



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
VIVERO DE FRUTAS TROPICALES Y ÁRBOLES MADERABLES
EN LA ORGANIZACIÓN UNOCACE

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN EMPRESAS

AUTOR: JEFFERSON VINICIO VELOZ LISCANO

DIRECTOR: Ing. LETTY KARINA ELIZALDE MARÍN

Riobamba – Ecuador

2021

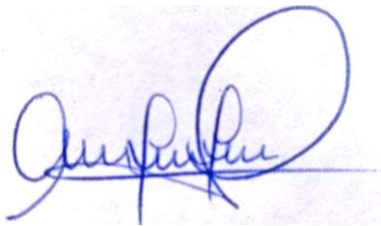
©2020, Jefferson Vinicio Veloz Liscano

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de autor.

Yo, Veloz Liscano Jefferson Vinicio, declaro que el presente trabajo de titulación, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 21 de mayo de 2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jefferson Vinicio Veloz Liscano', with a large, stylized loop at the end.

Jefferson Vinicio Veloz Liscano

CI: 230002476-3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación; Tipo: Proyecto de investigación, **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN VIVERO DE FRUTAS TROPICALES Y ÁRBOLES MADERABLES EN LA ORGANIZACIÓN UNOCACE**, realizado por el señor **JEFFERSON VINICIO VELOZ LISCANO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2021/05/21
Ing. Letty Karina Elizalde Marín DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	_____	2021/05/21
Econ. Adriana Morales Noriega MIEMBRO DE TRIBUNAL	_____	2021/05/21

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo, fruto de varios años de trayectoria, a mi familia, en especial a mis padres Carmen y Vinicio, a mis cuatro hermanos, Marcos, Carlos, Gabriel y Mariela, quienes en todo momento me han apoyado y no me han dejado solo en las diferentes circunstancias, a mis ángeles del cielo, mis abuelos y tías, que fueron parte del inicio y parte del transcurso de mis estudios de tercer nivel. A mis demás familiares y amigos, que siempre me han apoyado.

Jefferson

AGRADECIMIENTO

Al finalizar esta carrera cualquier agradecimiento es realmente corto frente a todo lo que les debo a las personas que me apoyaron en esta travesía. Agradezco a Dios, por haberme iluminado en todo momento, me ha guiado y me ha dado la fortaleza para enfrentar los obstáculos e inconvenientes que he tenido en el transcurso de mi formación profesional.

Agradezco a mis padres, Carmen y Vinicio, quienes han sido el pilar fundamental todo el tiempo y cada instante, a mis hermanos, Marcos, Carlos, Gabriel y Mariela, personas que fueron guía y apoyo constante en todo momento, a mis demás familiares que han estado pendiente de mis estudios y me han estado augurando éxitos. A mis amigos, aquellos que son mi segunda familia y me han brindado su amistad sincera y apoyo incondicional, cómplices de grandes vivencias y experiencias, buscando hacer de mí una mejor persona, especialmente a Belén, quien ha sido guía y apoyo en los momentos más difíciles.

Un profundo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad y Carrera de Administración de Empresas, que me han abierto las puertas y darme la oportunidad de formar en mí un profesional. Al personal administrativo y docente de la institución, que han contribuido al logro de esta meta, en especial a la Mgs. Letty Elizalde y Mgs. Adriana Morales, quienes me guiaron en el desarrollo de este trabajo.

Jefferson

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	vi
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS	xiii
INDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1 Antecedentes de investigación	2
1.2 Marco teórico	3
<i>1.2.1 Plan de Negocios</i>	3
<i>1.2.2 Naturaleza del plan de negocio</i>	3
<i>1.2.2 Naturaleza del plan de negocio</i>	3
<i>1.2.3 Descripción del negocio</i>	4
<i>1.2.2 Tipos de planes de negocio</i>	4
<i>1.2.2.1 Plan de negocios para empresas en marcha</i>	4
<i>1.2.2.2 Plan de negocios para nuevas empresas</i>	5
<i>1.2.2.3 Plan de negocios para posibles inversionistas</i>	5
<i>1.2.2.4 Plan de negocios para posibles administradores</i>	5
<i>1.2.3.6 Aporta credibilidad</i>	5
1.2.4 Fases del Plan de Negocios	5
<i>1.2.4.1 Inicio</i>	6
<i>1.2.4.2 Planeación</i>	6
<i>1.2.4.3 Ejecución</i>	6
<i>1.2.4.4 Control</i>	6
<i>1.2.4.5 Conclusión</i>	6
1.2.5 Objetivos del Plan de Negocios	6
<i>1.2.5.1 Objetivo Interno</i>	6
<i>1.2.5.2 Objetivo Externo</i>	7

1.2.6 Estructura del Plan de Negocios	7
1.2.6.1 Resumen ejecutivo	7
1.2.6.2 Descripción del negocio	7
1.2.6.3 Análisis interno	8
1.2.6.4 Análisis externo	8
1.2.6.5 Diagnóstico y ventaja competitiva	8
1.2.6.6 Planteamiento estratégico	9
1.2.6.7 Plan de marketing y ventas	9
1.2.6.8 Plan de operaciones	9
1.2.6.9 Plan de recursos humanos	9
1.2.6.10 Plan económico financiero	9
1.2.6.11 Plan de contingencias	9
1.2.6.12 Viabilidad del negocio	10
1.2.7 Análisis sectorial	10
1.2.8 El mercado	10
1.2.8.1 Definir el mercado	10
1.2.8.2 Análisis del mercado	10
1.2.8.3 Análisis de la estructura del mercado	11
1.2.9 Demanda	12
1.2.9.1 Tipos de demanda	12
1.2.10 Oferta	13
1.2.10.1 Tipos de oferta	14
1.2.11 Punto de Equilibrio	14
1.2.12 Comercialización	15
1.2.11.1 La precomercialización	15
1.2.11.2 La comercialización	16
1.2.11.3 Canales de comercialización	16
1.2.12 Estudio técnico	17
1.2.13 Gestión estratégica	18
1.2.13.1 Definición de negocio	18
1.2.13.2 Misión	19
1.2.13.3 Visión	19
1.2.13.4 Valores	19
1.2.13.5 Análisis FODA	19
1.2.13.6 Análisis interno de la empresa	20
1.2.13.7 Análisis de la Cadena de Valor	20

1.2.13.8	<i>Recursos humanos</i>	21
1.2.13.9	<i>Recursos Tecnológicos</i>	21
1.2.13.10	<i>Dirección</i>	21
1.2.14	<i>Marco legal</i>	21
1.2.15	<i>Plan de recursos humanos</i>	22
1.2.16	<i>Plan financiero</i>	22
1.2.16.1	<i>Inversión</i>	22

CAPÍTULO II

2.	Marco Metodológico	24
2.1.	Enfoque de investigación	24
2.2.	Nivel de Investigación	24
2.3.	Diseño de investigación	25
2.3.1.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	25
2.4.	Tipo de estudio – investigación	25
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	25
2.5.1.	<i>Población</i>	25
2.5.2.	<i>Muestra</i>	26
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	27
2.6.1.	<i>Método inductivo – deductivo</i>	27
2.6.2.	<i>Método analítico – sistémico</i>	27

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	29
3.1	Resultados Encuesta	29
3.2	Resultados Entrevista	39
3.3.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	40
3.4	PROPUESTA	42
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN VIVERO DE FRUTAS TROPICALES Y ÁRBOLES MADERABLES EN LA ORGANIZACIÓN UNOCACE ...		42
3.4.1	<i>Resumen Ejecutivo</i>	42
3.4.2	<i>Descripción de la Asociación</i>	42
3.4.3	<i>Estudio de Mercado</i>	43
3.4.3.1	<i>Investigación de Mercado</i>	43

3.4.3.2	<i>Sondeo de mercado (propuesta de valor)</i>	44
3.4.3.3	<i>Clientes reales y potenciales – segmentación de mercado</i>	45
3.4.3.5	<i>Marketing MIX (plan de marketing y ventas)</i>	46
3.4.3.6	<i>Inspiración, ideas y marcas</i>	49
3.4.3.7	<i>Posicionamiento de marcas en redes sociales</i>	49
3.4.3.8.	<i>Plan de operaciones</i>	51
3.4.3.9.	<i>Distribución de la planta</i>	53
3.4.5.	<i>Estudio organizacional</i>	54
3.4.5.1.	<i>Proyecto Finca Plus</i>	54
3.4.5.2.	<i>Filosofía corporativa</i>	54
3.4.5.3.	<i>Organigrama estructural</i>	56
3.4.6.	<i>Plan financiero, viabilidad económica y financiera</i>	61
3.4.6.1.	<i>Inversión inicial</i>	61
3.4.6.2.	<i>Inversión en activos fijos y diferidos</i>	61
3.4.6.3.	<i>Financiamiento del proyecto</i>	63
3.4.6.5.	<i>Ingresos proyectados</i>	65
3.4.6.6.	<i>Punto de equilibrio</i>	66
3.4.6.7.	<i>Costo de producción</i>	67
3.4.6.8.	<i>Costos proyectados</i>	68
3.4.6.9.	<i>Estado de pérdidas y ganancias proyectado</i>	68
3.4.6.10.	<i>Estado de situación financiera proyectado</i>	69
3.4.6.11.	<i>Flujo de efectivo proyectado</i>	70
3.4.6.12.	<i>Evaluación del proyecto</i>	70
	CONCLUSIONES	73
	RECOMENDACIONES	74
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Género de los agricultores encuestados.....	29
Tabla 2-3:	Determinar edad de los agricultores.....	30
Tabla 3-3:	Tipo de producción.....	31
Tabla 4-3:	Tiempo produciendo cacao.....	32
Tabla 5-3:	Adquisición de plantas de cacao.....	33
Tabla 6-3:	Adquisición de plantas de árboles maderables.....	34
Tabla 7-3:	Adquisición de plantas de árboles frutales.....	35
Tabla 8-3:	Disponibilidad de espacios de terreno.....	36
Tabla 9-3:	Fortalecimiento del modelo de sembríos policultivo.....	37
Tabla 10-3:	Participación en proyecto Finca Plus liderado por UNOCACE.....	38
Tabla 11-3:	Datos de la Asociación.....	43
Tabla 12-3:	Oferta.....	46
Tabla 13-3:	Demanda.....	46
Tabla 14-3:	Gama de Productos.....	47
Tabla 15-3:	Precio de los Productos.....	47
Tabla 16-3:	FODA.....	55
Tabla 17-3:	Ventajas Competitivas.....	56
Tabla 18-3:	Funciones Supervisor de Vivero.....	58
Tabla 19-3:	Funciones Trabajador del vivero.....	59
Tabla 20-3:	Inversión Inicial.....	61
Tabla 21-3:	Costos Fijos.....	61
Tabla 22-3:	Costos Variables del Proyecto.....	62
Tabla 23-3:	Cálculo remuneración mano de obra directa.....	63
Tabla 24-3:	Cálculo remuneración mano de obra directa.....	63
Tabla 25-3:	Servicios Básicos.....	63
Tabla 26-3:	Financiamiento del proyecto.....	63
Tabla 27-3:	INGRESOS TOTALES.....	64
Tabla 28-3:	Venta de Cacao.....	64
Tabla 29-3:	Venta de frutales.....	65
Tabla 30-3:	Venta de Maderables.....	65
Tabla 31-3:	Proyección de ventas.....	66
Tabla 32-3:	Costo de Producción.....	67
Tabla 33-3:	Costos Proyectados.....	68
Tabla 34-3:	Estado de Resultados Proyectado.....	68

Tabla 35-3: Estado de Situación Financiera Proyectado	69
Tabla 36-3: Flujo de Efectivo Proyectado	70
Tabla 37-3: VAN	70
Tabla 38-3: TIR.....	71
Tabla 39-3: Periodo de recuperación de la inversión.....	71
Tabla 40-3: Relación Costo Beneficio	72

INDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Descripción del negocio	4
Figura 2-1:	Cinco fuerzas de Porter	11
Figura 3-1:	Comportamientos de la demanda	12
Figura 4-1:	Tipos de demanda.....	13
Figura 5-1:	Conocimientos de la preventa.....	16
Figura 6-1:	Estudio Técnico Ilustración	18
Figura 7-1:	Análisis Interno de la Empresa	20
Figura 8-3:	Logotipo	49
Figura 9-3:	Canal de Distribución.....	48
Figura 10-3:	Proceso	52
Figura 11-3:	Organigrama.....	58

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Género de los agricultores encuestados.....	29
Gráfico 2-3:	Género de los agricultores encuestados.....	30
Gráfico 3-3:	Género de los agricultores encuestados.....	31
Gráfico 4-3:	Tiempo produciendo cacao	32
Gráfico 5-3:	Adquisición de plantas de cacao	33
Gráfico 6-3:	Adquisición de plantas de árboles maderables	34
Gráfico 7-3:	Adquisición de plantas de árboles frutales	35
Gráfico 8-3:	Disponibilidad de espacios de terreno.....	36
Gráfico 9-3:	Fortalecimiento del modelo de sembríos policultivo.....	37
Gráfico 10-3:	Participación en proyecto Finca Plus liderado por UNOCACE	38

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PRODUCTORES ASOCIADOS DE LA UNOCACE

ANEXO B. PRODUCTORES ASOCIACIÓN DOS DE MAYO

ANEXO C. INSTALACIONES ASOCIACIÓN VILLANUEVA

ANEXO D. SALA DE REUNIONES ASOCIACIÓN VILLANUEVA

ANEXO E. SALA DE REUNIONES ASOCIACIÓN DOS DE MAYO

ANEXO F. ENTREVISTA CON EL ING. VÍCTOR BAJAÑA, TÉCNICO DE UNOCACE

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo el objetivo de diseñar un plan de negocios para implementar un vivero de plantas de árboles maderables y frutas tropicales en la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE) a través del proyecto FINCA Plus, organización ubicada en el cantón Milagro, provincia del Guayas, a fin de renovar las huertas viejas de algunos agricultores y fortalecer el modelo de policultivos en otros casos, puesto que ya manejan en este modelo de producción agrícola, para aumentar la producción de los productores y mejorar su calidad de vida. Se realizó un análisis interno y un análisis externo de UNOCACE, utilizando la matriz FODA, y aplicando otras técnicas que examinaron la situación de la organización, además se efectuó la aplicación de entrevistas y encuestas a 124 productores, asociados a UNOCACE, aplicando la fórmula de muestreo sobre la población total, dicho levantamiento de información se lo hizo a personas pertenecientes a las asociaciones Dos de Mayo, El Deseo y Villanueva, donde se mantuvo también pequeñas conversaciones en cada asociación, para conocer las principales necesidades de los productores. Con esto se evidenció y determinó que existe la necesidad de que sean dotados de plantas de cacao, arboles maderables y frutas tropicales. Estos aspectos permitieron comprobar la viabilidad y necesidad de implementar el vivero de plantas de árboles maderables y frutas tropicales, que proporcionen dichas plantas a los asociados y se logre dicha renovación de fincas y mejoras en la producción, con lo que a futuro se espera incrementar producción de los agricultores, ingresos económicos, expansión de mercado de UNOCACE e incremento de volumen de ventas.

