibles para la propuesta a realizarse en la finca “San Francisco”

**Tabla N° 56. Gastos Depreciación y Amortización  
(Expresado en Dólares)**

Años	Vehículo	Equipo y Herramienta	Edificios	Muebles y Enseres	Activos Biológico	Amortización Activos Diferidos	Total
1	6,200.00	1,000.00	1,500.00	290	3333.33	200	12,523.33
2	6,200.00	1,000.00	1,500.00	290	3333.33	200	12,523.33
3	6,200.00	1,000.00	1,500.00	290	3333.33	200	12,523.33
4	6,200.00	1,000.00	1,500.00	290	0	200	9,190.00
5	6,200.00	2,000.00	1,500.00	290	0	200	10,190.00
6	0	2,000.00	1,500.00	290	0	0	3,790.00
7 ó más	0	2,000.00	1,500.00	290	0	0	3,790.00

**Fuente:** finca “San Francisco”.2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

### 6.2.7. Gastos Financieros

Son aquellos gastos que se producen específicamente de las inversiones financiadas por aportes externos, son realizados por el detalle de pago de interés a largo plazo. Para nuestro caso el financiamiento fue realizado al Banco Nacional de Fomento para un plazo de cinco años.

**Tabla N° 57. Gastos Interés  
(Expresado en Dólares)**

Años	Gasto Interés	Total
1	4,229.13	4,229.13
2	3,507.55	3,507.55
3	2,704.40	2,704.40
4	1,810.49	1,810.49
5	815.54	815.54

**Fuente:** Estados Proyectados finca "San Francisco".2012  
**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

### **6.3. Proyección de los Estados Financieros.**

La finca "San Francisco" está dedica a la producción de Cacao Fino Aroma, desea incrementar su producción, la misma que será satisfecha mediante la aplicación de métodos operativos, administrativos, financieros e implementando diez hectáreas de nuevos cultivos de cacao.

#### **6.3.1. Estado de Resultados Proyectado.**

Para realizar este estado financiero se utilizaran datos de precios del cacao por quintal (qq) equivalente a 45.46 kilogramos-100 libras en medida de peso, que son comercializados en el mercado agrícola de Santo Domingo de los Tsáchilas.

El precio del quintal o de la tonelada de cacao son emitidos a nivel nacional lo que respecta a las exportaciones, los intermediarios, comerciantes se rigen a este valor para poder comercializar su producto; se debe aclarar que el precio no tiene un valor fijo, puede existir variaciones entre meses nunca permanece estable. Nos basaremos al precio emitido por el Banco Central del Ecuador, Anecacao.

Cuando se refiere a las plantaciones sombra que son de mucha ayuda para cubrir los costes y gastos que al empezar una producción nueva de cacao de Fino o de Aroma. El precio del producto sombra se encontrara presente por un aproximado de tres años, obviamente hasta que se establezcan y hasta alcanzar la producción máxima establecida.

En la Tabla N° 58., observamos los datos presentadas por el Banco Central del Ecuador sobre el precio de Cacao Fino o de Aroma por kilo exportado en el Ecuador:

**Tabla N° 58. Precio Cacao Nacional Exportado (2005-2011)  
(Expresado en dólares)**

AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Precio/kg</b>	1.45	1.6	2.37	2.51	2.7	3.01	2.42
<b>Precio/qq</b>	66.01	72.82	107.94	113.92	122.65	136.82	110

**Fuente:** [www.bce.fin.ec/](http://www.bce.fin.ec/) ; [www.anecacao.com/](http://www.anecacao.com/), junio 2012  
**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

A continuación datos proporcionados por bodegas, Intermediarios y los grandes productores de cacao se presenta en la Tabla N° 59., donde muestra el precio de cacao por quintal (45.46 Kilogramos).

**Tabla N° 59. Precio por Quintal del Cacao Nacional (2008-2011)  
(Expresado en Dólares)**

Meses	Años			
	2008	2009	2010	2011
Enero	101.62	112.02	138.12	136
Febrero	109.76	117.59	129.22	162
Marzo	120.53	101.27	116.77	155
Abril	106.1	110.44	124.5	131
Mayo	121.2	102.41	131.68	130
Junio	129.92	109.28	129.78	129.23
Julio	135.79	96.76	134.47	128
Agosto	123.18	106.55	132.03	128
Septiembre	109.98	106.5	133.58	127
Octubre	102.52	112.19	134.61	125
Noviembre	90.22	129.72	130.05	115
Diciembre	105.04	116.72	131	115

**Fuente:** Valle Hermoso y finca "San Francisco", 2012  
**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

La producción actual es de veinte hectáreas de Cacao Fino o de Aroma, en cada hectárea existen 625 plantas, las cuales se encuentran sembradas a una distancia de 4 metros una planta de la otra, en donde una vez establecida la planta la producción a obtenerse es de 42 quintales (qq) por hectárea por cada año esta planificación se la realizó de acuerdo a las técnicas que se empleará en estos cultivos; las diez hectáreas nuevas

implementadas de cultivos de Cacao Fino o de Aroma, para su establecimiento tiene un tiempo casi un aproximado de 2 a 3 años, es por tal motivo que se realiza el cultivo de las plantaciones sombra que para nuestro caso los cultivos de plátano presentan un ingreso adicional que ayudará a cubrir los costos y gastos producidos por la explotación de los nuevos cultivos de cacao, la producción planificada por expertos de las plantaciones sombra temporal (plátano) es para el primer año de 500 racimos, para el segundo año 550 racimos y para el tercero año 500 racimos por hectárea anual. La producción planificada en la finca “San Francisco” lo podemos observar en la siguiente Tabla N°60:

**Tabla N° 60. Planificación de producción finca “San Francisco”**

20 hectáreas de Producción de Cacao Fino o de Aroma							
AÑOS	1	2	3	4	5	6	7 a más
qq/Hec/AÑO	42	42	42	42	42	42	42
Expansión de 10 hectáreas de Cacao Fino o de Aroma							
AÑOS	1	2	3	4	5	6	7 a más
qq/Hec/AÑO	0	0	4	10	18	30	42
CACAO							
RACIMO/Hec/AÑO	500	550	500	0	0	0	0
PLATANO							

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

Es importante observar que la producción del plátano sirve como otro ingreso, es decir generador de los recursos económicos, este procedimiento se realiza hasta que se establezca la planta de cacao y empiece a dar sus primeros frutos.

**Tabla N° 61. Precio de Plátano en el año 2012**

Producto	Fecha Investigación	Precio (USD)	Presentación	Precio (USD)	Unidad Medida
Plátano Barraganete Verde	junio de 2012	4,50	Racimo 70,00 Libra	0,14	Kg
Plátano Barraganete Verde	mayo de 2012	4,50	Racimo 70,00 Libra	0,14	Kg

**Fuente:** www.magap.gob.ec/, 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

Una vez obtenido los datos de los precios y la producción planificada realizamos la proyección de los ingresos en la finca “San Francisco”

**Tabla N° 62. Ingresos Proyectados en finca “San Francisco” (Expresado en Dólares)**

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7 ó más
Ingreso Plátano en dólares	22500	24750	22500	0	0	0	0
Racimo/P.U.	500/4.50	550/4.50	500/4.50	200/4.50	0/5.00	0/5.00	0/5.00
Ingreso Cacao en dólares	79800	79800	83600	89300	96900	108300	119700
qq/P.U.	0/95.00	0/95.00	4/95.00	10/95.00	18/95.00	30/95.00	42/95.00
	42/95.00	42/95.00	42/95.00	42/95.00	42/95.00	42/95.00	42/95.00

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle.