Palabras clave: <PLAN DE NEGOCIOS>, <VIVERO>, <CACAO (*Theobroma cacao*)> <ÁRBOLES MADERABLES> <FRUTAS TROPICALES> <FINCA>.



17/06/2021
1222-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The objective of this research work was to design a business plan to implement a nursery for timber trees and tropical fruit plants in the Union de Organizaciones Campesinas Cacaoteras from Ecuador (UNOCACE) through the FINCA Plus project. The organization is located in the canton of Milagro, Guayas province. The project looks for renewing the old orchards of some farmers and strengthen the model of poly crops since they already manage this model of agricultural production to increase the production and their quality of life. An internal and external analysis of UNOCACE was carried out using the SWOT matrix and other techniques that examined the organization's situation. In addition, interviews and surveys were conducted with 124 producers associated with UNOCACE, applying the sampling formula to the total population. This information was collected from people belonging to the society Dos de Mayo, El Deseo, and Villanueva, where small conversations were also held in each association to learn about the main needs of the producers. It was determined that there is a need for cocoa plants, timber trees, and tropical fruits. These aspects made it possible to prove the feasibility and need to implement the nursery of timber and tropical fruit trees, which will provide these plants to the associates and achieve the renovation of farms and improvements in production. It is expected to increase farmers' production, economic income, expand UNOCACE's market and increase sales volume in the future.

Keywords: <BUSINESS PLAN>, <NURSERY>, <CACAO (Theobroma cacao)> <WOOD TREES> <TROPICAL FRUITS> <FARM>.

INTRODUCCIÓN

El plan de negocios es el instrumento mediante el cual se plasma una idea de negocio, a través de este documento se evidencia la viabilidad y factibilidad del negocio, se orienta a resolver un problema existente en la empresa o sirve como herramienta para empezar un proyecto dentro de un entorno establecido

Con lo antes expuesto, se ha planteado un plan de negocios que busca la implementación de un vivero de plantas de cacao, arboles maderables y frutas tropicales, haciendo uso de técnicas y métodos administrativos, con lo que determina la situación presente de la empresa, proyecto a poner en marcha y los factores que intervendrán en este proceso, acompañado de componentes que hacen a la Organización UNOCACE más competitiva en el mercado nacional e internacional.

El presente plan de negocios está compuesto por tres capítulos, sumado a esto las conclusiones y recomendaciones finales:

El Capítulo I abarca lo referente al marco teórico, es decir, antecedentes de investigación, recopilación bibliográfica, donde se fundamenta la composición del plan de negocios, de acuerdo a diferentes autores, información recabada a través de la investigación en planes de negocio ya existentes, libros, medios digitales, revistas, publicaciones, artículos científicos y demás fuentes oportunas de información.

El capítulo II contiene la metodología de la investigación que se usó para desarrollar la investigación, donde se levantó la información a través de la entrevista con técnicos e la organización y productores asociados, y con la aplicación de encuestas a los mismos productores, información de fue tabulada e interpretada, a fin de llegar a resultados que determinen la oportunidad del plan de negocios.

En el capítulo III se establece la propuesta, es decir se plantea el plan de negocio, en el cual se detalla cada una de las estrategias que aplicará la organización UNOCACE, análisis FODA, el plan de distribución, plan financiero y tipo de plantas a producir.

En el final de la presente investigación se exponen las conclusiones y recomendaciones, resumidas y concretas del trabajo de investigación. Finalmente, se encuentran las referencias bibliográficas las cuales han sido la fuente de información para el desarrollo de la investigación y los anexos, los cuales evidencian que la investigación fue ejecutada.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

El plan de negocios es una herramienta de gran importancia en las empresas, ya sea para implementar un proyecto o la misma creación de una empresa, puesto que en este se evidencia su viabilidad y factibilidad, es por ello que se torna necesario, elaborar un estudio del proyecto que se resumen en el plan de negocios. Para dar sustento a la presente investigación ha sido necesario recopilar información bibliográfica en el repositorio digital de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con lo que se ha obtenido, trabajos de titulación que han elaborado planes de negocio y que dan soporte a la presente investigación.

Según Guijarro (2016) del trabajo de titulación sobre la implementación de un vivero de frutas tropicales indica que: A través de ciertos indicadores de la evaluación del proyecto: se pudo determinar que la inversión en relación con las entradas de efectivo y costos de operación del proyecto, se recuperaran razonablemente a partir del segundo año, por tal razón, el mismo es factible, viable y sustentable en el tiempo.

Según Pardo, (2018), en su trabajo de titulación Plan de Negocios para la Transformación Productiva de la Finca “La Bonita”, Cantón Santo Domingo de los Tsáchilas, 2017-2022 indica que: El diseño del plan de negocios se realiza con el fin de ser una herramienta que ayude a una mejor distribución de recursos para llegar al cumplimiento de objetivos y planes de una manera organizada y efectiva.

Según Moreano (2019), en su trabajo de titulación Plan de Negocios para la Microempresa “Mi Casita de Campo”; Especializada en la Producción, Transformación y Comercialización de Productos Orgánicos en la Ciudad de Machala, señala que el plan de negocios tiene la finalidad de mejorar los canales de comercialización aplicando la calidad en cada uno de los procesos productivos que elabora la empresa. La función de un plan de negocios es la de analizar pormenorizadamente la idea de negocio, examinando tanto la viabilidad técnica, la económica, financiera, social y medioambiental.

Tomando en cuenta de que se trata de un plan de negocios y los planes de negocios varían según las expectativas de la empresa y del producto o servicio que se desea introducir o mejorar, ninguno es igual, sino que su punto en común radica en la planificación, se hace necesario tomar como antecedente, una breve historia de la misma que esclarece la importancia de la planeación para las empresas en general.

Por otro lado, los antecedentes antes mencionados servirán como guía o referencia para la elaboración del presente trabajo, de esta forma se podrá estructurarlo de mejor manera.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Plan de Negocios

El plan de negocios es un instrumento que ayuda a identificar y estudiar una ocasión de negocio. Dentro de este documento se puede determinar la viabilidad económica, técnica y financiera de una organización o empresa, y para poder determinarlo se recurre a diferentes métodos y procedimientos para poder convertir una idea de negocio en un proyecto viable y concreto.

Este documento debe detallar todos los aspectos que posee una empresa como: el mercado objetivo la competencia, factores internos y externos, objetivos, recursos necesarios para su correcta ejecución, entre otros (Juliá, 2019).

Según (Zorita, 2015) dentro del proceso de planificación lo que se busca son escenarios idóneos donde la empresa puede competir en el mercado, desde otra perspectiva el plan es un medio no un fin, es un medio que permite alcanzar los objetivos con:

- Eficiencia: Grado en que se consigue un objetivo
- Productividad: Utilización de recursos escasos para conseguir el objetivo
- Eficacia: Eficiencia + Productividad

1.2.2 Naturaleza del plan de negocio

“En la naturaleza del plan de negocios lo básico es tener una visión futura, en la que el emprendedor sin haber realizado los estudios respectivos debe de actuar con un pensamiento estratégico, es decir, determinar su planeación estratégica.” Cipriano Luna González, A. (2016).

1.2.2 Naturaleza del plan de negocio

“En la naturaleza del plan de negocios lo básico es tener una visión futura, en la que el emprendedor sin haber realizado los estudios respectivos debe de actuar con un pensamiento estratégico, es decir, determinar su planeación estratégica.” Cipriano Luna González, A. (2016).

1.2.3 Descripción del negocio

Para describir el negocio en forma integral, el siguiente esquema ubica sus puntos clave.



Figura 1-1: Descripción del negocio

Fuente: Plan estratégico de negocios (Luna, 2016)

Elaborado por: Veloz, J. (2020)

1.2.2 Tipos de planes de negocio

El objetivo esencial de un plan de negocio es presentar diferentes oportunidades de negocio, en el cual se acumule información de gran importancia a terceros, es decir, a inversionistas; y además los planes sirven como una guía de instrucciones para iniciar una empresa o mejorar un sistema que se considere ineficiente.

Dependiendo del objetivo de los altos directivos de la empresa existe diferentes tipos de plan de negocios, haciendo notar cuatro grandes grupos según (Moreno J. , 2017, págs. 52-53) son:

1.2.2.1 Plan de negocios para empresas en marcha

Se debe realizar una evaluación de la nueva unidad de negocio libremente, así mismo, los costos fijos de toda la empresa deberán ser distribuidos entre cada una de las unidades de negocio existentes, esto también incluye la nueva. Este proyecto también muestra las fortalezas y

debilidades, donde igualmente se pone a prueba la capacidad de gestión. (Moreno J. , 2017, págs. 52-53)

1.2.2.2 Plan de negocios para nuevas empresas

Esta clase de proyecto pertenece a los más enteros ya que se debería detallar de forma clara la iniciativa de comercio, las metas que este proyecto debería conseguir, las tácticas, procedimientos, planes, aparatos, entre otros, a ser aplicadas y los planes de acción y de contingencia respectivos para alcanzar la sustentabilidad de la misma. (Moreno J. , 2017, págs. 52-53)

1.2.2.3 Plan de negocios para posibles inversionistas

Se realiza con el objetivo de obedecer el interés de los inversionistas. Debe ser una presentación inmediata, la cual contenga información elemental sobre la iniciativa u organización en marcha, y más que nada se debería destacar la factibilidad financiera del mismo y el retorno de la inversión que este puede llegar a tener en un tiempo predeterminado dentro del proyecto. (Moreno J. , 2017, págs. 52-53)

1.2.2.4 Plan de negocios para posibles administradores

Se debería detallar las diversas tácticas a llevar a cabo en la compañía, más que nada debería especificar la forma en que el proceso a modificar o mejorar, optimizará las otras superficies funcionales de la organización.

Estos diferentes planes de negocios poseen una exclusiva finalidad que es mejorar una organización o iniciarla, sin embargo, para eso en la misma se debería detallar la manera en que se lo hará, dependiendo de lo cual la compañía ocupe, el delegado de llevar a cabo el proyecto de negocios debería hacer una indagación a profundidad, verificando que cada detalle que tenga sobre la organización sea veraz y confiable. (Moreno J. , 2017, págs. 52-53)

1.2.3.6. Aporta credibilidad:

Cuando es compartida hacia el público, está claro que el contenido que se encuentra en ella es importante, además la información dentro de ella se encuentra respaldada por diversas fuentes confiables. (Zorita, 2015)

1.2.4 Fases del Plan de Negocios

Según el PMBOK (Project management Body of Knowledge), todo plan de negocio posee las siguientes fases:

1.2.4.1 Inicio

En esta fase se efectúa el establecimiento de las metas del plan de negocios.

1.2.4.2 Planeación

Esta etapa se refiere a la determinación de los recursos que se necesitaran para poner en funcionamiento el plan de negocio, en este se hace un cronograma de ocupaciones en la cual además se designa un presupuesto para todas las ocupaciones a desarrollar.

1.2.4.3 Ejecución

Se coordina y se orienta a los integrantes del equipo del plan de negocio, para la ejecución del trabajo, conforme está establecido en el plan de negocios.

1.2.4.4 Control

Esta fase evalúa el avance del trabajo para alcanzar los objetivos propuestos, durante esta fase el encargado del plan negocios debe buscar las alternativas necesarias para la solución de problemas encontrados en el desarrollo.

1.2.4.5 Conclusión

Es la fase final del plan de negocio. Significa que hay que mantener a la gente participando en la conclusión del plan de negocio, aun cuando estos puedan estarse moviendo hacia nuevas iniciativas (Flórez, 2015).

1.2.5 Objetivos del Plan de Negocios

El plan de negocios tiene dos objetivos concretos:

1.2.5.1 Objetivo Interno

Hace distinguir, a quien esté realizando el plan de negocio, los factores que pueden representar una amenaza a la idea de negocio, contribuyendo con toda la información necesaria para determinar la viabilidad del plan.

Una vez ejecutado el plan de negocio servirá como un instrumento interno para evaluar la marcha del mismo, a más de poner en diferentes contextos previstos en el mismo.

1.2.5.2 Objetivo Externo

Un plan de negocio tiene como objetivo ser una carta de presentación del proyecto ante terceras personas (inversores).

Según (Zorita, 2015) un plan de negocio debe dar respuesta a las tres preguntas en concreto, las cuales son:

- ¿Cuál es el beneficio para el cliente y que problema vamos a resolver? El éxito en el mercado se logra porque se logra suplir las necesidades del mismo y más no a la presentación de productos y/o servicios espectaculares.
- ¿Cuál es el mercado objetivo? Una idea de negocio debe tener la capacidad de poder demostrar la existencia de un mercado potencial y del mismo se debe identificar un grupo o grupos de clientes objetivos, también esto es conocido como segmentación de mercado.
- ¿Cómo ganara dinero? Aquí se debe dejar claro la forma en que se generará ingresos y en qué cantidad.

1.2.6 Estructura del Plan de Negocios

Se desconoce de una estructura exclusiva bien determinada para un plan de negocios, debido a que tienen la posibilidad de tener variaciones significativas o leves dependiendo de la información y el ámbito de aplicación, por esa razón es que el creador de un plan de negocios debería determinar la composición más correcta para lograr implementar el proyecto.

Según Juliá (2019), dentro de un plan de negocios hay que tomar las características:

1.2.6.1 Resumen ejecutivo

Es una presentación breve y concreta de la investigación, se da a conocer los puntos más relevantes del documento, tales como la información de la empresa y el problema a solucionar.

Esta parte del plan de negocios debe agradar al inversionista, pues suelen ser personas muy ocupadas, y mostrar los elementos claves para poder persuadir al mismo y lograr que se interese en nuestro proyecto a ejecutar.

1.2.6.2 Descripción del negocio

En este componente del plan de negocios, se da conocer información del mismo, destacando lo que distingue la idea de negocio con el resto de empresas.

Según Zorita (2015), la descripción de negocio debe incluir:

- **Descripción de la idea empresarial**

Se describe cual va a ser el bien y/o servicio que desarrollará la empresa, a quien va dirigido la idea de negocio, donde se venderá el bien o servicio y también cómo se venderá.

- **Los promotores**

Una vez expuesta la idea de negocio, hay que explicar al inversor, quienes son las personas detrás de la idea de negocio. Toda empresa requiere de un equipo de trabajo debido a que es un factor fundamental dentro de la misma, tomando que las competencias de cada uno de los integrantes serán componente indispensable para la ejecución de la idea de negocio.

- **Elección del nombre de la empresa**

Este es uno de los puntos más difíciles de definir pero necesario, se necesita un nombre que cause impacto en las personas, sea original, claro y simple; el cual pueda diferenciar con facilidad a nuestro producto y/o servicio dentro del mercado. Zorita (2015)

1.2.6.3 Análisis interno

Se establece la situación de la idea de negocio, aquí se podrá aplicar lo que se conoce como la matriz FODA, matriz de evaluación de factores internos (EFI), entre otros. Estos permiten aplicar juicios de valor desde un enfoque interno, y en caso de hallar alguna debilidad, podrán ser corregidas a tiempo y al mismo tiempo tomar acciones preventivas o correctivas.

1.2.6.4 Análisis externo

Se determina la situación que rodea al proyecto y que no podemos controlar, como los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, entre otros; se podrá aplicar lo que se conoce como la matriz FODA, matriz de evaluación de factores externos (EFE), entre otros. Estos nos permiten considerar diferentes estrategias económicas, culturales, sociales, demográficas, entre otros, que contribuyan a la buena ejecución del plan de negocio.

1.2.6.5 Diagnóstico y ventaja competitiva

El diagnóstico competitivo relaciona la situación actual de la empresa con el entorno. Este diagnóstico es la base para poder diseñar nuestro plan de negocios.

1.2.6.6 Planteamiento estratégico

Será aplicada como una guía para poder llevar a cabo la idea de negocio, logrando cumplir con los objetivos y metas planteados inicialmente. Contribuye a la toma de decisiones; el planeamiento estratégico se encuentra enlazado con toda la empresa.

1.2.6.7 Plan de marketing y ventas

Este plan es la combinación de diferentes estrategias, herramientas y actividades, que buscan estimular al mercado objetivo a la compra de nuestro bien y/o servicio. Este plan estudia las variables comerciales conocidas como las 4P (precio, plaza, producto y promoción).

1.2.6.8 Plan de operaciones

Se define todos los métodos y estrategias que se implementarán en el plan de negocios. Garantizará que este logre cumplir lo proyectado, se establece el plan de operaciones según la disposición a ofrecer un producto o servicio; si es un producto se debe establecer cómo se lo va a elaborar, distribuir y finalmente como se lo va a vender, en caso de que se ofrezca un servicio, se debe establecer los pasos que debe seguir el cliente para que este puede tener acceso al mismo, lo cual en algunos casos se lo hace a través de flujograma de procesos.

1.2.6.9 Plan de recursos humanos

Se determina el equipo de trabajo que se va a necesitar para poder ejecutar el plan de negocio, para ello se definen cuáles serán las competencias que requiere en cada uno de los integrantes del equipo. Se utiliza diferentes métodos y herramientas para la selección de personal, reclutando así a los mejores colaboradores para las diferentes funciones que requiere el plan de negocios, en los diferentes puestos.

1.2.6.10 Plan económico financiero

Se establece el capital que se necesitará para poner en marcha el plan de negocios, también se detallará en que actividades se utilizará el capital destinado, los costos que tendrán las diferentes áreas como la administrativa, venta, marketing, entre otros, dependiendo del proyecto.

1.2.6.11 Plan de contingencias

Se realiza varias técnicas, las cuales tendrán como finalidad solventar problemas previstos antes, durante y después de la ejecución del plan de negocios. Este plan contiene las etapas que son la evaluación, planificación, pruebas de viabilidad, ejecución y recuperación.

1.2.6.12 Viabilidad del negocio

Se determina la factibilidad que el plan de negocios tendrá dentro de un periodo determinado, este apartado es uno de los más importantes, pues se detallan los riesgos asociados a la idea de negocio y concertará si el proyecto garantiza una liquidez técnica, económica y financiera.

1.2.7 Análisis sectorial

En el momento de realizar un plan de negocios, el encargado del mismo, conoce el giro del negocio, es decir, que sabe en qué sector está operando o en qué sector se va a posicionar, a más de ello, debe demostrar que entiende todos los factores que implican dentro de su industria y la coyuntura actual y futura (Droznes, 2005).

1.2.8 El mercado

En esta sección se definirá a quien va dirigido el producto y/o servicio. Se necesitará la aplicación de diversos métodos y herramientas para la recopilación y análisis de información, para conocer a profundidad sobre la necesidad que se busca satisfacer.

1.2.8.1 Definir el mercado

El primer paso y el más importante es la definición del mercado. A partir de este punto todo se enfocará al mercado a definir y ejecutará como marco para sujetar los desarrollos posteriores.

Previo a ejecutar un negocio, se necesita conocer en qué mercado se encuentra o encontrará. Se necesita cualquier tipo de información veraz para poder llegar a entender en que mercado se busca actuar; es la primera información que se obtiene para definir si se va a participar dentro del mercado seleccionado o no.

Un factor clave al momento de definir el mercado, es que este no puede ser considerablemente amplio, puede que esa amplitud sea tan compleja que no se pueda obtener conclusiones claras y precisas; tampoco puede ser muy limitada, puesto que al momento de sacar conclusiones estas pueden radicar en la impertinencia y pueden ocasionar riesgos en un futuro (Joanidis, 2017, págs. 81-83).

1.2.8.2 Análisis del mercado

El análisis del mercado es significativo, ya sea que el negocio se haya instaurado previamente en el mercado o se esté creando un nuevo negocio, puesto que el mercado es siempre variante y no es controlable.

Este análisis permitirá conocer si el mercado al que se quiere entrar es rentable o no, una buena opción es analizar a los competidores o competencia, estos no dirán si cortamente pueden cubrir todos sus costos y gastos o saber si están generando utilidades, siendo estos dedicados a la misma actividad, o bien producir el mismo similar bien o servicio.

Efectuar estudios para el análisis del mercado suele ser demasiado costoso en la mayoría de los casos, por ello, muchos negocios al iniciar un negocio logran recopilar información muy escasa, a menos que dispongan del suficiente capital para poder pagar dichos estudios. Es por ello que, en la primera etapa, el conocimiento que se obtuvo del mercado previamente es muy valioso. Poder implementar y estructurar este conocimiento es vital para que terceras personas (inversionistas) confíen en este plan, puesto que no solo se presenta opiniones, sino también observaciones concretas que en un futuro podrán ser comprobadas (Joanidis, 2017, págs. 84-85).

1.2.8.3 Análisis de la estructura del mercado

La exploración a la composición del mercado posibilita saber quiénes permanecen implicados y de los mismos, quienes son los más beneficiados del mercado; continuamente el objetivo de situar un negocio es poder crear ganancia, por lo mismo es de suma trascendencia poder decidir quiénes componen la cadena del mercado y ver que segmento del mismo está generando más grande productividad.

Una herramienta muy efectiva, y utilizada en la mayoría de casos, para poder analizar la estructura del mercado se la de las cinco fuerzas de Porter, el cual explica quienes están luchando por una rentabilidad (Joanidis, 2017, págs. 87-88).

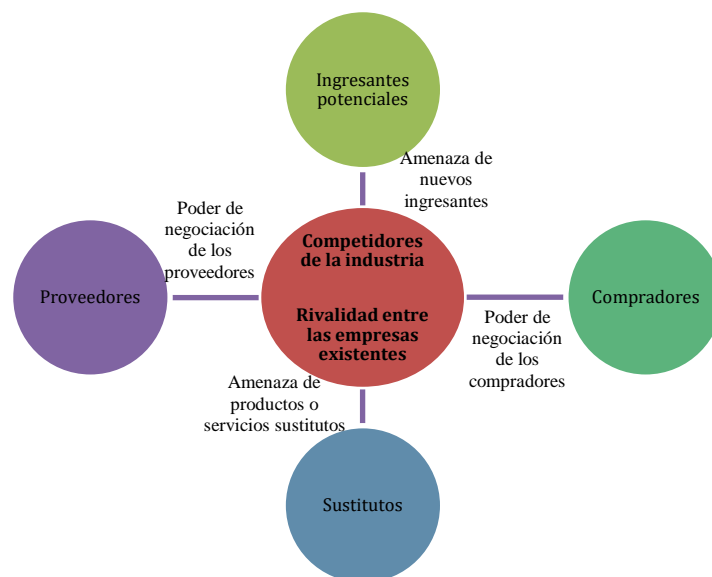


Figura 2-1: Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Porter, 1980)

Elaborado por: Veloz, J. (2020)

1.2.9 Demanda

Se entiende por demanda a la cantidad que los consumidores necesitan y pueden adquirir ese bien y/o servicio, a un precio determinado (Mankiw, Taylor, Rabasco, & Moreno, 2017).

El análisis de la demanda es un componente crítico dentro del análisis de la factibilidad económica-financiera en un plan, pues la productividad puede originarse de los cambios que la demanda sufre por medio de diferentes periodos.

Existen diversos tipos de demanda, y dentro de la misma, diferentes comportamientos como las constantes, estacionales, con alguna tendencia o inclusive cíclicos (Cruz Fernández, 2018).

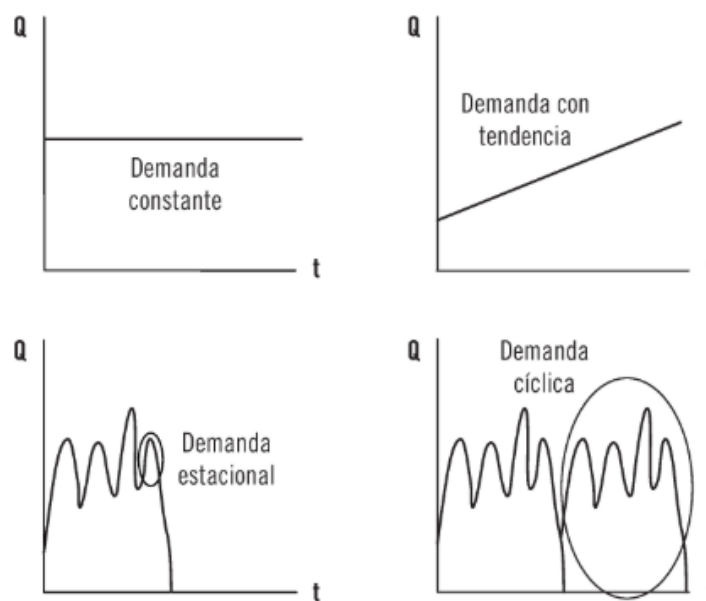


Figura 3-1: Comportamientos de la demanda

Fuente: Planificación y gestión de la demanda (Cruz Fernández, 2018)

1.2.9.1 Tipos de demanda

- **Demanda agregada**

Se denomina demanda agregada a la suma de las demandas individuales por un bien (Vial & Zurita, 2018).

- **Demanda desagregada**

Se denomina demanda desagregada cuando su cálculo y análisis incluye productos de un solo tipo (Cruz Fernández, 2018).

- **Demanda independiente**

Se denomina demanda independiente porque vienen originadas por decisiones externas o ajenas a la empresa como lo son los clientes o consumidores y su comportamiento de compra, sean estos interno o externos, quienes deciden si el producto y/o servicio es necesario (Castro, 2015)

- **Demanda dependiente**

Se denomina demanda dependiente puesto que es controlable para la organización, en los componentes que intervienen dentro del mismo yacen las políticas de la compañía afines a la materia prima, producción final, previsiones de consumo, entre otros.

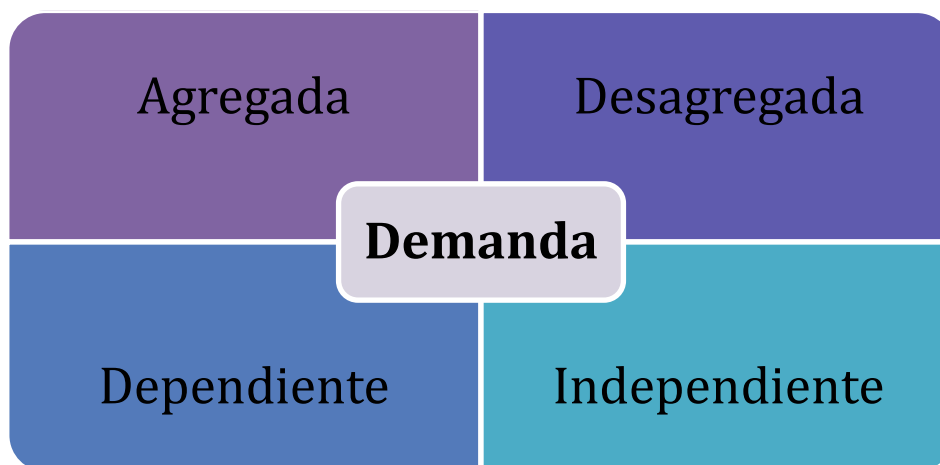


Figura 4-1: Tipos de demanda

Fuente: Planificación y gestión de la demanda (Cruz Fernández, 2018)

Elaborado por: Veloz, J. (2020)

1.2.10 Oferta

Se llama oferta a la cantidad de bienes y/o servicios que una empresa está en disposición de producir, además los mismos buscarán venderlo a un determinado precio dentro de un mercado previamente establecido (Droznés, 2005)

De acuerdo con Mankiw Rabasco, & Moreno (2017, pp. 71-72), los factores que pueden afectar a la oferta pueden ser los siguientes:

- Rentabilidad de la producción de otros bienes y precios de los bienes que se ofrecen conjuntamente.
- La tecnología
- Factores naturales/sociales
- Precios de los factores para la producción
- Expectativas de los productores
- Numero de vendedores

1.2.10.1 Tipos de oferta

Según Baca (2010, pp. 42-43), la oferta se clasifica en:

- **Oferta competitiva o de mercado libre**

Los productores se hallan en independiente competencia, puesto existente un enorme conjunto de productores para un solo bien y/o servicio, la permanencia en el mercado está definido por diversos componentes como es la calidad, costo y el servicio que se da al consumidor; esta clase de oferta además se caracteriza ya que ningún productor en concreto domina el mercado.