**Tabla N° 63. Estado de Resultados Proyecto finca “San Francisco”**  
**(Valores expresados en dólares americanos)**

Cuentas	PERÍODOS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
<b>INGRESOS</b>	<b>102,300.00</b>	<b>104,550.00</b>	<b>106,100.00</b>	<b>89,300.00</b>	<b>96,900.00</b>	<b>108,300.00</b>	<b>119,700.00</b>
COSTO DE VENTAS	46,099.74	51,957.02	51,911.51	46,960.27	49,490.25	49,721.42	50,365.94
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>56,200.26</b>	<b>52,592.98</b>	<b>54,188.49</b>	<b>42,339.73</b>	<b>47,409.75</b>	<b>58,578.58</b>	<b>69,334.06</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	39,320.71	39,320.71	39,320.71	39,320.71	39,320.71	32,040.71	32,040.71
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>16,879.55</b>	<b>13,272.27</b>	<b>14,867.78</b>	<b>3,019.02</b>	<b>8,089.04</b>	<b>26,537.87</b>	<b>37,293.35</b>
GASTOS FINANCIEROS	4,229.13	3,507.55	2,704.40	1,810.49	815.54	0.00	0.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>12,650.42</b>	<b>9,764.72</b>	<b>12,163.38</b>	<b>1,208.53</b>	<b>7,273.51</b>	<b>26,537.87</b>	<b>37,293.35</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1,897.56	1,464.71	1,824.51	181.28	1,091.03	3,980.68	5,594.00
<b>UTILIDAD ANTES IMP A RENTA</b>	<b>10,752.85</b>	<b>8,300.02</b>	<b>10,338.87</b>	<b>1,027.25</b>	<b>6,182.48</b>	<b>22,557.19</b>	<b>31,699.35</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	51.64	0.00	30.94	0.00	0.00	1,411.58	2,782.90
<b>UTILIDAD/PÉRDIDA NETA</b>	<b>10,701.21</b>	<b>8,300.02</b>	<b>10,307.93</b>	<b>1,027.25</b>	<b>6,182.48</b>	<b>21,145.61</b>	<b>28,916.45</b>

**Fuente:** finca “San Francisco”, 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

En la Tabla N° 63., muestra el Estado de Resultados proyectado consolidado para siete años que es cuando la planta llega a su producción máxima; para el primer año tenemos los ingresos provenientes de la venta del cacao y del plátano por un valor de 102,300.00 dólares, de los cuales el ingreso por cacao es de 79,800.00 dólares y el ingreso por plátano es de 22,500.00 dólares; el Costo de Ventas presente un valor de 46,099.74 dólares este valor proveniente del costo de producción que tiene Materiales Utilizados en la Producción por un valor de 11,018.17 dólares, la mano de obra Directa de 18,638.34 dólares y los materiales indirectos por un valor de 17,004.33 dólares, a esto le sumamos el inventarios inicial de los artículos terminado por un valor de 1,215.88 dólares y por ultimo le restamos el valor del inventario final de los artículos terminados por un valor de 1,777.58 dólares; los Gastos Administrativos y Ventas presentan un valor de 39,320.71 dólares, los Gastos Financieros presentan un valor de 4,229.13 dólares y el 15% de participación empleados con un valor de 1,897.56 dólares; la Utilidad Antes de Impuestos a la Renta presenta un valor de 10,752.85 dólares, el Impuesto a la Renta un monto de 51.64 dólares, cálculo realizado mediante la tabla establecida por Servicio de Rentas Internas que se encuentra en el Anexo J, obteniendo una Utilidad Neta por un valor de 10,701.21 dólares. Los primeros años la Utilidad tiene una tendencia de crecimiento por la existencia de la explotación del plátano, que tiene una duración aproximada de 3 años; las plantas de cacao son de Cultivo Perenne, en donde su producción se incrementa año tras año hasta llegar a su producción máxima.

### **6.3.2. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado.**

Este estado financiero proyectado indica la posición del efectivo dentro de la finca “San Francisco” y las variaciones existentes en los períodos; el estado para la empresa esta compuesto por todos los ingresos de efectivo, los pagos que han sido efectuados en las operaciones de la actividad económica, las inversiones y financiamiento que se han realizado durante el año para realizar las operaciones alcanzando el objetivo propuesto, a todo esto se le añade el saldo inicial del período anterior; este valor obtenido debe coincidir o ser el mismo valor de la cuenta del Efectivo y Equivalentes del Balance General de todos los períodos.

A continuación se detalla en las Tabla N° 64 y 65., el Estado de Flujo de Efectivo proyectado y del inversionista.

**Tabla N° 64. Estado de Flujo de Efectivo Projectado.**  
**(Valores expresados en dólares americanos)**

FLUJO DE EFECTIVO	Preoperación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
<b>FLUJO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>								
Recibido de clientes	0.00	101,436.44	103,504.50	104,849.00	88,122.00	95,551.00	106,647.00	117,933.00
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	3,959.39	0.00	0.00	0.00
Compra materias primas	0.00	-8,620.00	-13,659.20	-12,859.20	-12,971.20	-14,009.60	-14,009.60	-14,608.00
Mano de Obra Directa	0.00	-18,638.94	-18,638.94	-18,638.94	-18,638.94	-18,638.94	-18,638.94	-18,638.94
Costos indirectos de Fabricación	0.00	-11,171.00	-11,171.00	-11,221.00	-9,321.00	-9,921.00	-9,921.00	-9,921.00
Gastos administrativos y ventas	0.00	-32,630.71	-32,630.71	-32,630.71	-32,630.71	-32,630.71	-31,750.71	-31,750.71
Cuentas por Pagar	0.00	-3,362.47	-2,155.00	-3,414.80	-3,214.80	-3,242.80	-3,502.40	-3,502.40
Acumulados por pagar	0.00	-3,832.71	-51.64	0.00	-30.94	0.00	0.00	-1,411.58
Pago 15% trabajadores	0.00	-3,910.42	-1,897.56	-1,464.71	-1,824.51	-181.28	-1,091.03	-3,980.68
<b>Efectivo neto proveniente Act. operación</b>		<b>19,270.19</b>	<b>23,300.44</b>	<b>24,619.64</b>	<b>13,449.29</b>	<b>16,926.67</b>	<b>27,733.32</b>	<b>34,119.69</b>
<b>FLUJO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>								
Pago Préstamo Bancario	0.00	-6,384.29	-7,105.88	-7,909.02	-8,802.93	-9,797.88	0.00	0.00
Interés Pagado	0.00	-4,229.13	-3,507.55	-2,704.40	-1,810.49	-815.54	0.00	0.00
Capital Social	20,000.00							
Crédito	40,000.00							
<b>Efectivo Neto Utilizado Act. Financiam.</b>	<b>60,000.00</b>	<b>-10,613.42</b>	<b>-10,613.42</b>	<b>-10,613.42</b>	<b>-10,613.42</b>	<b>-10,613.42</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>FLUJO ACTIVIDADES DE INVERSION</b>								
Vehículos	-31,000.00							
Herramientas y Maquinaria	-7,000.00					-10,000.00		
Edificio (Bodega)	-20,000.00							
Instalación Cacao	-11,000.00							
Imprevistos	-1,000.00							
Capital Trabajo	-10,000.00							
<b>Efectivo neto utilizado Act. Inversión</b>	<b>-80,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>-10,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>AUMENTO / DISMINUCION DE EFECTIVO</b>	<b>-20,000.00</b>	<b>8,656.76</b>	<b>12,687.02</b>	<b>14,006.22</b>	<b>2,835.87</b>	<b>-3,686.75</b>	<b>27,733.32</b>	<b>34,119.69</b>
<b>SALDO INICIAL EFECTIVO</b>	<b>29,834.35</b>	<b>9,834.35</b>	<b>18,491.11</b>	<b>31,178.14</b>	<b>45,184.35</b>	<b>48,020.22</b>	<b>44,333.47</b>	<b>72,066.79</b>
<b>SALDO FINAL EFECTIVO</b>	<b>9,834.35</b>	<b>18,491.11</b>	<b>31,178.14</b>	<b>45,184.35</b>	<b>48,020.22</b>	<b>44,333.47</b>	<b>72,066.79</b>	<b>106,186.48</b>

Elaborado: Franklin Cueva Calle

**Tabla N° 65. Estado de Flujo de Efectivo Projectado del Inversionista.**  
**(Valores expresados en dólares americanos)**