- **Oferta oligopólica**

Este tipo de oferta se caracteriza porque el mercado está sujeto por solo unos cuantos productores, entrar en este tipo de mercado resulta riesgoso y en varias ocasiones hasta imposible.

- **Oferta monopólica**

El mercado no es precisamente sujeto a un solo productor, pero si el productor posee más del 90% del mismo es quien impone la calidad, precio y cantidad de un bien y/o servicio.

- **Oferta presente**

Es denominada oferta presente debido a que los productores, comerciantes o empresarios, también denominados ofertantes, están dispuestos a poner en ese momento sus bienes y/o servicios dentro del mercado.

- **Oferta futura**

Se fundamenta en una base de datos históricos, y para poder realizar un análisis de oferta futura, se utiliza el método de proyección, este método permitirá definir las diferentes características de los bienes y/o servicios que las empresas deberán agregar.

1.2.11 Punto de Equilibrio

Es aquel volumen de ventas donde los ingresos totales se igualan a los costos totales, en este punto la empresa no gana ni pierde. (Vallejos & Manuel, 2017)

El autor (Ramírez, 2008) señala que el punto en que los ingresos son iguales a sus costos se llama PUNTO DE EQUILIBRIO en él no hay pérdida ni utilidad.

1.2.12 Comercialización

La fase de la comercialización, distribución o venta, es trascendental dentro del plan de negocios, en esta fase se seleccionará las técnicas apropiadas para hacer llegar nuestro bien y/o servicio al cliente, considerando varios factores que intervienen en la misma, como preferencias del cliente, el producto de la competencia, la época en que se lo va a lanzar (dependiendo el producto y/o servicio a lanzar al mercado), entre otros.

Para poder entender mejor esta fase, Martínez (2016) sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1.2.11.1 La precomercialización

Este criterio se complementa con varios conocimientos, los cuales son:

- **Cocimiento del producto**

Una vez que se pretende vender el producto y/o servicio, el que está dando la información debería conocer todas las ventajas que este da, por lógica debería conocerlo a hondura. Este entendimiento es fundamental puesto que posibilita enseñar que lo hace distinto al de la competencia.

- **Cocimiento de la competencia**

Se debe conocer las actuaciones que la competencia está realizando para sus productos, y partiendo de eso se puede establecer qué es lo que hace falta a nuestra competencia y nosotros mismos como organización tenemos la posibilidad de mejorar.

- **Cocimiento de las necesidades del cliente potencial**

Este entendimiento es vital para cualquier organización que busca adentrarse en un mercado nuevo o sencillamente buscar mejorar, pues un producto y/o servicio que no es de agrado del comprador difícilmente se vende; cabe destacar que el producto presente puede gustar a una minoría, sin embargo, un comercio busca crear ganancias y para incrementar las mismas, dichos tienen que tomar en consideración las opiniones del comprador.

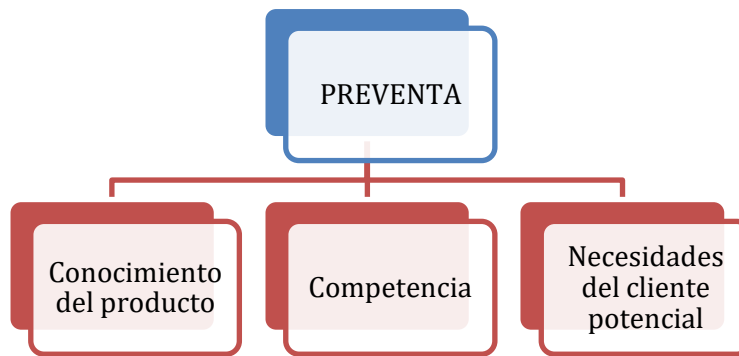


Figura 5-1: Conocimientos de la preventa

Fuente: MF1790_3: Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas (Martinez, 2016)

Elaborado por: Veloz, J. (2020)

1.2.11.2 La comercialización

- **Contacto con el cliente**

Este momento se debe cuidar, se debería proteger la imagen de la organización o la misma puede permanecer deteriorada y ganar una fama de mala. Con un producto y/o servicio de calidad y con un trato impecable hacia el comprador el producto va a ser vendido con mucha facilidad.

- **Habilidad negociadora**

El vendedor debe contener el dialogo con el cliente, haciendo sentir que el cliente va a satisfacer sus necesidades con el bien o servicio que está próximo a adquirir.

- **Cierre de operación**

Una vez efectuada la venta, el vendedor, debe dar un seguimiento al cliente para conocer si el producto que adquirió realmente satisface sus necesidades; el cliente debe tener la confianza hasta después de haber recibido el bien o servicio.

1.2.11.3 Canales de comercialización

La comercialización involucra un grupo de técnicas y ocupaciones que las organizaciones hacen para hacer llegar sus bienes y/o servicios al consumidor, se hacen estas ocupaciones por medio de terceros, sean personas o entidades, mismos que son denominados intermediarios, que conforman los diferentes canales de repartición.

Según Valdivia (2015) los canales de comercialización son:

- **Directa**

Se caracteriza por la comercialización del bien y/o servicio en sitios externos al establecimiento, el producto pasa del productor al consumidor directamente, sin la necesidad de intermediarios.

Existen varios sistemas de venta directa: cara a cara, puerta a puerta, sistema de multinivel, party plan, llame ya.

- **Intermediarios**

Estos facilitan el transporte de los productos y servicios entre el productor y el cliente. Se clasifican en mayoristas y minoristas.

- **Comercio electrónico**

Se realiza a través de medios electrónicos, actualmente casi todas las personas están conectadas a internet, por lo tanto, es una ventaja para las empresas, pues ofrecen sus productos y servicios a más lugares y personas a menos costo.

- **Telemarketing**

También conocido como marketing telefónico, este sistema contacta al cliente potencial por medio del teléfono o celular.

- **Call Center**

Consiste en un centro de atención de llamadas, utiliza una oficina central compuesta por algunas personas con el objetivo de recibir llamadas y pedidos por teléfono.

- **Venta por catalogo**

Este sistema trabaja con soportes impresos, como revistas o empresas de mensajería, para el enviar información y características del producto o servicios.

1.2.12 Estudio técnico

Conocido también como estudio de producción, abarca lo referente al proceso de producción como la ubicación, el análisis, el diseño del tamaño y localización óptima, también incluye la investigación de necesidad de infraestructura.

Tiene relación con el estudio de mercado, la empresa debe satisfacer la demanda, también se asocia con el estudio financiero y la viabilidad económica, conociendo todos estos ámbitos se puede partir para realizar un estudio técnico de manera correcta. (Luna, 2016)

Según Luna (2016), el estudio técnico se clasifica en tres grupos que son:

- Ubicación óptima del negocio
- Dimensión óptima del negocio
- Ingeniería del plan

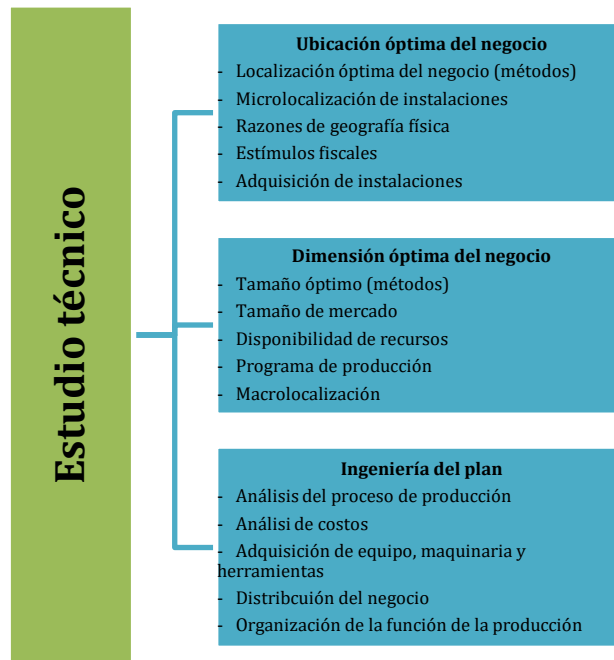


Figura 6-1: Estudio Técnico Ilustración

Fuente: Plan estratégico de negocios (Luna, 2016)

Elaborado por: Veloz, J. (2020)

1.2.13 Gestión estratégica

Un proyecto siempre debe estar bien estructurado de inicio a fin, para ello se debe establecer elementos estratégicos como la misión, visión y valores, estos ayudaran a la toma de decisiones por parte de los encargados del negocio y a los empleados (Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

1.2.13.1 Definición de negocio

Al momento que se desea conceptualizar el negocio, por medio de la perspectiva del marketing indica que es más a gusto para el negocio conceptualizar su campo de actividad con base la necesidad satisfecha, la funcionalidad o beneficios brindados por el producto.

Según Sainz de Vicuña (2018), la definicion del negocio debe por lo menos concretar los siguientes aspectos:

- Tipos de necesidades que van a ser satisfechas, es decir, la funciones que va a poseer el bien y/o servicio
- El segmento de consumidor a cubrir por parte de la empresa.
- Las tecnologías que la empresa va a utilizar la empresa en la realización de sus bienes y/o servicios.

1.2.13.2 Misión

Es el propósito genérico de la empresa, y según Ayestarán Crespo, et al. (2016), dentro de la misión lleva implícito los siguientes atributos:

- Debe ser clara, concisa y al momento de ser compartida hacia la empresa debe transmitir un mensaje sencillo y claro.
- Esta debe estar dirigida al cliente y no dirigida hacia bien y/o servicio.
- Debe reflejar cual es el propósito fundamental de la empresa dentro del mercado en el cual se encuentra actualmente.

1.2.13.3 Visión

Expresa hacia donde la empresa quiere llegar en un periodo de tiempo determinado. Este enunciado debe ser real, es decir, que debe tener propósitos que puedan ser alcanzables para la empresa con los recursos con los que cuenta actualmente, después concluido el tiempo propuesto, la empresa debe actualizarlos para proponerse cumplir objetivos nuevos (Torres, 2015).

1.2.13.4 Valores

Son principios, reglas y aspectos culturales que rigen dentro de una empresa para fomentar el buen comportamiento y buen ambiente laboral. Estos valores definen a la empresa como tal, serán transmitidos a los clientes y estos comprobarán la veracidad del mismo.

1.2.13.5 Análisis FODA

La formulación de la estrategia debe generar una adecuación entre la capacidad de los recursos de la empresa, esto es, un balance entre las fortalezas y debilidades de sus recursos y su situación externa que se presenta por las condiciones de la organización, el ámbito empresarial, las oportunidades de mercado y las amenazas específicas externas que afectan su rentabilidad y situación en el mercado.

El análisis FODA, es un instrumento que permite evaluar aspectos internos y externo de la empresa, mide las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, generalmente el FODA se representa en una matriz (Ilundáin Vilà, 2017).

Ayestarán, Rangel, & Sebastián, (2016) afirman que el análisis FODA, es la herramienta más usada hasta la actualidad, por las razones siguientes:

- Estudia elementos como: fortalezas del bien y/o servicio, oportunidades del producto en el mercado objetivo, debilidades para aminorarlas y poder controlar las amenazas.

- Evalúa la situación interna y externa de la empresa.
- Establece las verdaderas posibilidades del negocio para alcanzar los objetivos establecidos.

1.2.13.6. Análisis interno de la empresa

Según Luna González, (2015) “(...) la investigación del ámbito interno de la empresa busca determinar lo que puede hacerse, dado que identifica sus fortalezas; además de lo que no, al identificar sus debilidades...”. Se debe realizar un enfoque estratégico de fortalezas y debilidades de la empresa, abarcando la investigación lo relacionado a los siguientes puntos:

- Estrategia actual de la empresa.
- Cadena de valor de la empresa.
- Posición competitiva de la empresa en relación con la competencia.
- Recursos de la empresa.
- Estructura de la empresa.
- Problemas estratégicos de la empresa.

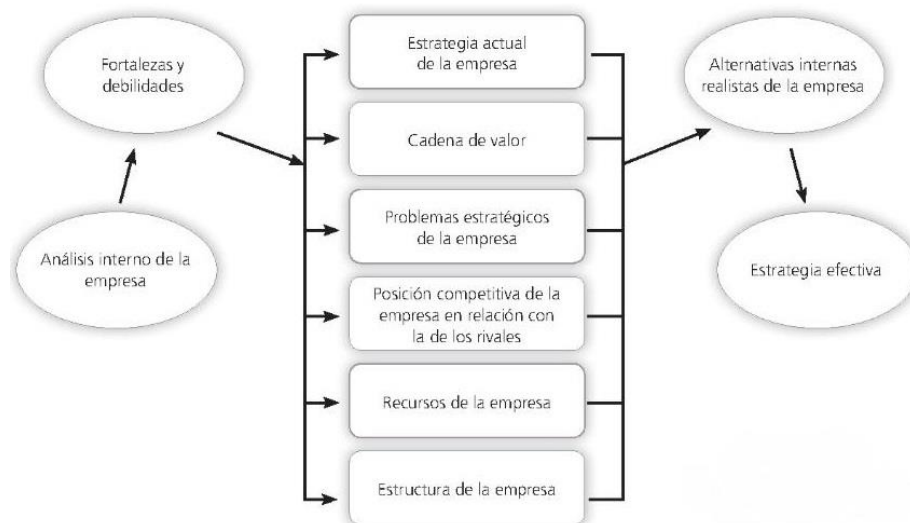


Figura 7-1: Análisis Interno de la Empresa
Fuente: Luna, A. Plan Estratégico de Negocios (2016)

1.2.13.7. Análisis de la Cadena de Valor

La empresa es un conjunto de actividades cuyo objetivo es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio. La cadena de valor identifica las actividades que crean un valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas.