FLUJO DE EFECTIVO	Preoperación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
<b>FLUJO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>								
Recibido de clientes	0.00	101,436.44	103,504.50	104,849.00	88,122.00	95,551.00	106,647.00	117,933.00
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	3,959.39	0.00	0.00	0.00
Compra materias primas	0.00	-8,620.00	-13,659.20	-12,859.20	-12,971.20	-14,009.60	-14,009.60	-14,608.00
Mano de Obra Directa	0.00	-18,638.94	-18,638.94	-18,638.94	-18,638.94	-18,638.94	-18,638.94	-18,638.94
Costos indirectos de Fabricación	0.00	-11,171.00	-11,171.00	-11,221.00	-9,321.00	-9,921.00	-9,921.00	-9,921.00
Gastos administrativos y ventas	0.00	-32,630.71	-32,630.71	-32,630.71	-32,630.71	-32,630.71	-31,750.71	-31,750.71
Cuentas por Pagar	0.00	-3,362.47	-2,155.00	-3,414.80	-3,214.80	-3,242.80	-3,502.40	-3,502.40
Acumulados por pagar	0.00	-3,832.71	-231.38	-78.07	-158.76	0.00	0.00	-1,411.58
Pago 15% trabajadores	0.00	-3,910.42	-2,531.93	-1,990.84	-2,230.17	-452.85	-1,213.36	-3,980.68
<b>Efectivo neto proveniente Act. operación</b>		<b>19,270.19</b>	<b>22,486.34</b>	<b>24,015.44</b>	<b>12,915.81</b>	<b>16,655.09</b>	<b>27,610.99</b>	<b>34,119.69</b>
<b>FLUJO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>								
Pago Préstamo Bancario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Interés Pagado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital Social	20,000.00							
Crédito	0.00							
<b>Efectivo Neto Utilizado Act. Financiam.</b>	<b>20,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>FLUJO ACTIVIDADES DE INVERSION</b>								
Vehículos	-31,000.00							
Herramientas y Maquinaria	-7,000.00					-10,000.00		
Edificio (Bodega)	-20,000.00							
Instalación Cacao	-11,000.00							
Imprevistos	-1,000.00							
Capital Trabajo	-10,000.00							
<b>Efectivo neto utilizado Act. Inversión</b>	<b>-80,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>-10,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>AUMENTO / DISMINUCION DE EFECTIVO</b>	<b>-60,000.00</b>	<b>19,270.19</b>	<b>22,486.34</b>	<b>24,015.44</b>	<b>12,915.81</b>	<b>6,655.09</b>	<b>27,610.99</b>	<b>34,119.69</b>
<b>SALDO INICIAL EFECTIVO</b>	<b>29,834.35</b>	<b>-30,165.65</b>	<b>-10,895.46</b>	<b>11,590.87</b>	<b>35,606.31</b>	<b>48,522.12</b>	<b>55,177.21</b>	<b>82,788.20</b>
<b>SALDO FINAL EFECTIVO</b>	<b>-30,165.65</b>	<b>-10,895.46</b>	<b>11,590.87</b>	<b>35,606.31</b>	<b>48,522.12</b>	<b>55,177.21</b>	<b>82,788.20</b>	<b>116,907.89</b>

Elaborado: Franklin Cueva Calle

En el Estado de Flujo de Efectivo del Proyecto de la Tabla N° 64., para el estado pre operacional; el saldo final es de 9,834.35 dólares, que son producto del saldo inicial del año anterior de 29,834.35 dólares, efectivo neto utilizado en la inversión por un valor de 80,000.00 dólares provenientes de las inversiones realizadas, el efectivo neto utilizado por el financiamiento de 20,000.00 dólares proveniente del socio o dueño de la empresa y los 40,000.00 dólares aportado por el crédito del Banco de Fomento.

Para el Flujo en Actividades de operación en el año 1, recibido de los clientes 101,436.44 dólares que son producto de 95% de las ventas de este año por un valor de 97,287.00 dólares sumado las cuentas por cobrar del año anterior por un valor de 4,149.44 dólares.

Salidas de efectivo realizado por operaciones en la adquisición de materia prima del 80% del total de la compra requerida a los proveedores por un monto de 8,620.00 dólares, la mano de obra directa por un valor de 18,638.94 dólares, los costos indirectos por un valor de 11,171.00 dólares , los Gastos Administrativos y de Ventas por un valor de 32,630.71 dólares, las cuentas por pagar a los proveedores por un monto de 3,362.47 dólares que proviene del 20% de financiamiento de nuestro proveedor, los acumulados por pagar por un monto de 3,832.71 y el 15% participación de los empleados del año anterior por un monto de 3,910.42 dólares. Queda como resultado el efectivo proveniente de operaciones un valor de 19,270.19 dólares

En el flujo de actividades de financiamiento se realiza el pago de la cuota del capital por un monto de 6,384.29 dólares y el pago del interés por un monto de 4,229.13 dólares, suman 10,613.42 dólares.

Una vez efectuado todas las operaciones se tendrán el saldo del efectivo por un valor de 8,656.76 dólares en el primer año, que se incrementa al saldo inicial por un valor de 9,834.35 dólares, obteniendo el Saldo Final de 18,491.11 dólares para el primer en la empresa. Se invierte en Herramienta y Maquinaria en el año 5.

### **6.3.3. Balance General Proyectado**

Este estado financiero nos permite analizar la situación en la que se encuentra la actividad característica de la finca “San Francisco”; se muestra los activos, pasivos y capital contable, las obligaciones adquiridas y cuanto hemos pagado. A continuación se detalla en la Tabla N° 66., el Balance General Proyectado.

**Tabla N° 66. Balance General Proyectado de la finca “San Francisco”  
(Valores expresados en dólares americanos)**

CUENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Activo Corriente</b>	<b>27,213.40</b>	<b>41,706.18</b>	<b>56,819.16</b>	<b>56,587.31</b>	<b>54,331.26</b>	<b>83,568.10</b>	<b>119,408.79</b>
Efectivo y Equivalente	18,491.11	31,178.14	45,184.35	48,020.22	44,333.47	72,066.79	106,186.48
Cuentas por Cobrar Clientes	3,990.00	3,990.00	4,180.00	4,465.00	4,845.00	5,415.00	5,985.00
Activos por Impuestos Corrientes	1,852.89	2,898.39	3,959.39	893.00	1,862.00	2,945.00	4,142.00
Inventarios	2,879.40	3,639.65	3,495.42	3,209.09	3,290.79	3,141.31	3,095.32
<b>Activo No Corriente</b>	<b>120,575.00</b>	<b>108,251.67</b>	<b>95,928.34</b>	<b>86,938.34</b>	<b>86,948.34</b>	<b>83,158.34</b>	<b>79,368.34</b>
Activo Fijo Neto	68,306.67	55,983.33	43,660.00	34,670.00	34,680.00	30,890.00	27,100.00
Activo Fijo	83,900.00	83,900.00	83,900.00	73,900.00	83,900.00	52,900.00	52,900.00
Depreciación Acumulada	15,593.33	27916.67	40240.00	39230.00	49220.00	22010.00	25,800.00
Activo Biológicos	15,268.34	15,268.34	15,268.34	15,268.34	15,268.34	15,268.34	15,268.34
Terrenos	37,000.00	37,000.00	37,000.00	37,000.00	37,000.00	37,000.00	37,000.00
<b>Activo Diferido</b>	<b>800.00</b>	<b>600.00</b>	<b>400.00</b>	<b>200.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Imprevistos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	0.00	0.00
Amortización Acumulada	200.00	400.00	600.00	800.00	1,000.00	0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>148,588.40</b>	<b>150,557.85</b>	<b>153,147.50</b>	<b>143,725.65</b>	<b>141,279.59</b>	<b>166,726.43</b>	<b>198,777.13</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>4,104.21</b>	<b>4,879.51</b>	<b>5,070.25</b>	<b>3,424.08</b>	<b>4,593.43</b>	<b>8,894.66</b>	<b>12,028.91</b>
Cuentas por Pagar Proveedores	2,155.00	3,414.80	3,214.80	3,242.80	3,502.40	3,502.40	3,652.00
Gastos Acumulados por pagar	1,949.21	1,464.71	1,855.45	181.28	1,091.03	5,392.26	8,376.91
<b>Pasivos No Corriente</b>	<b>33,615.71</b>	<b>26,509.83</b>	<b>18,600.82</b>	<b>9,797.88</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Prestamos por pagar L.P.	33,615.71	26,509.83	18,600.82	9,797.88	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>37,719.91</b>	<b>31,389.34</b>	<b>23,671.07</b>	<b>13,221.96</b>	<b>4,593.43</b>	<b>8,894.66</b>	<b>12,028.91</b>
Capital Francisco Cueva	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00
Utilidad/Perdida del ejercicio	10,701.21	8,300.02	10,307.93	1,027.25	6,182.48	21,145.61	28,916.45
Utilidad/Perdida Años Anteriores	167.28	10,868.49	19,168.51	29,476.43	20,503.69	26,686.17	47,831.78
<b>PATRIMONIO</b>	<b>110,868.49</b>	<b>119,168.51</b>	<b>129,476.43</b>	<b>130,503.69</b>	<b>136,686.17</b>	<b>157,831.78</b>	<b>186,748.23</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>148,588.41</b>	<b>150,557.85</b>	<b>153,147.50</b>	<b>143,725.65</b>	<b>141,279.59</b>	<b>166,726.44</b>	<b>198,777.13</b>

Elaborado: Franklin Cueva Calle

El Balance General Proyectado para la finca “San Francisco” los saldos del Activo Corriente para el año 1 se encuentra en un valor 27,213.40 dólares desde el primer año tiene un crecimiento progresivo año tras año hasta establecerse el producto generador de los ingresos, el total de los Activos Fijos Netos tienen un valor de 68,306.67 dólares, los Activos Biológicos un valor de 15,268.34 dólares, el activo diferido neto (intangibles) por un valor de 800.00 dólares, los Activos Totales presentan un valor de 148,588.41 dólares en el primer año ya implementado las diez hectáreas de cacao Fino y Aroma en la finca.

El pasivo corriente suma 4,104.21 dólares; el pasivo no corriente presenta un valor de 33,615.71 dólares; el Capital Social presenta un valor de 100,000.00 dólares, con una utilidad de 10,701.21 dólares, la utilidad retenida por un valor de 167.28 dólares; el total del pasivo y el patrimonio suman un valor de 148,588.41 dólares. Hay que tomar en cuenta que se implementa las diez hectáreas de cultivo de Cacao Fino o de Aroma a la producción de la finca para poder incrementar su producción e ingreso

## **6.4. Evaluación Financiera**

La evaluación financiera es una etapa de comprobación, que tiene como función primordial de confirmar la información y posibilidad de los datos asignados en la implementación de la propuesta de inversión. Es decir confirmar si el proyecto es viable, para poder invertir en el proyecto generando beneficios para el propietario e inversionista. La inversión es proyectada para 7 años, pues a los siete años es cuando llega al máximo desarrollo los cultivos de Cacao Fino de Aroma, tomando en consideración que el cultivo bien trabajado llega a ser productivo por el tiempo aproximado de 30 años o más.

### **6.4.1. Índices de Retorno**

Al utilizar la evaluación de los índices de retorno en la finca “San Francisco” se puede comparar beneficios que mostrará al poner en curso esta propuesta. Los índices que se utilizará son los siguientes:

#### **6.4.1.1. Período de Recuperación de Capital Ajustado**

“La técnica del periodo de recuperación (RP) tiene el objetivo de determinar cuánto tiempo tardará la empresa en recuperar la inversión realizada en un proyecto de inversión. De acuerdo con esta técnica entre

más rápido se recuperen los recursos monetarios destinados a un proyecto, tanto mejor<sup>30</sup>.

Este indica el número de períodos necesitamos para recuperar el capital invertido en la propuesta, este método es el tradicional y se lo calcula de la siguiente manera:

Finalizado el Año 1 se recupera un valor de 18,491.11 dólares, para el Año 2 el valor de 31,178.14 dólares, nos faltaría recuperar 30,330.75 dólares logrando obtener el monto total de la inversión de 80,000.00 dólares. Para el Año 3 se presenta un valor de 45,184.35 dólares al mismo se le realizará una proporción del saldo de 30,330.75 dólares, al realizar este cálculo la inversión total en 2.67 años manifestando que la propuesta es aceptada; como se indica en la Tabla N° 67. Período de Recuperación de Capital Normal.

**Tabla N° 67. Período de Recuperación de Capital Normal.**

Flujos/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
	\$0.00	\$18,491.11	\$31,178.14	\$45,184.35
Inversión	<b>\$80,000.00</b>	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Recuperación Anual	\$0.00	\$18,491.11	\$31,178.14	\$30,330.75
Saldo	<b>\$80,000.00</b>	<b>\$61,508.89</b>	<b>\$30,330.75</b>	<b>\$0.00</b>
Año Recuperación	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0.67</b>
			0.67 años=	\$ 30,330.75
				\$ 45,184.35
			Recuperación del Capital de la Inversión=	<b>2.67</b>

**Fuente:** Estados Financieros Proyectados, 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

<sup>30</sup> Villareal Jaramillo, Jesús, Administración Financiera II 2008, Capítulo 5., p.12.

No será lo mismo tener dinero hoy al compararlo con lo que puede representar a futuro, en otras palabras el dinero hoy vale más que el dinero del futuro; por tal razón se realiza un cálculo de recuperación de la inversión con los flujos de efectivo de los años proyectados transformados en valor presente, utilizando la tasa de descuento implementada en el proyecto de 16.42%; después de esta operación la recuperación quedaría de la siguiente manera:

Finalizado el Año 1 se recupera un valor de 15,883.11 dólares, para el Año 2 un valor de 23,000.55 dólares, para el año 3 un valor de 28,635.53 dólares, quedando un saldo 12,477.80 dólares que cubrirán la totalidad la inversión de 80,000.00 dólares. Para el Año 4 se presenta un valor de 26,140.49 dólares a esa cantidad se le realizará una proporción con el saldo de 12,477.80 dólares, obteniendo el período de recuperación de 3.48 años. Donde podemos concluir que la propuesta es aceptada debido a que el período de recuperación es menor a la vida económica del negocio.

**Tabla N° 68. Período de Recuperación de Capital tipo Ajustado**

Flujos/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	\$0.00	\$15,883.11	\$23,003.55	\$28,635.53	\$26,140.49
Inversión	<b>\$80,000.00</b>	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Recuperación Anual	\$0.00	\$15,883.11	\$23,003.55	\$28,635.53	\$12,477.80
Saldo	<b>\$80,000.00</b>	<b>\$64,116.89</b>	<b>\$41,113.34</b>	<b>\$12,477.803</b>	<b>\$0.00</b>
Año Recuperación	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0.48</b>
				0.48 años=	\$12,477.80
					\$26,140.49
				Recuperación de Capital Ajustado de la Inversión=	3.48

Elaborado: Franklin Cueva Calle

### 6.4.1.2. Tasa de Descuento

Para realizar el cálculo VAN se necesita conocer la tasa de descuento, que también es conocida como el Costo de Oportunidad, en otras palabras es lo que se deja de ganar por invertir en proyecto o negocio comparado a las otras alternativas existentes en el mercado, si bien no existe la manera de calculo exacto, pero se ha escogido la más utilizada que es la sumatoria de la tasa de interés del préstamo realizado para la inversión 11% proporcionada por el Banco Nacional de Fomento con la tasa de inflación anual del año 2011:

**Tabla N° 69. Calculo de la Tasa de Descuento**

Tasa de Descuento	=	Tasa Interés BNF	+	Tasa de inflación
I	=	11%	+	5.42%
I	=	16.42%		

**Elaborado:** Franklin Cueva

### 6.4.1.3. Valor Actual Neto (VAN)

“Para calcular este índice es necesario se encuentre el valor presente de los flujos netos esperados de efectivo de una inversión, descontados al costo de capital, y sustrayendo de él el desembolso inicial del costo del proyecto.

El criterio nos dice que si el VAN es igual o superior a cero(o); el proyecto debe aceptarse; si es negativo debe rechazarse<sup>31</sup>.

Este índice es el valor actual neto de los flujos de efectivo esperados, disminuyendo el valor de la inversión; conocido como el descuento o proceso de volver a traer al presente los futuros flujos de efectivo.

En la Tabla N° 70., indica la fórmula y sus componentes para la presente propuesta.

**Tabla N° 70. Fórmula (VAN)**

<b>VAN</b>		<b>=</b>	<b><math>\sum</math></b>	<b>(</b>	<b><math>\frac{FNE}{(1+i)^j}</math></b>	<b>)</b>	<b>-</b>	<b>lo</b>
VAN =		VALOR ACTUAL NETO						
FNE =		FLUJO NETO DE EFECTIVO						
i =		Tasa de Descuento					16.42%	
j =		Período/años					7 años	
lo =		Inversión Inicial					\$80,000.00	

**Elaborado por:** Franklin Cueva Calle

<sup>31</sup> J .Fred Weston y Thomas Copelando. Manual de Administración Financiera. Tomo 1. 1994. Pág. 116.