Según Luna, A. (2016), "(...) *la empresa es un conjunto de actividades cuyo objetivo es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y dar soporte a su producto o servicio. La cadena de valor de una empresa identifica las principales actividades que crean valor para los clientes...*"

La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historia, estrategia, enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en la que se basan esas actividades. Luna, A. (2016)

1.2.13.8. Recursos humanos

El análisis del talento humano de las empresas es fundamental para medir las fortalezas y debilidades, puesto que el ser humano es el elemento indispensable en cada proceso, como generador de cambios para el bienestar o fracaso de la misma.

1.2.13.9. Recursos Tecnológicos

El mismo autor Luna, A. (2016) afirma que al efectuar el análisis interno de la empresa los recursos técnicos son básicos para lograr la competitividad. Estos recursos son los que sirven a la empresa como herramientas o conocimientos para lograr que los recursos humanos, financieros y materiales cumplan sus objetivos organizacionales, haciendo a la organización competitiva y con fortalezas representativas.

1.2.13.10. Dirección

El nivel jerárquico de la empresa es el que orienta el camino al éxito o fracaso, pues determina, implanta y desarrolla con la cooperación y ayuda de las otras áreas, la administración estratégica de toda la organización. (Luna González , 2015)

.1.2.14 Marco legal

Cuando ya se tiene la idea de negocio, el estudio de mercado, el punto siguiente sería verificar si este negocio no tiene obstáculos para poder establecerse dentro del mercado objetivo, además, el encargado de ejecutarlo debe conocer, de la normativa legal del sector al que pertenece la idea de negocio a incursionar, los organismos e instituciones competentes que regulan la actividad, personería jurídica apropiada para desarrollar el proyecto, los impuesto que gravan la actividad del negocio. Moreno, T. (2016)

1.2.15 Plan de recursos humanos

La mano de obra o recurso humano es indispensable para un negocio, si la empresa posee todos los recursos, dinero, maquinaria, procesos, infraestructura, estos servirán muy poco si no posee un personal capacitado para poder manejar todos esos recursos de manera óptima. El encargado del personal debe examinar aspectos importantes dentro del plan de recursos humanos, como el método de reclutamiento, motivación, capacitación y cultura organizacional de los futuros colaboradores.

1.2.16 Plan financiero

Al armar el plan financiero se debe tomar en cuenta dos factores o componentes, los cuales son: el estudio económico y el estudio financiero. El estudio económico permite conocer la viabilidad económica del negocio a constituir, considerando su retorno estimado, el volumen mínimo de ventas necesario para la obtención de ganancias, y además ayudara a estimar proyecciones de ventas. El estudio financiero establece las necesidades para el funcionamiento del negocio a corto y largo plazo. Este plan es el factor clave del plan de negocios, permite la proyección financiera de ingresos y gastos.

El plan financiero tiene como objetivo principal cómo se obtendrá el capital para poder poner iniciar el negocio propuesto, cómo se sostendrá y sobre todo cual será el beneficio de esta inversión (Laos Sudea, 2017).

1.2.16.1 Inversión

Cuando se quiere iniciar un negocio, hay que decir que siempre se tiene que desembolsar dinero, y esto dependerá del tipo y tamaño del negocio. Para Pedraza (2015) las inversiones se dividen en tres tipos:

- **Inversiones fijas**

Esta inversión está propuesta para la reparación del negocio y se caracteriza por ser tangible.

- **Inversiones diferidas**

Son inversiones que el negocio debe realizar para poder trabajar y se caracterizan por ser intangibles.

- **Capital de trabajo (circulante)**

Es básicamente el dinero que se necesita para que el negocio pueda iniciar sus actividades.

Para Laos (2017), un negocio se debe financiar con un capital de riesgo, el cual contiene los siguientes elementos:

- Proyección de pérdidas y ganancias
- Balance general
- Punto de equilibrio
- Beneficio para los inversionistas

CAPÍTULO II

2. Marco Metodológico

2.1. Enfoque de investigación

Cualitativo: Estudia la realidad en su contexto natural y cómo ocurre, tomando e interpretando los fenómenos según las personas involucradas. Hernández, A. (2005)

En este caso, la investigación es cualitativa porque describe la necesidad de los agricultores para la implementación del vivero, esto en los antecedentes y fundamentación teórica.

Cuantitativo: Usa la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Hernández, A. (2005)

En este caso se pretende analizar si el vivero será viable o no mediante el análisis financiero, resultado de las encuestas, para lo cual se utilizó diferentes cálculos financieros.

Mixto: Es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento. Hernández, A. (2005)

Este enfoque se utilizó en las distintas partes de la investigación, las cuales involucran datos numéricos y cualitativos, esto es fundamentación teórica, muestreo, propuesta.

2.2. Nivel de Investigación

Exploratorio: Sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real. Behar, D. (2008)

Este nivel de investigación se aplicó en la exploración que se hizo con la organización, a través de la visita realizada a la ciudad de Milagro.

Descriptivo: Tiene como fin la recopilación de datos para dar contestación a interrogantes de la investigación, se puede decir que es viable su uso y conocer la situación actual de la empresa en cuanto a la marcha del negocio (productos más solicitados, satisfacción de clientes, etc.). Behar, D. (2008)

Este nivel de investigación fue aplicado en la recopilación y descripción de información de la organización, a través del desglose de la misma, se describe también los diferentes datos

obtenidos tras la aplicación de encuestas y elaboración de los diferentes detalles en la evaluación financiera.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Según las intervenciones en el trabajo de campo:

Transversal: Es un tipo de investigación observacional que estudia datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido. Este tipo de estudio también se conoce como estudio de corte transversal, estudio transversal y estudio de prevalencia. Behar, D. (2008)

Se aplicó este tipo de investigación en los acercamientos que se tuvo con los técnicos de Unocace, los agricultores asociados y dirigentes de las asociaciones, en el levantamiento de la información.

2.4. Tipo de estudio – investigación:

Documental: A través de esta investigación se pretenderá acceder a diferentes fuentes de información (libros, revistas, periódicos, entre otros) que servirán de soporte al marco teórico del trabajo de titulación y también para permitirnos acceder a documentos de la empresa pertinentes con la investigación en curso. Hernández, A. (2005)

Se aplicó este tipo de investigación en el planteamiento del marco teórico, donde se fundamentó a través de una investigación documental el problema existente con el fin de dar soluciones coherentes.

De Campo: Mediante esta investigación se logrará recabar información directamente de los involucrados del negocio con el fin de encontrar las necesidades insatisfechas y tratar de corregirlas en el plan de negocio. Hernández, A. (2005)

Este método fue empleado en el levantamiento de la información desde las fuentes de información origen, las cuales proporcionaron datos verídicos y confiables.

2.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

Para Behar, D. (2008), en su libro *Introducción a la Metodología de la Investigación* menciona que “la muestra es en esencia, un subgrupo de la población”, mediante la cual se obtiene un número

de individuos quienes forman parte del estudio de investigación para dar una posible solución a un problema dentro una localidad, empresa u organización.

Unocace cuenta con 1200 productores asociados, en 17 organizaciones de base y que están ubicados en 8 provincias: El oro, Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas, Cañar, Bolívar, Pichincha. Al conocer el número de asociados se procede a sacar el número de personas que serán encuestadas para conocer sus expectativas.

2.5.2. Muestra

$$n = \frac{z^2 pqN}{E^2(N - 1) + z^2 pq}$$

n= Tamaño de la muestra

Z = Margen de confiabilidad, 95% constante 1,96

p = Población con la característica= 90% ---- 0,90

q = Probabilidad sin la característica: 10% ----- 0,10

E = Error de estimación o error muestral 1% al 3% y del 5% al 6%

N = Población o universo de estudio= 1200

N-1 = Factor de corrección.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.90 * 0.10 * 1200}{(0.05)^2(1200 - 1) + (1.96)^2 * 0.90 * 0.10}$$

$$n = \frac{414.89}{3 + 0.3457}$$

$$n = \frac{414,89}{3,3457}$$

$$n = 124.01 = 124$$

Una vez calculada la muestra se conoció el número de personas a quienes se aplicó las encuestas, teniendo un total de 124 encuestas.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Método inductivo – deductivo

Se utilizó con el fin de analizar el medio en el que se desenvuelve la empresa y cuál es su situación actual, a partir de dicha observación encontrar repuestas que nos permitan corregir falencias dentro del funcionamiento del negocio de la empresa. Martínez, F. (1987)

Se aplicó este método en el estudio preliminar de la empresa, estudio que permitirá desarrollar un preámbulo enfocado a conocer de mejor manera la organización y orientar la búsqueda de soluciones a problemas detectados.

2.6.2. Método analítico – sistémico

Este método permite analizar las variables que afectan y benefician a la empresa en el desarrollo del negocio, lo que permite tener una imagen clara del mismo. A partir del análisis de las ventajas y desventajas que presenta la empresa se pueden plantear las posibles soluciones. Martínez, F. (1987)

Este método se utilizó al analizar las diferentes variables que intervienen directamente en la organización, las cuales afectan al problema planteado para la presente investigación.

2.6.3. Técnicas y herramientas

Encuesta

(Behar 2008) afirma que la encuesta es una técnica que permite recolectar información que sea acorde al tema que se está investigando, va dirigida a un cierto número de personas a través de un formulario que puede ser con preguntas abiertas o cerradas, el formulario de para la realización de la encuesta debe tener una secuencia y contener preguntas para conocer frecuencia, cantidad y presupuesto de los encuestados.

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, misma que estuvo dirigida a los productores asociados a UNOCACE, que nos permitió recabar la información necesaria para la realización de la propuesta, misma que constaba de diez preguntas cerradas claras y objetivas para la recopilación de la información.

Entrevista.-

(Behar 2008) manifiesta que en sentido estricto la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto obtener cierta información importante con la cual se toman ciertas decisiones.

Se aplicó una entrevista a dos técnicos de la Organización UNOCACE, misma que ayudó a conocer algunos puntos importantes para el desarrollo del trabajo, como la situación de la empresa, proyecto finca plus y condiciones de los asociados.

CAPÍTULO III:

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados Encuesta

1. Determinar el género de los agricultores

Tabla 1-3: Género de los agricultores encuestados

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
MASCULINO	95	77%
FEMENINO	29	23%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE
Elaborado por: Veloz, J. (2020)

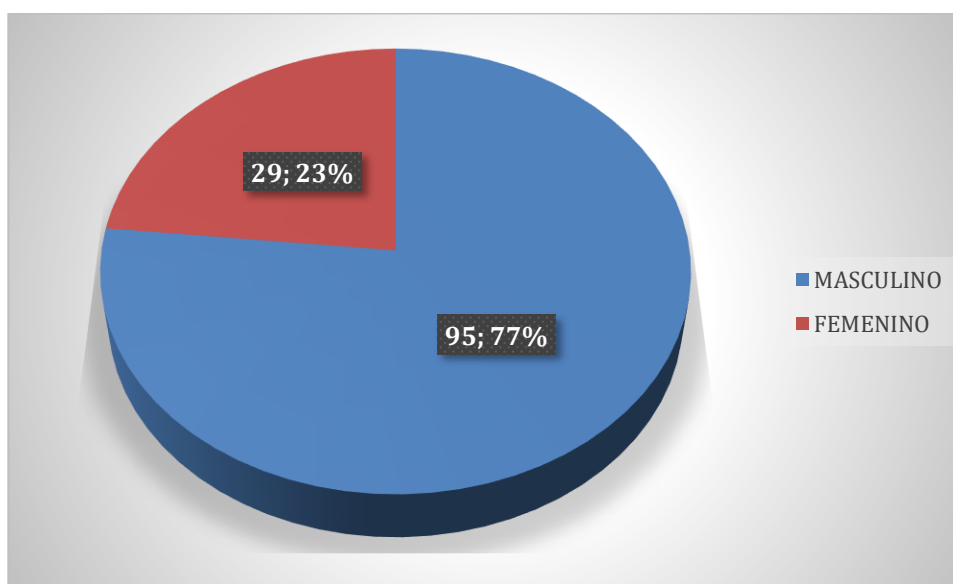


Gráfico 1-3: Género de los agricultores encuestados

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE
Elaborado por: Veloz, J. (2020)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Se puede observar en el gráfico anterior que, de los 124 encuestados, el 77% de ellos son de género masculino, mientras que el 23% restante son de género femenino, con lo que se observa que la mayor parte de los asociados son hombres, pero también es notoria la inserción de las mujeres en la asociación a organizaciones que realizan labores de agricultura y contribuyen a la economía.

2. Determinar edad de los agricultores

Tabla 2-3: Determinar edad de los agricultores

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
15-24 años	2	2%
25-34 años	25	20%
35-65 años	45	36%
66 años o más	52	42%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE
Elaborado por: Veloz, J. (2020)

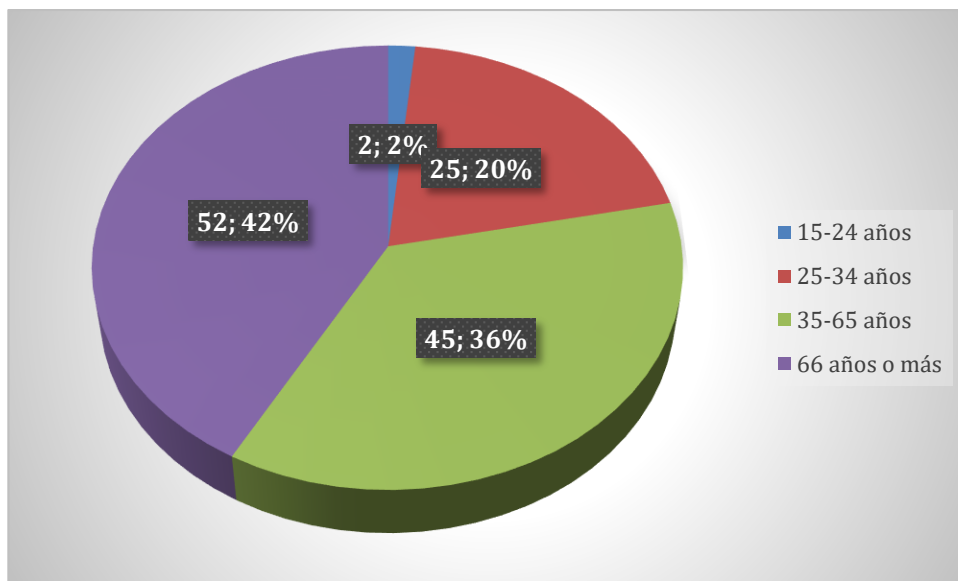


Gráfico 2-3: Edad de los agricultores encuestados

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE
Elaborado por: Veloz, J. (2020)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De las encuestas aplicadas, se evidencia que, el 42 % tienen entre 66 años y más, 36% entre 35 y 65 años de edad, el 22% restante entre 15 y 34 años, es claro que los agricultores asociados a UNOCACE son personas adultas, con mucha experiencia en trabajos del campo, manejo de plantaciones de cacao, árboles maderables y frutales.