**Tabla N° 71. Cálculo del Valor Actual Neto (V.A.N.) finca “San Francisco”.**

$VAN = -80,000.00 + \frac{18,491.11}{(1+16.42\%)^1} + \frac{31,178.14}{(1+16.42\%)^2} + \frac{45,184.35}{(1+16.42\%)^3} + \frac{48,020.22}{(1+16.42\%)^4} + \frac{44,333.47}{(1+16.42\%)^5} + \frac{72,066.79}{(1+16.42\%)^6} + \frac{106,186.48}{(1+16.42\%)^7}$							
$VAN = -80,000.00 + \frac{18,491.11}{1.16} + \frac{31,178.14}{1.36} + \frac{45,184.35}{1.58} + \frac{48,020.22}{1.84} + \frac{44,333.47}{2.14} + \frac{72,066.79}{2.49} + \frac{106,186.48}{2.90}$							
$VAN = -80,000.00 + 15,883.11 + 23,003.55 + 28,635.53 + 26,140.49 + 20,729.73 + 28,944.74 + 36,633.30$							
<div style="border: 1px solid black; background-color: #4F81BD; color: white; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;"> <b>VAN = \$ 99,970.46</b> </div>	<b>→</b>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #D9D9D9; padding: 5px; text-align: center;"> <b>VAN &gt; 0</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #D9D9D9; padding: 5px; text-align: center;"> <b>VAN = 0</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #D9EAD3; padding: 5px; text-align: center;"> <b>VAN &lt; 0</b> </div>			
<div style="border: 1px solid black; background-color: #4F81BD; color: white; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;"> <b>OK</b> </div>	<b>→</b>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #D9D9D9; padding: 5px; text-align: center;"> <b>ES VIABLE Mientras mayor sea es beneficiosa la inversión)</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #D9D9D9; padding: 5px; text-align: center;"> <b>ES VIABLE</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #D9EAD3; padding: 5px; text-align: center;"> <b>NO VIABLE</b> </div>			

**Fuente:** Estados Financieros Proyectados, 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

**Tabla N° 72. Cálculo del Valor Actual Neto (V.A.N.) Inversionista.**

$VAN = -40,000.00 + \frac{-10,895.46}{(1+16.42\%)^1} + \frac{11,590.87}{(1+16.42\%)^2} + \frac{35,606.31}{(1+16.42\%)^3} + \frac{48,522.12}{(1+16.42\%)^4} + \frac{55,177.21}{(1+16.42\%)^5} + \frac{82,788.20}{(1+16.42\%)^6} + \frac{116,907.89}{(1+16.42\%)^7}$							
$VAN = -40,000.00 + \frac{-10,895.46}{1.16} + \frac{11,590.87}{1.36} + \frac{35,606.31}{1.58} + \frac{48,522.12}{1.84} + \frac{55,177.21}{2.14} + \frac{82,788.20}{2.49} + \frac{116,907.89}{2.90}$							
$VAN = -40,000.00 + -9,358.76 + 8,551.87 + 22,565.46 + 26,413.71 + 25,800.12 + 33,250.86 + 40,332.08$							
<b>VAN = \$ 107,555.34</b>	→	<b>VAN &gt; 0</b>	<b>VAN = 0</b>	<b>VAN &lt; 0</b>			
<b>OK</b>	→	<b>ES VIABLE Mientras mayor sea es beneficiosa la inversión)</b>	<b>ES VIABLE</b>	<b>NO VIABLE</b>			

**Fuente:** Estados Financieros Proyectados, 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

El VAN resultante de la producción junto con la implementación de las hectáreas de cacao Fino y Aroma en la finca “San Francisco” tiene un valor presente de 99,970.46 dólares; con una rentabilidad del 16.42% que representa el costo de oportunidad; explica que esta propuesta es aceptable.

El VAN del Inversionista al realizar esta implementación tiene un valor de 107,555.34 dólares, mostrando que es rentable invertir en la finca “San Francisco”,

#### **6.4.1.4. Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa a la cual el Valor Actual Neto (VAN) de la propuesta para incrementar la producción de Cacao Fino y Aroma en la finca “San Francisco” es igual a cero; siendo este es un índice de rentabilidad muy conocido; pues se transforma en la tasa que van a pagar al inversionista de esta propuesta.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) para la propuesta a realizar en la finca “San Francisco” esta representada por el 42.82% anual, de manera positiva la propuesta es aceptable porque se encuentra en un nivel superior a la tasa de descuento 16.42%. Siendo beneficiosa obteniendo una tasa mayor a la tasa del costo de oportunidad.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del Inversionista presenta un valor del 49.56%; esta inversión es interesante al ser TIR mayor que la tasa de descuento o costo de oportunidad del 16.42%

**Tabla N° 73. Calculo de la T.I.R.**

VAN = -80,000.00 + $\frac{18,491.11}{(1+i)^1}$ + $\frac{31,178.14}{(1+i)^2}$ + $\frac{45,184.35}{(1+i)^3}$ + $\frac{48,020.22}{(1+i)^4}$ + $\frac{44,333.47}{(1+i)^5}$ + $\frac{72,066.79}{(1+i)^6}$ + $\frac{106,186.48}{(1+i)^7}$																
0	=	-80,000.00	+	$\frac{18,491.11}{(1+i)^1}$	+	$\frac{31,178.14}{(1+i)^2}$	+	$\frac{45,184.35}{(1+i)^3}$	+	$\frac{48,020.22}{(1+i)^4}$	+	$\frac{44,333.47}{(1+i)^5}$	+	$\frac{72,066.79}{(1+i)^6}$	+	$\frac{106,186.48}{(1+i)^7}$
TIR	-80,000.00	=	$\frac{18,491.11}{(1+i)^1}$	+	$\frac{31,178.14}{(1+i)^2}$	+	$\frac{45,184.35}{(1+i)^3}$	+	$\frac{48,020.22}{(1+i)^4}$	+	$\frac{44,333.47}{(1+i)^5}$	+	$\frac{72,066.79}{(1+i)^6}$	+	$\frac{106,186.48}{(1+i)^7}$	
<b>TIR = i</b>	→	<b>TIR &gt; i</b>		<b>42.82% &gt; 16.42%</b>		<b>TIR &lt; 0</b>										
<b>TIR = 42.82%</b>	→	<b>ES VIABLE</b>				<b>NO VIABLE</b>										
VAN	-80,000.00	+	$\frac{18,491.11}{(1+42.83\%)^1}$	+	$\frac{31,178.14}{(1+42.82\%)^2}$	+	$\frac{45,184.35}{(1+42.82\%)^3}$	+	$\frac{48,020.22}{(1+42.82\%)^4}$	+	$\frac{44,333.47}{(1+42.82\%)^5}$	+	$\frac{72,066.79}{(1+42.82\%)^6}$	+	$\frac{106,186.48}{(1+42.82\%)^7}$	
VAN	=	-80,000.00	+	$\frac{18,491.11}{1.43}$	+	$\frac{31,178.14}{2.04}$	+	$\frac{45,184.35}{2.91}$	+	$\frac{48,020.22}{4.16}$	+	$\frac{44,333.47}{5.94}$	+	$\frac{72,066.79}{8.49}$	+	$\frac{106,186.48}{12.12}$
0.0	=	\$(80,000.00)	+	\$ 12,947.24	+	\$ 15,285.46	+	\$ 15,510.68	+	\$ 11,542.00	+	\$ 7,461.10	+	\$ 8,492.21	+	\$ 8,761.31

Fuente: Flujo de Efectivo Proyectado, 2012

Elaborado: Franklin Cueva

**Tabla N° 74. Cálculo de la T.I.R. Inversionistas**

$\text{VAN} = -40,000.00 + \frac{-10,895.46}{(1+i)^1} + \frac{11,590.87}{(1+i)^2} + \frac{35,606.31}{(1+i)^3} + \frac{48,522.12}{(1+i)^4} + \frac{55,177.21}{(1+i)^5} + \frac{82,788.20}{(1+i)^6} + \frac{116,907.89}{(1+i)^7}$							
$0 = -40,000.00 + \frac{-10,895.46}{(1+i)^1} + \frac{11,590.87}{(1+i)^2} + \frac{35,606.31}{(1+i)^3} + \frac{48,522.12}{(1+i)^4} + \frac{55,177.21}{(1+i)^5} + \frac{82,788.20}{(1+i)^6} + \frac{116,907.89}{(1+i)^7}$							
$\text{TIR} \quad -40,000.00 = \frac{-10,895.46}{(1+i)^1} + \frac{11,590.87}{(1+i)^2} + \frac{35,606.31}{(1+i)^3} + \frac{48,522.12}{(1+i)^4} + \frac{55,177.21}{(1+i)^5} + \frac{82,788.20}{(1+i)^6} + \frac{116,907.89}{(1+i)^7}$							
<b>TIR = i</b>	→	<b>TIR &gt; i</b>	<b>49.56% &gt; 16.42%</b>	<b>TIR &lt; 0</b>			
<b>TIR = 49.56%</b>	→	<b>ES VIABLE</b>			<b>NO VIABLE</b>		
$\text{VAN} \quad -40,000.00 + \frac{-10,895.46}{(1+49.56\%)^1} + \frac{11,590.87}{(1+49.56\%)^2} + \frac{35,606.31}{(1+49.56\%)^3} + \frac{48,522.12}{(1+49.56\%)^4} + \frac{55,177.21}{(1+49.56\%)^5} + \frac{82,788.20}{(1+49.56\%)^6} + \frac{116,907.89}{(1+49.56\%)^7}$							
$\text{VAN} = -40,000.00 + \frac{-10,895.46}{1.50} + \frac{11,590.87}{2.24} + \frac{35,606.31}{3.35} + \frac{48,522.12}{5.00} + \frac{55,177.21}{7.48} + \frac{82,788.20}{11.19} + \frac{116,907.89}{16.73}$							
$0.0 = \$ (40,000.00) + \$ (7,285.24) + \$ 5,182.18 + \$ 10,644.40 + \$ 9,699.11 + \$ 7,374.80 + \$ 7,398.72 + \$ 6,986.03$							

**Fuente:** Estados Financieros Proyectados, 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

### 6.4.1.5. Relación Beneficio/Costo

También llamado índice de rentabilidad, que indica la cantidad de dinero que recibe la finca “San Francisco” por cada dólar invertido, por lo cual es necesario que su resultado sea mayor a uno (1).

**Tabla N° 75. Relación Beneficio/Costo**

Relación Costo Beneficio	=	$\Sigma$ flujos de Caja Proyectados Inversión inicial
Año 1	=	\$15,883.11
Año 2	=	\$23,003.55
Año 3	=	\$28,635.53
Año 4	=	\$26,140.49
Año 5	=	\$20,729.73
Año 6	=	\$28,944.74
Año 7	=	\$36,633.30
$\Sigma$ flujos de Caja Proyectados	=	\$179,970.46
Inversión Inicial	=	\$80,000.00
Relación Costo Beneficio	=	$\frac{179,970.46}{80,000.00}$
Relación Costo Beneficio	=	2.25

**Fuente:** Flujos Proyectado, 2012

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

El resultado obtenido explica que por cada dólar invertido en la finca “San Francisco” se recibe 1.25 dólar adicional; esto indica que es aceptable esta propuesta.

#### **6.4.1.6. Punto de Equilibrio**

Es también conocido como el punto crítico, explicado de esta manera es el punto hasta donde un empresario tiene que vender para no perder ni ganar; en otras palabras donde los ingresos totales sean iguales a los costes totales.

##### **6.4.1.6.1. Costos Fijos**

Los costos fijos son todos los que tienen una relación con el factor tiempo.

**Tabla N° 76. Costos fijos  
(Expresado en Dólares)**

Años	Gasto Amortización	Gasto Depreciación	Gastos de Adm. Vtas	Gastos Financieros	Mano Obra Indirecta	Total
1	200.00	12,323.33	26,790.71	4,229.13	7,771.00	<b>51,314.17</b>
2	200.00	12,323.33	26,790.71	3,507.55	7,771.00	<b>50,592.58</b>
3	200.00	12,323.33	26,790.71	2,704.40	7,771.00	<b>49,789.44</b>
4	200.00	8,990.00	26,790.71	1,810.49	7,771.00	<b>45,562.20</b>
5	200.00	9,990.00	26,790.71	815.54	7,771.00	<b>45,567.24</b>
6	0.00	3,790.00	26,790.71	0.00	7,771.00	<b>38,351.71</b>
7 ó más	0.00	0.00	26,790.71	0.00	7,771.00	<b>34,561.71</b>

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

#### 6.4.1.6.2. Costos Variables

Aquellos costos que tienen que ver con la producción y de ventas, estos dependen de las ventas, pues cuando exista producción y ventas se presentan los costos variables.

**Tabla N° 77. Costos Variables  
(Expresado en Dólares)**

Años	Mano de Obra Directa	Materiales Directos	Materiales Indirectos	Suministros y Servicios	Total
1	18,638.94	10,775.00	3,400.00	5,840.00	<b>38,653.94</b>
2	18,638.94	17,074.00	3,400.00	5,840.00	<b>44,952.94</b>
3	18,638.94	16,074.00	3,450.00	5,840.00	<b>44,002.94</b>
4	18,638.94	16,214.00	1,550.00	5,840.00	<b>42,242.94</b>
5	18,638.94	17,512.00	2,150.00	5,840.00	<b>44,140.94</b>
6	18,638.94	17,512.00	2,150.00	5,840.00	<b>44,140.94</b>
7 ó más	18,638.94	18,260.00	2,150.00	5,840.00	<b>44,888.94</b>

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

**Fórmula:** El punto de equilibrio tiene la siguiente fórmula

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

**Tabla N° 78. Punto Crítico o Punto de Equilibrio (Expresado en Dólares)**

Años	Costos Fijos	Costos Variables	Ventas	Punto de Equilibrio
1	51,314.17	38,653.94	102,300.00	<b>82,478.63</b>
2	50,592.58	44,952.94	104,550.00	<b>88,753.62</b>
3	49,789.44	44,002.94	106,100.00	<b>85,071.02</b>
4	45,562.20	42,242.94	89,300.00	<b>86,463.21</b>
5	45,567.24	44,140.94	96,900.00	<b>83,691.15</b>
6	38,351.71	44,140.94	108,300.00	<b>64,737.39</b>
7 ó más	34,561.71	44,888.94	119,700.00	<b>55,299.80</b>

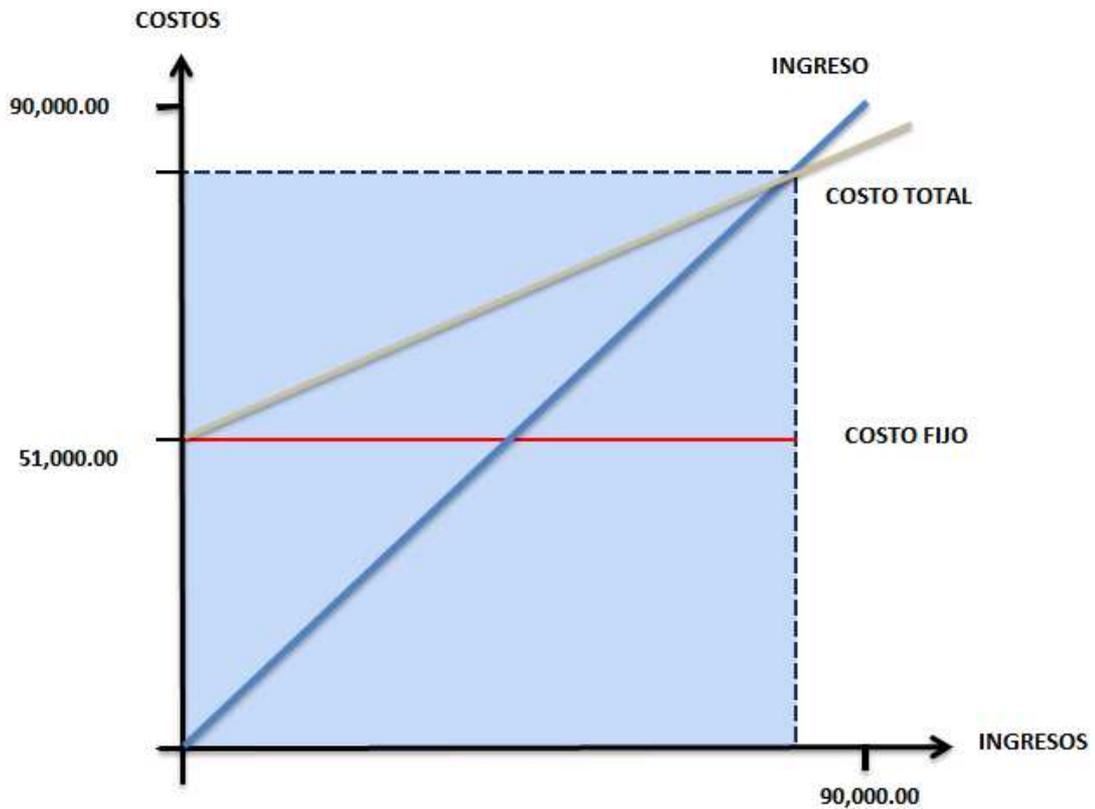
**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

Mediante estos valores se expresan que al llegar a tener estas cantidades la empresa no gana ni pierde y que debemos vender por lo menos esos valores para poder cubrir con los costos y no tener pérdida.