3. ¿Usted produce únicamente cacao?

Tabla 3-3: Tipo de producción

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	23	19%
NO	101	81%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE
Elaborado por: Veloz, J. (2020)

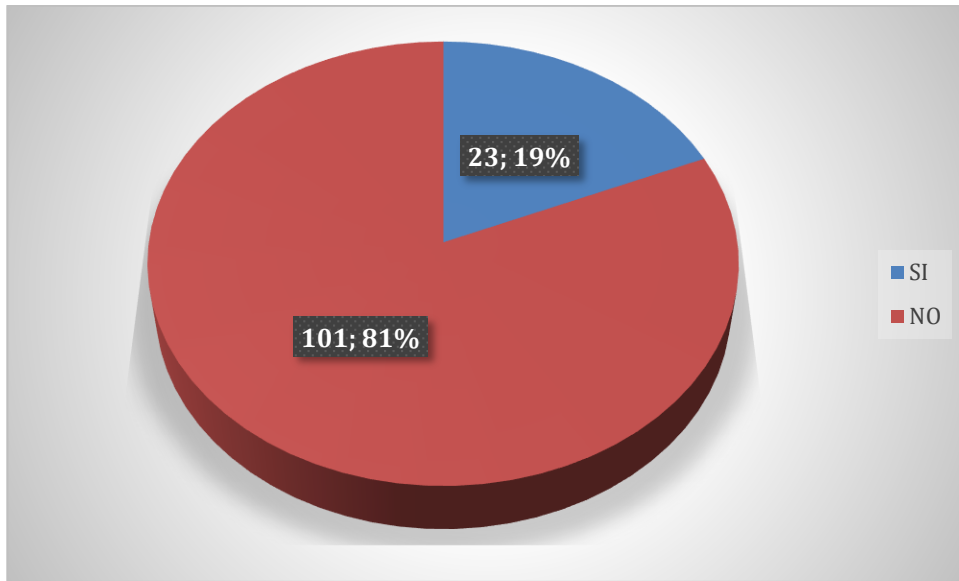


Gráfico 3-3: Tipo de producción

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE
Elaborado por: Veloz, J. (2020)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 124 agricultores encuestados, se evidencia que el 81% de ellos, que corresponde a 101 agricultores, no producen únicamente cacao, se asume que tienen producción en la modalidad de policultivo. Existe la necesidad de proporcionar más semillas, a fin de aumentar el número de agricultores que trabajen sus fincas bajo este modelo de producción agrícola, incrementando la producción e ingresos económicos.

4. ¿Qué tiempo tiene produciendo cacao?

Tabla 4-3: Tiempo produciendo cacao

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
MENOS DE UN AÑO	5	4%
DE 1 AÑO A 3 AÑOS	9	7%
MÁS DE 3 AÑOS	110	89%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE

Elaborado por: Veloz, J. (2020)

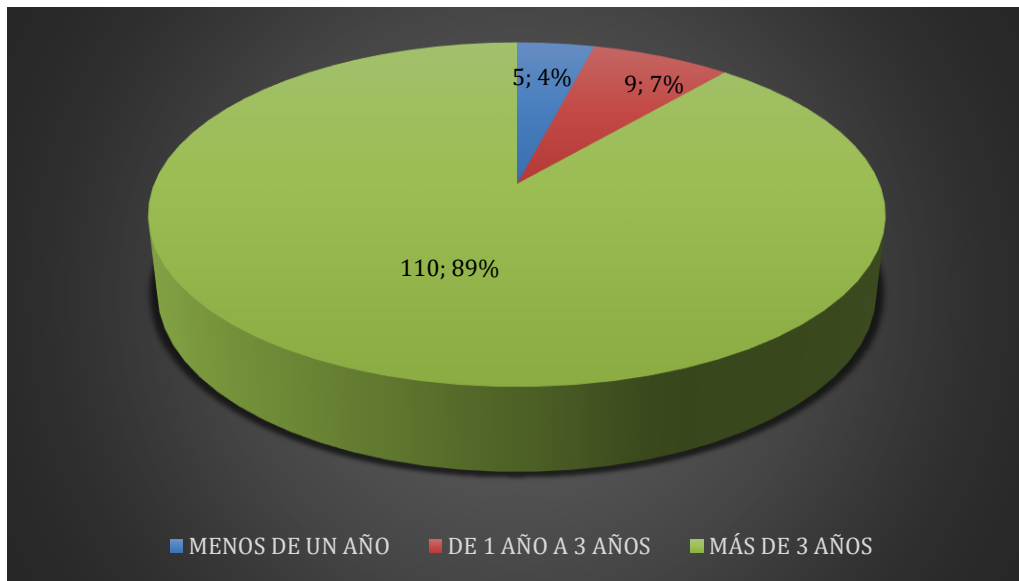


Gráfico 4-3: Tiempo produciendo cacao

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE

Elaborado por: Veloz, J. (2020)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De 124 encuestados, 110 de ellos, que corresponde al 89% tienen más de 3 años produciendo cacao, el 7% tiene entre 1 a 3 años produciendo cacao y el 4% lo hace menos de un año. Se evidencia que la gran mayoría tiene cultivos ya estables, por lo que es viable implementar el modelo de policultivo, por ende tienen la necesidad de contar con semillas para hacerlo.

5. ¿Usted adquiere plantas de árboles maderables?

Tabla 5-3: Adquisición de plantas de cacao

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	113	91%
NO	11	9%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE

Elaborado por: Veloz, J. (2020)

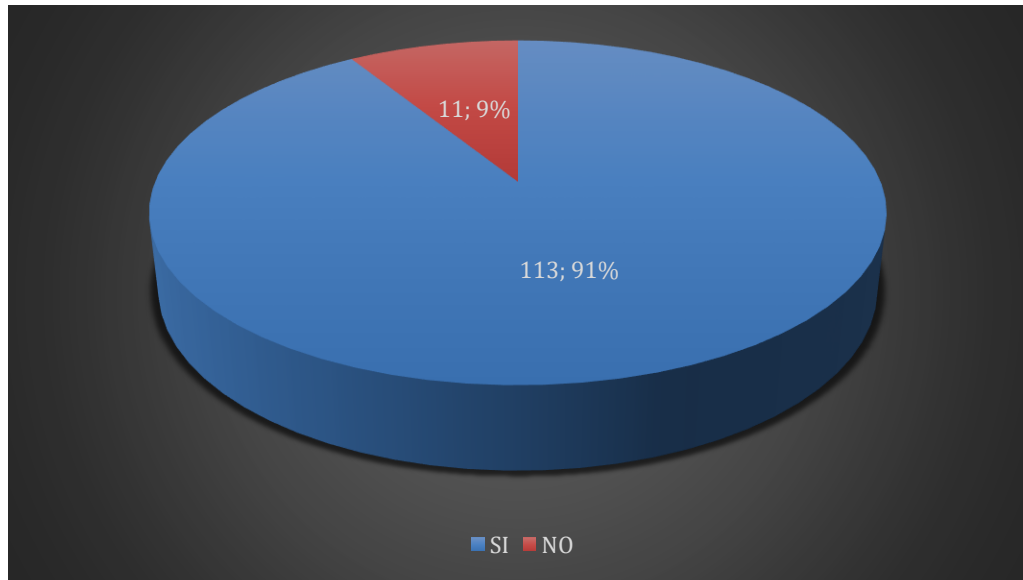


Gráfico 5-3: Adquisición de plantas de cacao

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE

Elaborado por: Veloz, J. (2020)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 124 agricultores encuestados, 113 de ellos, responden que suelen adquirir plantas de cacao para sus fincas, por lo que se evidencia que expanden sus cultivos, o a su vez lo hacen con por resiembra.

6. ¿Suele usted adquirir plantas de árboles maderables?

Tabla 6-3: Adquisición de plantas de árboles maderables

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	101	81%
NO	23	19%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE
Elaborado por: Veloz, J. (2020)

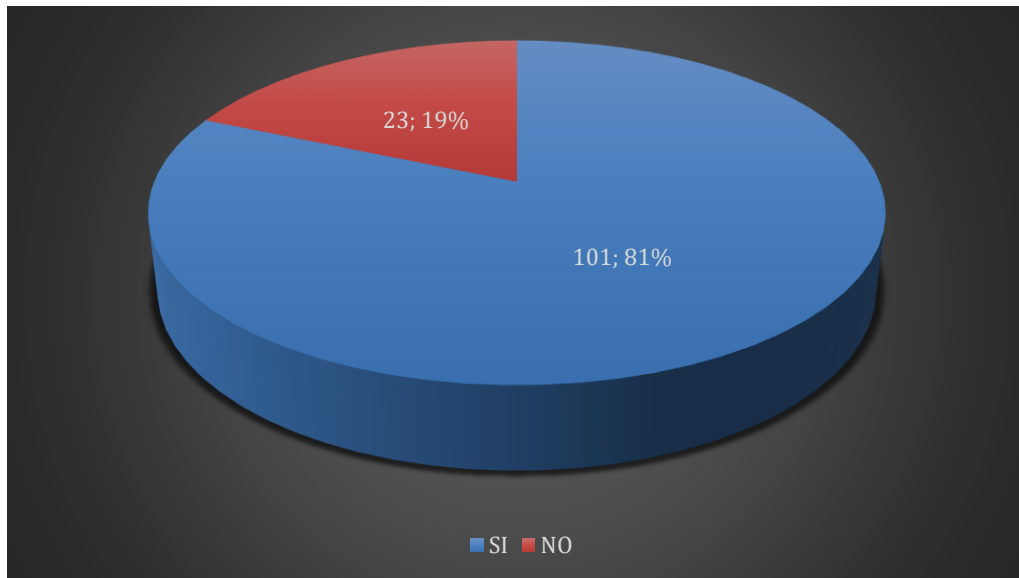


Gráfico 6-3: Adquisición de plantas de árboles maderables

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE
Elaborado por: Veloz, J. (2020)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las 124 personas encuestadas, 101 de ellas, que corresponde al 81% suelen adquirir plantas de árboles maderables para sus fincas, puesto que trabajan con el modelo de policultivo, existe la necesidad de incrementar el número de personas que tengan en sus fincas árboles maderables, mejoran el modelo de cultivo y a futuro sus ingresos económicos.

7. ¿Suele usted adquirir plantas de árboles frutales?

Tabla 7-3: Adquisición de plantas de árboles frutales

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	107	86%
NO	17	14%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE

Elaborado por: Veloz, J. (2020)

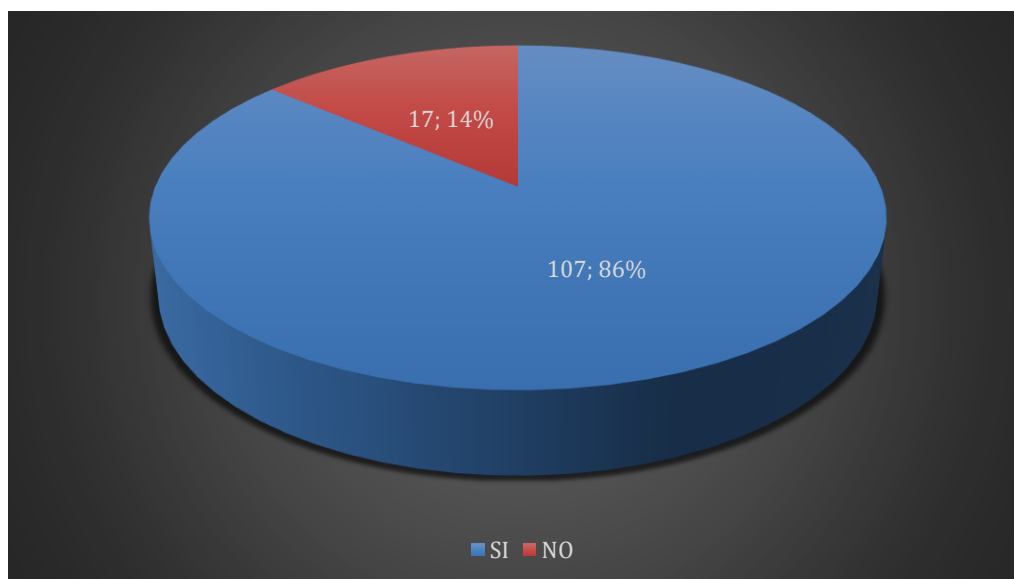


Gráfico 7-3: Adquisición de plantas de árboles frutales

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE

Elaborado por: Veloz, J. (2020)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las 124 personas encuestadas, 107 de ellas, que corresponde al 86%, si suelen adquirir plantas de árboles frutales para sus fincas, puesto que trabajan con el modelo de policultivo, es necesario fortalecer la producción, aumentando la cantidad de árboles en sus fincas y aumentando también el número de agricultores que tengan árboles frutales en sus fincas, mejorando la producción e ingresos económicos.

8. ¿Dispone usted de espacios de terreno donde plantar más plantas de cacao, maderables y frutales?