Para el año 1 nos muestra la Tabla N° 78 que el punto de equilibrio se encuentra en 82,478.63 dólares, que al menos se debe vender esta cantidad

primeramente para cubrir nuestros costos, para no perder. A continuación se muestra el gráfico de para el año 1.

**Gráfico N° 16. Punto de Equilibrio año 1  
(Expresado en Dólares)**



**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

## 6.5. Análisis de Sensibilidad

“Este análisis es un procedimiento con el que se calcula el cambio en el valor presente neto dado un cambio en uno de los elementos del flujo de

efectivo, como el precio del producto. En otras palabras, el responsable de tomar decisiones puede determinar qué tan sensible es el rendimiento de un proyecto a los cambios de una variable en particular”.<sup>32</sup>

Este tipo de análisis se lo realiza por medio de simulaciones con posibles condiciones que se basan en algunos tipos de variaciones de riesgo que se pueden presentar en la propuesta para Incrementar la Producción de Cacao en la finca “San Francisco”; por medio de estos simulacros se podrán obtener condiciones optimistas y pesimistas que pueden presentarse al cambiar las variable en precios de venta, Costo de Mano de Obra e indirecta, materiales directos y materiales Indirectos.

Estos supuestos se pueden producir por muchas circunstancias en el Ecuador, entre ellas puede estar el Proyecto Nacional de Reactivación del Cacao Fino o de Aroma, el cual quiere conseguir una mayor competitividad frente al mercado mundial específicamente de Cacao Fino o de Aroma, este objetivo se puede cumplir mediante la realizando procesos eficientes y eficaces en la áreas de producción para incrementar el volumen, calidad de los productos y la rentabilidad. Es decir teniendo un óptimo desarrollo de los procesos, se podrán disminuir los costos y por lo cual generar una mayor rentabilidad para la finca.

- La variación afecta directamente al precio del cacao por quintal en un 5.00%, considerando que el precio de cacao no tiene un precio fijo, el precio estimado para su cálculo es el precio promedio.

---

<sup>32</sup> R. Charles Moyer, James R. Macguigan y William J. Kretlow. Administración Financiera Contemporánea, 9na edición, p.353.

- Los costos de mano obra directa se presentan por los procesos e incremento de la producción de cacao en un 25% eso se lo realizará después del sexto año y séptimo año.
- Los Costos de los materiales directos y materiales indirectos pueden presentar variaciones en un 10%

### 6.5.1. Escenario Optimista

La condición que puede presentarse en este escenario, sería el incremento del precio del quintal de cacao en 5.00%, la mano de obra directa e indirecta en se mantiene y los materiales directos e indirectos se mantienen fijos.

**Tabla N° 79. Escenario Optimista**

Escenario Optimista	
Tasa de Descuento	= 16.42%
Período	Flujos
1	22,439.11
2	38,475.64
3	56,115.85
4	62,813.80
5	63,451.04
6	95,992.49
7	134,737.43
<b>VAN</b>	<b>= \$ 152,125.11</b>
<b>TIR</b>	<b>= 53.08%</b>
<b>Relación Beneficio Costo</b>	<b>= 2.90</b>
<b>VIABLE</b>	

Elaborado: Franklin Cueva Calle

Podemos observar en la Tabla N° 79., el VAN presenta un valor de 152,125.11 dólares; la TIR es del 53.08% la misma que es superior a la tasa de descuento de 16.42% y obteniendo un índice de rentabilidad que por cada dólar invertido se recibe 1.90 dólar adicional. Si se presentarán las posibles variaciones en los índices antes mencionados se concluye que la propuesta es aceptada.

### **6.5.2. Escenario Pesimista**

Para este escenario consideraremos la existencia de excesiva oferta del producto, es decir que los países productores de Cacao Fino o de Aroma han incrementado también su producción; lo dicho más antes traería una disminución en el precio del Cacao Fino o de Aroma, lo cual afectaría de manera inmediata a la rentabilidad de la finca, otra circunstancia podría ser al presentarse un pésimo control del producto al no existir una estandarización de los procesos y el adecuado control de plagas, las mismas que podrían ocasionar el aumento en los costos afectando el desarrollo y la rentabilidad esperada por la empresa.

La condición que puede presentar en este escenario, disminución del precio del quintal de cacao en 5.00%, los materiales directos e indirectos se incrementan en un 10%, y el incremento de mano de obra directa en un 25% en los años, seis y siete en adelante.

**Tabla N° 80. Escenario Pesimista**

Escenario Normal		
Tasa de Descuento = 16.42%		
Período		Flujos
1		13,341.11
2		20,820.75
3		29,431.97
4		26,713.16
5		16,568.44
6		36,098.66
7		62,736.73
VAN	=	\$ 23,904.73
TIR	=	24.21%
Relación Beneficio Costo	=	1.30
<b>VIABLE</b>		

**Elaborado:** Franklin Cueva Calle

Para este escenario pesimista obtendremos un VAN de 23,904.73 dólares una TIR de 24.21% que es superior a la tasa de descuento de 16.42% y con un índice de Rentabilidad de 0.30 dólar que se recibe por cada dólar invertido. Inclusive luego de estos eventos se puede decir que es aceptable la propuesta.

A continuación un resumen de los escenarios optimista, normal y pesimista.

**Tabla N° 81. Resumen Análisis de Sensibilidad**

Escenario Pesimista			Escenario Normal		Escenario Optimista		
Precio	↓ Disminuye	<b>5.00%</b>	Precio = <b>\$95.00</b>		Precio	↑ incrementa	<b>5.00%</b>
Mano de Obra Directa	↑ Incrementa	<b>25.00%</b>			Mano de Obra Directa	Se mantiene	
Materiales Directos/Indirectos	↑ Incrementa	<b>10.00%</b>			Materiales Directos/Indirectos	Se Mantiene	
Tasa de Descuento	=	16.42%	Tasa de Descuento = 16.42%		Tasa de Descuento	=	16.42%
Período	Flujos		Período	Flujos	Período	Flujos	
1	13,341.11		1	18,491.11	1	22,439.11	
2	20,820.75		2	31,178.14	2	38,475.64	
3	29,431.97		3	45,184.35	3	56,115.85	
4	26,713.16		4	48,020.22	4	62,813.80	
5	16,568.44		5	44,333.47	5	63,451.04	
6	36,098.66		6	72,066.79	6	95,992.49	
7	62,736.73		7	106,186.48	7	134,737.43	
VAN	=	\$ 23,904.73	VAN	= \$ 99,970.46	VAN	=	\$ 152,125.11
TIR	=	24.21%	TIR	= 42.82%	TIR	=	53.08%
Relación Beneficio Costo	=	1.30	Relación Beneficio Costo	= 2.25	Relación Beneficio Costo	=	2.90
VIABLE			VIABLE		VIABLE		

Elaborado: Franklin Cueva Calle, 2012

## CAPITULO VII

### 7. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES.

#### 7.1. Conclusiones

- ✚ Por la naturaleza existente, el clima, la flora y la fauna exuberantes el Sector Primario en el Ecuador, es considerado como uno de los más importantes dentro de las actividades económicas.
- ✚ Los pequeños productores son generalmente explotados por los grandes intermediarios que abusan de la ignorancia y falta de recursos.
- ✚ La producción de Cacao Nacional más conocido en el Ecuador como el Cacao Fino o de Aroma es muy escasa, este factor es favorable y sirve para incrementar las superficies de cultivos.
- ✚ Las características son el aroma y sabor del Cacao Nacional; este producto es conocido a nivel mundial, lo hace un producto altamente demandado en el mercado nacional e internacional.
- ✚ Los productores agrícolas de cacao de la zona no tienen asociación, perjudicándose en la comercialización.
- ✚ El gobierno del Ecuador junto al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca han realizado una buena gestión al iniciar el

Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Ecuatoriano, este beneficiará a grandes y pequeños productores.