Tabla 8-3: Disponibilidad de espacios de terreno

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	104	84%
NO	20	16%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE

Elaborado por: Veloz, J. (2020)

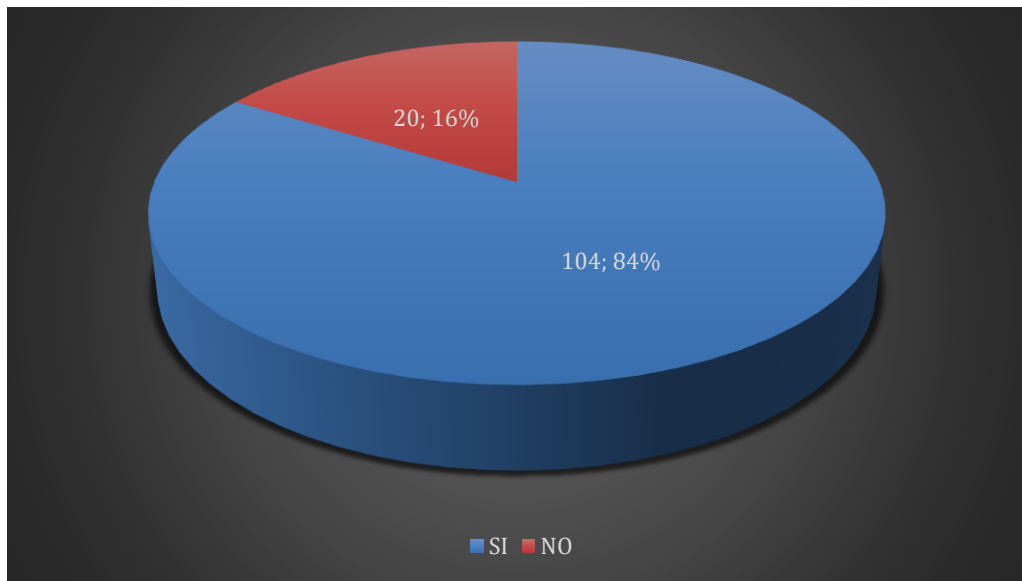


Gráfico 8-3: Disponibilidad de espacios de terreno

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE

Elaborado por: Veloz, J. (2020)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 124 agricultores encuestados, 104 de ellos, respondieron que si cuentan con espacios disponibles en sus fincas para sembrar plantas de cacao, maderables y frutales, se justifica la necesidad expuesta en las preguntas anteriores, siendo necesaria la dotación de plantas de las diferentes especies.

9. ¿Está usted interesado en fortalecer el modelo de sembríos policultivo en sus fincas, con la siembra de más plantas?

Tabla 9-3: Fortalecimiento del modelo de sembríos policultivo

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	115	93%
NO	9	7%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE
Elaborado por: Veloz, J. (2020)

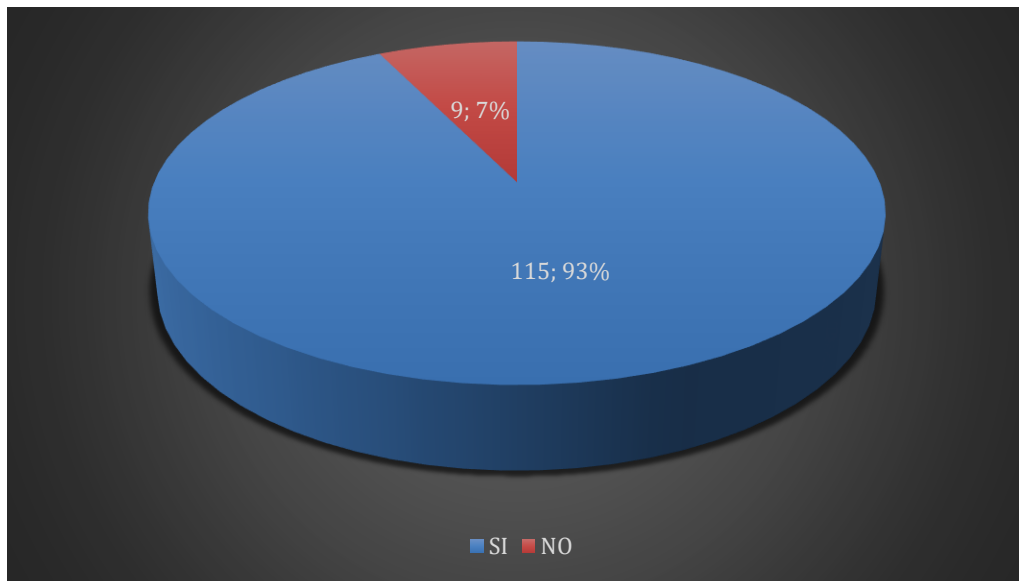


Gráfico 9-3: Fortalecimiento del modelo de sembríos policultivo

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE
Elaborado por: Veloz, J. (2020)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 124 agricultores encuestados, 115 de ellos, manifestaron que están interesados en fortalecer el modelo de policultivo, sembrando más plantas en sus fincas, por lo que la implementación del vivero que dote de semillas a dichos agricultores es una necesidad imperante, enfocada a la mejora de la producción de los agricultores.

10. ¿Le gustaría ser partícipe de un proyecto, que provea de plantas a los asociados de UNOCACE, con el fin de mejorar la producción?

Tabla 10-3: Participación en proyecto Finca Plus liderado por UNOCACE

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	120	97%
NO	4	3%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE
Elaborado por: Veloz, J. (2020)

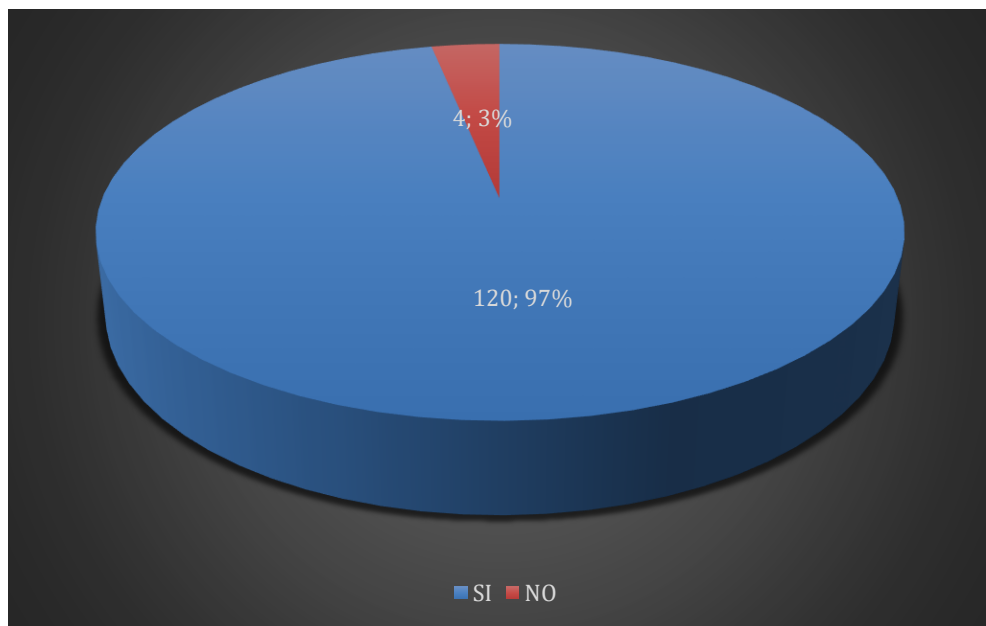


Gráfico 10-3: Participación en proyecto Finca Plus liderado por UNOCACE

Fuente: Encuestas aplicadas a Agricultores UNOCACE
Elaborado por: Veloz, J. (2020)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 124 agricultores encuestados, 120 de ellos, están interesados en el proyecto propuesto por UNOCACE, que prevé dotar de plantas a los agricultores asociados a la Organización, donde habrán beneficios mutuos, entre ellos el de mejorar la producción, es vista y justificada una vez más la necesidad de implementar el vivero que produzca dichas plantas.

3.2 Resultados Entrevista

PREGUNTA. - ¿Cuál es la situación actual de los agricultores, sus cultivos y que tan necesario es la implementación de un vivero de planas de cacao, frutales y maderables?

Respuesta Ing. Jorge Ortiz (Presidente de UNOCACE)

Algunos de los agricultores actualmente tienen sus cultivos algo envejecidos, con un sistema de monocultivo, que de una u otra forma hace que su producción sea baja, este sistema también deteriora la salud de los suelos, por diferentes factores, razón por la cual se hace necesario la dotación de las plantas, tanto de cacao, como maderables y frutales, para fortalecer la técnica de policultivo, a través de la siembra diversificada de plantas de cacao, árboles frutales tropicales y maderables.

Respuesta Ing. Víctor Bajaña (Técnico de UNOCACE)

Los agricultores se encuentran interesados en mejorar su producción, a través del mejoramiento de sus cultivos, esto mediante la siembra de plantas de cacao, árboles de frutas tropicales y maderables, dando paso a la técnica de policultivo en sus fincas, misma que mejora la calidad de la producción del cacao, la calidad y salud de los suelos, dando la oportunidad a los agricultores de generar un ingreso extra con la producción de frutas y en lo posterior la explotación responsable de los árboles maderables, lo cual podrá aumentar sus ingresos. La implementación del vivero hará posible este objetivo trazado para los agricultores, con los cuales se está socializando este proyecto.

3.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Con la aplicación de las encuestas, que fueron dirigidas a los agricultores asociados a la Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador UNOCACE, se logró recabar la siguiente información, la cual nos permitió continuar con la investigación.

Con la obtención de la información se pudo apreciar que el proyecto que se plantea es viable, puesto que hubo respuesta totalmente positiva respecto de la implementación del vivero de árboles maderables y frutas tropicales, lo que impulsa a la Organización a su creación e implementación con el proyecto Finca Plus.

Se evidenció que el 89% de los agricultores asociados a UNOCACE tienen más de 3 años produciendo cacao, lo que hace notar que tienen mucha experiencia en el manejo de este cultivo, desde la semilla hasta la cosecha.

El 91% de los encuestados supo responder que suele adquirir plantas de cacao para sembrarlas en sus fincas, es decir, hay una necesidad constante de plantas de cacao, puesto que amplían sus sembríos de cacao o su vez, practican la resiembra, sea con árboles muertos o plantas viejas. Así también el 81% de los encuestados supo manifestar que suelen adquirir plantas de árboles maderables para sus fincas, esto concuerda con lo que se pudo conversar con los encuestados al momento de aplicar las encuestas, supieron decir que suelen sembrar árboles maderables para dar algo de sombra a sus plantaciones, y para en algún futuro obtener recursos con la producción de la madera,; situación parecida con el 86% de los agricultores que manifestaron que suelen adquirir plantas de árboles frutales, de estos nos dijeron que siembran a fin de tener frutas que sirvan de alimento para sus familias, que proporcionen sombra a los demás cultivos y a las mismas personas, y frutos que son destinados para el comercio, lo cual ayuda a su economía, puesto que son recursos económicos extras, y que generalmente convierte a sus terrenos en más fértiles.

El 84% de los agricultores encuestados contestaron que SI disponen de espacios de terrenos en los cuales sembrar más plantas de cacao, árboles maderables y árboles frutales esto hace totalmente viable y necesario la implementación del vivero que dote de dichas plantas y cubra dicha necesidad.

El 93% de los agricultores están interesados en fortalecer el modelo de sembríos policultivo en sus fincas, con la siembra de más plantas, es así que en entrevistas y conversaciones mantenidas al efectuar la aplicación de encuestas, directamente en el campo, con los agricultores, manifestaron que ellos mantienen ya un sistema de policultivos, que sus productos son 100% orgánicos, y que para fortalecer dicho modelo de producción agrícola necesitan del vivero, el

cual ahorraría algunos costos, y sobretodo es confiable, ya que las semillas cumplirían con los estándares de calidad que mantienen con la certificación de producción agrícola que cuenta UNOCACE, a su vez con el apoyo de los diferentes técnicos que los asesoran, el objetivo de fortalecer y aumentar la producción sería un total éxito, dijeron.

El 97% de los agricultores SI quieren ser partícipes de un proyecto, que provea de plantas a los asociados de UNOCACE, con el fin de mejorar la producción, a esto agregaron que les ahorraría costos de adquisición, transporte de plantas y asesoría técnica, ya que el proyecto finca plus, que en ese momento se les comentó brevemente en qué consistía, se les dijo que los técnicos de UNOCACE están siendo sus guías en el proceso de siembra y mantenimiento de los cultivos.

Agregaron también los agricultores que generalmente, cuando hacen adquisición de plantas de cacao, maderables o frutales, lo hacen en viveros que no conocen el tratamiento de la semilla desde su germinación hasta que ya está lista para la siembra, y que muchas veces no cumplen con las condiciones que, deben tener para mantener la certificación de calidad y producción orgánica que manejan con UNOCACE, sumado a esto que deben incurrir en gastos de traslado de las plantas, proceso en el cual muchas veces se maltratan y que incluso algunas plantas se mueren producto de dicho maltrato.

En lo que concierne a la entrevista efectuada al presidente y técnico de UNOCACE, supieron manifestar que la principal intención de la implementación del vivero es la mejora de los cultivos de los agricultores, a través del fortalecimiento de la técnica del policultivo, diversificando los cultivos y renovando los mismos, esto con el fin de mejorar la producción, mejorar la calidad y salud de los suelos, aumentar ingresos, que la necesidad del vivero se debe a que algunos cultivos se encuentran envejecidos debido a la falta de diversificación de siembras y el propósito del proyecto tiene como punto de partida la dotación de plantas de cacao, árboles frutales y maderables, orientado a fortalecer la técnica de policultivo, generando congruencia la necesidad manifestada por los agricultores con lo agregado por los técnicos de UNOCACE.

3.4 PROPUESTA

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN VIVERO DE FRUTAS TROPICALES Y ÁRBOLES MADERABLES EN LA ORGANIZACIÓN UNOCACE

3.4.1 Resumen Ejecutivo

La presente investigación denominada plan de negocios para la implementación de un vivero de frutas tropicales y árboles maderables en la Organización UNOCACE; dedicada a la comercialización y exportación de cacao, en estado natural, procesado y derivados del mismo, tiene la finalidad de mejorar los cultivos de los agricultores a través de la diversificación de los mismos aplicando y fortaleciendo el modelo de policultivo. Para lo cual se implementó una metodología cualitativa, mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de la población para determinar la demanda de plantas de cacao, arboles maderables y frutales, mediante la matriz FODA se conoció el análisis interno y externo de la organización. Se evidenció que la organización maneja herramientas administrativas acorde a sus actividades, así como estrategias de marketing, esto ha hecho que los directivos tomen decisiones enfocadas al crecimiento de la organización, con estrategias de incrementar la producción y mejorar los cultivos de los agricultores. Se ejecutó el estudio de mercado y financiero que permitió establecer la viabilidad y rentabilidad económica financiera para la implementación del Vivero plantas de frutas tropicales y árboles maderables en la organización UNOCACE. Se recomienda poner en marcha el plan de negocios propuesto, dado que los parámetros técnicos y financieros, aseveran que el proyecto es viable, rentable y servirá para una mejor toma de decisiones, incremento de ingresos tanto de los agricultores como de la organización, mediante el fortalecimiento de los policultivos y estrategias de mercado.