- ✚ El Cacao Nacional no necesita de propaganda publicitaria, necesita de apoyo económico; para mejorar los procesos de explotación de los cultivos y comercialización, somos conocidos internacionalmente como uno de los mejores productores de Cacao Fino o de Aroma.
- ✚ La producción de Cacao Nacional es de ciclo perenne, que junto al cultivo del plátano ayudan al desarrollo de este sector, porque esta cubriendo los costos de explotación al ser un producto reconocido.
- ✚ Aun existen procesos rudimentarios en la explotación de los cultivos de Cacao Nacional perjudicando la producción, porque los costos y gastos de producción son altos debido a que los procesos en la explotación no se encuentran estandarizados.
- ✚ La implementación de este tipo de producto es viable económicamente con un escenario normal, obteniendo el VAN de 99,970.46 dólares; la TIR es del 42.82% la cual es superior a la tasa de descuento del 16.42% y obteniendo un índice de rentabilidad que por cada dólar invertido recibo 1.25 dólar adicional. Por lo cual la inversión es atractiva,

## 7.2. Recomendaciones

- ✚ Mediante el Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional realizado por el Gobierno Nacional los pequeños, medianos y grandes productores de cacao incrementarían la producción al hacer uso del financiamiento otorgado, generando ingresos y satisfaciendo la demanda del mercado internacional.
- ✚ Mejorar las técnicas en la explotación agrícola, los productores deben de utilizar la asesoría técnico-práctica por parte de los especialistas encargados de este sector y sus proveedores como son: El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) en la implementación, establecimiento, mantenimiento, producción y beneficio de los cultivos de Cacao Fino o de Aroma, porque existen métodos rudimentarios que ocasionan incrementos de los costos de mano de obra y el pésimo uso de los materiales, perjudicando a la superficie productiva, a sus propietarios y al Estado ecuatoriano.
- ✚ Asociarse entre los productores de cacao, para obtener mayor beneficio y no ser objeto de la explotación por parte de los intermediarios, de esta manera se aprovechará al máximo la superficie de producción, generando el desarrollo integral de la zona objeto de estudio.

### **7.3. Significado de Términos**

**Agrícola.-** Es una actividad en este caso perteneciente a la agricultura.

**Calidad.-** Estándares que son exigidos en los productos para poder satisfacer

**Comercialización.-** Colocar a la venta un producto.

**Competitividad.-** Capacidad de producir o prestar servicios con eficiencia y eficacia.

**Cultivar.-** Referido a las tierras trabajadas, las cuales generan frutos.

**Demanda.-** Se refiere a la cantidad de un producto/o servicios que requiere las personas para satisfacer sus necesidades.

**Explotación Agrícola.-** Se vincula a la labranza de la tierra.

**Flujo de Caja.-** Conocido en inglés como (Cash Flow), en donde se realizan movimientos de entradas y salidas de efectivo en un período determinado dentro de una organización.

**Hectárea.-** La medida de superficie, una hectárea=10,000.00 metros cuadrados.

**Inversión.-** Es realizar un consumo anticipado, del cual se recibirá un rendimiento.

**Mano de Obra.-** Se la llama a fuerza laboral que presta sus servicios directamente en la fabricación, elaboración de un producto.

**Materia Prima.-** Son los materiales que serán utilizados para la elaboración, fabricación de un producto.

**Mercado.-** Es el espacio físico donde se practica la demanda y oferta de los productos/o servicios.

**Oferta.-** Son los productos/o servicios que se presentan en el mercado para la venta.

**Plantaciones.-** Se refiere a las plantas de una misma especie que se encuentran en un terreno.

**Producción.-** Es un proceso que por medio del cual se crean los bienes y los servicios.

**Productividad.-** Es invertir menos recibiendo más.

**UPAS.-** Son las unidades productoras agrícolas.

## 7.4. Bibliografía

1. **ÁMEZ**, Fernando Martín; “Diccionario de Contabilidad y Finanzas”; Editorial Cultural, Madrid- España, 2002
2. **BELLO R.**, Gonzalo; Operaciones Bancarias en Venezuela: Teoría y práctica, Ed.2da. 2007
3. **BERNANKE, BEN S.** Macroeconomía 3era ed.
4. **BREALEY**, Richard A.; **MYERS**, Stewart C.; “Fundamentos de Financiamiento Empresarial”; Editorial: McGraw-Hill,1993
5. **CLAIRE** Selltiz, Método de Investigación en las Relaciones Sociales, 8ª, edición, 1980.
6. Constitución de la República del Ecuador,2008
7. **COPELAND/WESTON**; “Finanzas en Administración”; Editorial McGraw-Hill; novena Edición; México, 1995.
8. **FLEITMAN** Jack. Negocios Exitosos. Mc Graw Hill, 2000
9. **GARCÍA** Santillán, Administración Financiera I, edición electrónica,
10. **GITMAN**, Lawrence J Fundamentos de Administración financiera 3era, edición, 2003
11. **GALLAGHER**. Timothy J., **ANDREW** Jr., Joseph D.; “Administración Financiera”; Editorial Prentice Hall, 1996.
12. **GOMEZ** Bravo, Oscar: Contabilidad de Costos, 5ta Edición, McGraw Hill 8. **HORNGREN**, Charles, 2005
13. INIAP, Manual del Cultivo de Cacao. Manual N°76. Estación Experimental Pichilingue, Ecuador, 2009
14. **JOHNSON**, S. W Dirección Estratégica (Español ed.). Madrid: Pearson, 2009.
15. **WESTON**, J. Fred; **COPELANDO** Thomas.Manual de Administración Financiera. Tomo 1. 1994
16. **KAPLAN** Robert, **MALLO** Carlos: Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión, Prentice Hall, 2000.

17. **GRINBLATT. M; TITMAN. S:** "Mercados Financieros y Estrategia Empresarial", Segunda Edición, McGraw-Hill
18. **MARTÍNEZ Neira, Néstor Humberto:** "Sistemas Financieros", 2003.
19. **MICHAEL, Carlo:** Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación (Tercera ed.). Mc Graw Hill Interamericana S.A.
20. **MORENO, J.,** Las finanzas en la empresa, México, quinta edición, 1994,
21. **MOYER R. Charles, MACGUIGAN James. R, WILLIAN J.** Kretlow Administración Financiera Contemporánea, 9na edición
22. **ORTIZ Soto Oscar Luis,** El dinero: La teoría, la política y las instituciones, Ed, 1era. 2001
23. **VARA Horna, Arístides** Desde la idea hasta la sustentación Siete pasos para una tesis exitosa (2012) 3ª, ed.
24. **VAN Horne, JAMES C, WACHOWICZ, John Jr.,** Fundamentos de Administración Financiera, Pearson Educación, México, 2002
25. **VILLAREAL Jaramillo, Jesús,** Administración Financiera II 2008
26. **ZAPATA Pedro;** Contabilidad General, 4ª.ed, McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A, 2002.

### **Paginas web**

- [www.anecacao.com](http://www.anecacao.com)
- [www.fedecacao.com.co/](http://www.fedecacao.com.co/)
- [www.gptsachila.gob.ec](http://www.gptsachila.gob.ec)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.sica.gob.ec](http://www.sica.gob.ec)

- [www.iniap.gob.ec](http://www.iniap.gob.ec)
- [www.inec.gob.ec/espac/2011/INFORME\\_EJECUTIVO%202011.pdf](http://www.inec.gob.ec/espac/2011/INFORME_EJECUTIVO%202011.pdf)
- [www.simce.ambiente.gob.ec/](http://www.simce.ambiente.gob.ec/)
- [www.econlink.com.ar/impuesto/sociedad-de-hecho](http://www.econlink.com.ar/impuesto/sociedad-de-hecho)
- [www.sri.gob.ec/web/guest/67](http://www.sri.gob.ec/web/guest/67)
- [www.iess.gob.ec/site.php?content=292-quienes-somos](http://www.iess.gob.ec/site.php?content=292-quienes-somos)
- <http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php/ministerio>
- [www.supercias.gov.ec/paginas\\_ htm/societario/indicadores.htm,2012](http://www.supercias.gov.ec/paginas_ htm/societario/indicadores.htm,2012)
- [www.magap.gob.ec](http://www.magap.gob.ec)
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- [www.croplifeecuador.org](http://www.croplifeecuador.org)

# **ANEXOS**