3.4.2 Descripción de la Asociación

La Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras, UNOCACE, es una organización de pequeños productores de Comercio Justo, integrada a la Economía Popular y Solidaria, creada en el año 1999 y conformada por 17 organizaciones ubicadas en provincias del Ecuador, entre las cuales están: Guayas, Los Ríos, El Oro, Cañar, Manabí, Esmeraldas y Pichincha, y con más de 1200 productores, misma que se dedica a la comercialización y exportación de cacao, en estado natural, procesado y derivados del mismo.

Unocace está ubicada a pocos minutos de la ciudad de Milagro, en la costa de Ecuador, Recinto “El Deseo”, misma que cuenta con una certificación de Comercio Justo. Es una Organización

formada por 17 asociaciones de campesinos cacaoteros, las cuales están ubicadas en diferentes provincias del Ecuador.

Con el objetivo de renovar las huertas de cacao, bajo criterios de biodiversidad y policultivos, desarrolló el proyecto “FINCA”, el cual permite tener una opción viable y rentable para las familias productoras de cacao, a través de la diversificación de sus cultivos.

El proyecto FINCA promete un aumento de los rendimientos de cacao a través de cuidados intensivos de las plantas, y la complementación con plantas frutales y maderables que evitan el uso de agroquímicos, proporcionando a las mismas nutrientes que las vuelve fuertes y resistentes a las plagas, cambios climáticos y enfermedades.

A continuación, se presentan algunos datos importantes de la asociación:

Tabla 11-3: Datos de la Asociación

Nombre	Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras UNOCACE
Creación	1999
Asociaciones	17
Zonas	8 provincias
Productores	1201
Plantaciones	5.300 has de cacao
Tamaño fincas	94% menos 10 has
Mujeres	17%

Fuente: UNOCACE

Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.3 Estudio de Mercado

3.4.3.1 Investigación de Mercado

En la fase del sondeo de mercado, se aplicó las entrevistas directas a los agricultores, quienes son directamente, los clientes potenciales del presente proyecto, con ello se logró recabar información importante, entre ella:

- No existe en el sector un vivero que provea de plantas de cacao, árboles maderables y frutas tropicales, esto se constató con la búsqueda en internet de negocios que expendan dichas plantas, no teniendo resultados de ningún vivero con la búsqueda.
- Los viveros que ofrecen plantas de cacao, están ubicados en otras ciudades, pero no ofertan plantas que cumplan con los estándares de calidad que la certificación de

UNOCACE tiene, esto es producción 100% orgánica, situación que deben cumplir los agricultores para que la organización no pierda los logros alcanzados a nivel nacional e internacional, en cuanto a comercialización y exportación del cacao.

- El precio de las plantas es muy elevado, dificulta que todos los agricultores tengan acceso, así también, se incrementa el costo, por costos adicionales, como el transporte y traslado.

3.4.3.2 Sondeo de mercado (propuesta de valor)

Con lo expuesto en la investigación de mercado, es pertinente acotar la propuesta que presenta el proyecto finca plus, el cual está enfocado a la implementación de un vivero de plantas de cacao, frutas tropicales y árboles maderables, el cual cumpla con las diferentes necesidades de los agricultores, que se ajuste a las características, estándares, especificaciones y que la adquisición de dichas plantas no afecte a la economía de los agricultores.

Es por ello que UNOCACE en alianza con su comprador de cacao Chocolates Halba, la cooperación técnica suiza “Swisscontact” y con fondos propios de la Prima Fairtrade financia el proyecto FINCA, y proporciona los recursos económicos, a fin de renovar las plantaciones más antiguas e improductivas de cacao que tienen muchos de los productores asociados. De esta manera, se logra mejorar la productividad de las fincas y la calidad de vida de 1,200 familias con un enfoque agroforestal biodinámico.

Una vez implementado el referido vivero, se pretende dotar de dichas plantas a los agricultores, de manera que todos y quienes tienen la necesidad y disponibilidad de terrenos para siembra y fortalecimiento del policultivo, accedan y reciban las plantas, incrementando a futuro la producción, ingresos, lo cual beneficiará posteriormente a UNOCACE también, aumentando las exportaciones y volumen de ventas.

Es importante acotar que, para la producción de las plantas, UNOCACE ha hecho una alianza con algunos jóvenes emprendedores, quienes serán los encargados de la producción de las plantas, para lo cual se ha establecido cantidades, costos y fechas, tanto de inicio de la producción, como las fechas de entrega tentativa.

Estos jóvenes han recibido capacitación oportuna sobre los diferentes procesos que deben atravesar las plantas previo a su entrega y posterior siembra, desde la semilla a cuando está lista para su trasplante o siembra en terreno fijo, esto a fin de otorgar a los agricultores plantas bien tratadas, de calidad y resistentes a cambios climáticos y plagas que enfrentan en el terreno.

Con esta alianza, UNOCACE monitorea el proceso de producción en sus distintas fases, brinda asesoramiento y acompañamiento, verificando la efectiva aplicación de técnicas agrícolas adecuadas, tanto a las plantas de cacao, como a las plantas de árboles maderables y frutas tropicales.

3.4.3.3 Clientes reales y potenciales – segmentación de mercado

Cuando se habla de agricultores, el mercado es realmente amplio y serían miles los interesados en beneficiarse de este proyecto liderado por UNOCACE, es por ello que para la ejecución del presente plan, los únicos beneficiados y únicos en tener acceso a la dotación de plantas serán los asociados legalmente a UNOCACE, quienes ya cuentan con la debida certificación.

Con esto se pretende también llamar la atención de demás agricultores, que tengan fincas y terrenos, dedicados a la producción de cacao, se interesen en asociarse a UNOCACE, obtengan la certificación orgánica, y se hagan beneficiarios de los siguientes proyectos e incentivos que ejecuta la organización, los cuales se enfocan al crecimiento y la productividad.

3.4.3.4 Oferta y Demanda

Oferta

Entre la oferta existente en el mercado, en lo que respecta a la oferta de plantas de cacao, árboles maderables y frutales, encontramos los siguientes oferentes, quienes se convierten en la competencia directa que tiene el presente proyecto:

- VIVERO EL BAMBÚ, ubicado en el Km 4 1/2 Vía Km 26 (Virgen de Fátima) Diagonal al redondel del tenis club de Milagro, mismo que pone a disposición del mercado plantas de frutas tropicales, cacao, árboles maderables y plantas ornamentales.

La competencia detallada anteriormente, al ser un vivero de plantas que no son orgánicas, no se convierte en una competencia que afecte fuertemente al proyecto de vivero “Finca Plus”

Para determinar la oferta, se ha considerado que los 1200 agricultores asociados a UNOCACE serán quienes reciban las plantas, por lo que se va a ofertar el número de plantas que se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 12-3: Oferta

ESPECIE	VARIEDAD	CANTIDAD	PRECIO	MONTO
CACAO	EET 103 y 576	43.000	0,60	25.800,00
	INIAP 800 e INIAP 801	129.000	0,70	90.300,00
FRUTALES	VARIADO	12.600	3,00	37.800,00
MADERABLES	VARIADO	25.200	0,30	7.560,00

Fuente: UNOCACE

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Demanda

Los demandantes del presente proyecto serán los 1200 agricultores asociados a UNOCACE, quienes a través del proyecto Finca Plus recibirán las plantas de cacao, frutales y maderables, esto en función de los espacios que disponen para la siembra de dichas semillas.

De acuerdo a las necesidades de los productores, se espera entregar toda la producción de plantas, conforme el detalle siguiente:

Tabla 13-3: Demanda

ESPECIE	VARIEDAD	CANTIDAD
CACAO	EET 103 y 576	43.000
	INIAP 800 e INIAP 801	129.000
FRUTALES	VARIADO	12.600
MADERABLES	VARIADO	25.200
TOTAL	-	209.800

Fuente: UNOCACE

Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.3.5 Marketing MIX (plan de marketing y ventas)**Producto**

Cuando se habla del producto, se hace referencia a las plantas, las cuales cumplen con los estándares de calidad, son 100% orgánicas, y han pasado por el proceso de tratamiento pertinente, además que serán entregadas a los agricultores cuando estén listas para el trasplante y siembra, cumpliendo con una verificación técnica previa. Los productos que se ofrecerán son los siguientes:

Tabla 14-3: Gama de Productos

PRODUCTOS		
FRUTALES	MADERABLES	CACAO
Naranja	Melina	EET 103 y 576
Mandarina	Pachaco	INIAP 800 e INIAP 801
Guanábana	Roble	
Zapote	Guayacán	
Aguacate	Caoba	
Limón sutil	Guachapelí	
Mango	Fernansanchez	
Limón Thaity	Pechiche	
Achiotillo	Cedro	
Mamey Cartagena	Laurel	

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Fuente: UNOCACE

Por otra parte, la finca contará con un logotipo el cuál le permita identificarse de otros viveros, el mismo logotipo servirá para poner en las fundas o macetas de las plantas, para que los demás puedan reconocer que vienen del vivero, aparte se pondrá el tipo de planta.

Precio

Se ha determinado que las plantas tienen un precio accesible, mismo que ha sido comparado con el de la competencia y que es viable para el proyecto, los costos se han calculado en base a valores de mercado real, que hacen factible a UNOCACE la implementación y al proyecto cubrir dichos rubros.

A continuación, se detallan los precios de venta de los productos:

Tabla 15-3: Precio de los Productos

PRECIO DE LOS PRODUCTOS					
FRUTALES	PRECIO	MADERABLES	PRECIO	CACAO	PRECIO
Naranja	\$3,00	Melina	\$0,30	EET 103 y 576	\$0,60
Mandarina	\$3,00	Pachaco	\$0,30	INIAP 800 e INIAP 801	\$0,70
Guanábana	\$3,00	Roble	\$0,30		
Zapote	\$3,00	Guayacán	\$0,30		
Aguacate	\$3,00	Caoba	\$0,30		

Limón sutil	\$3,00	Guachapelí	\$0,30		
Mango	\$3,00	Fernansanchez	\$0,30		
Limón Thaity	\$3,00	Pechiche	\$0,30		
Achiotillo	\$3,00	Cedro	\$0,30		
Mamey Cartagena	\$3,00	Laurel	\$0,30		

Fuente: UNOCACE

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Promoción

Se ha hecho la difusión respectiva a los agricultores del proyecto, del proceso de la dotación de las plantas, y de acuerdo a las necesidades se han establecido las cantidades de plantas a ser otorgadas, se ha ejecutado esta difusión a través de reuniones con los dirigentes de las asociaciones y con los agricultores, explicando en que consiste el proyecto Finca, recalando el compromiso mutuo entre la organización con los agricultores y viceversa, se ha logrado proporcionar la información pertinente y definir las acciones a tomar para la implementación del vivero.

Por otra parte, se darán a conocer los productos que ofrece la finca a través del sitio web de UNOCACE y en la página de Facebook del Proyecto Finca Plus, estará disponible la información sobre que plantas están listas para la venta.

Distribución

Para el proceso de distribución, se lo hará a través de los dirigentes de cada asociación, con quienes ya se ha definido y detallado la cantidad de plantas a entregar a cada agricultor, de acuerdo a la especie y variedad, para lo cual previamente se ha levantado la información, se tratará de una distribución directa y rápida, evitando que las plantas pasen por procesos que pongan en peligro su calidad y salud.

El canal de distribución que utiliza en la actualidad la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE), consta de un solo canal de distribución:



Figura 8-3: Canal de Distribución

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.3.6 Inspiración, ideas y marcas



Figura 9-3: Logotipo
Elaborado por: Veloz J, (2020)

La imagen que antecede corresponde al logotipo propuesto para el proyecto Finca Plus, de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE), imagen con la cual los agricultores reconocerán que se trata del vivero.

3.4.3.7 Posicionamiento de marcas en redes sociales

La Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE) cuenta con su página web, donde postea información de la organización, fotos de las actividades y reuniones con los agricultores, servicios y productos que oferta, contactos, personal directo de la organización y demás información relevante. Además, cuenta con su red social Facebook, en la cual presenta información de la organización, medio por el cual las personas pueden comunicarse con personal de la UNOCACE, y solicitar cualquier tipo de información de los productos y servicios.



Figura 10-3: Sitio Web UNOCACE
Fuente: UNOCACE



Figura 11-3: Página de Facebook UNOCACE
Fuente: UNOCACE

Así también, en dichas herramientas tecnológicas digitales se harán publicaciones del vivero y de las plantas que se producen, a fin de captar la atención de otros agricultores, que se interesen por asociarse a UNOCACE y ser beneficiarios y adquirir plantas.

Se creará un perfil en Facebook con el nombre del proyecto “Finca Plus”, donde se agregará fotos, tanto del proceso de producción de las plantas como de modelos de fincas que ya hayan sembrado y optado por la renovación de sus fincas (huertas), se colocará también objetivos, misión, visión e información relevante, la cual será pertinente y busque captar la atención de los agricultores.



Figura 12-3: Pagina de Facebook Finca Plus
Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.4 Estudio técnico

3.4.4.1. Plan de operaciones

Las operaciones del presente vivero se las van a efectuar en tiempos ya definidos entre UNOCACE y los jóvenes inmersos en el proyecto, con lo que se ha fijado como fecha de entrega a partir del 27 de diciembre de 2020, para luego ser distribuidas a las diferentes asociaciones y en lo posterior la entrega a los agricultores, siendo esto en el menor tiempo posible.

La ubicación del vivero es en el Recinto el Deseo, en instalaciones que han adecuado los proveedores (jóvenes), lugar cercano a UNOCACE, lo que permite que los técnicos de la organización puedan monitorear los procesos de acuerdo a los parámetros que se acordó previamente la producción y el avance del mismo. A continuación, se presenta el proceso del vivero:

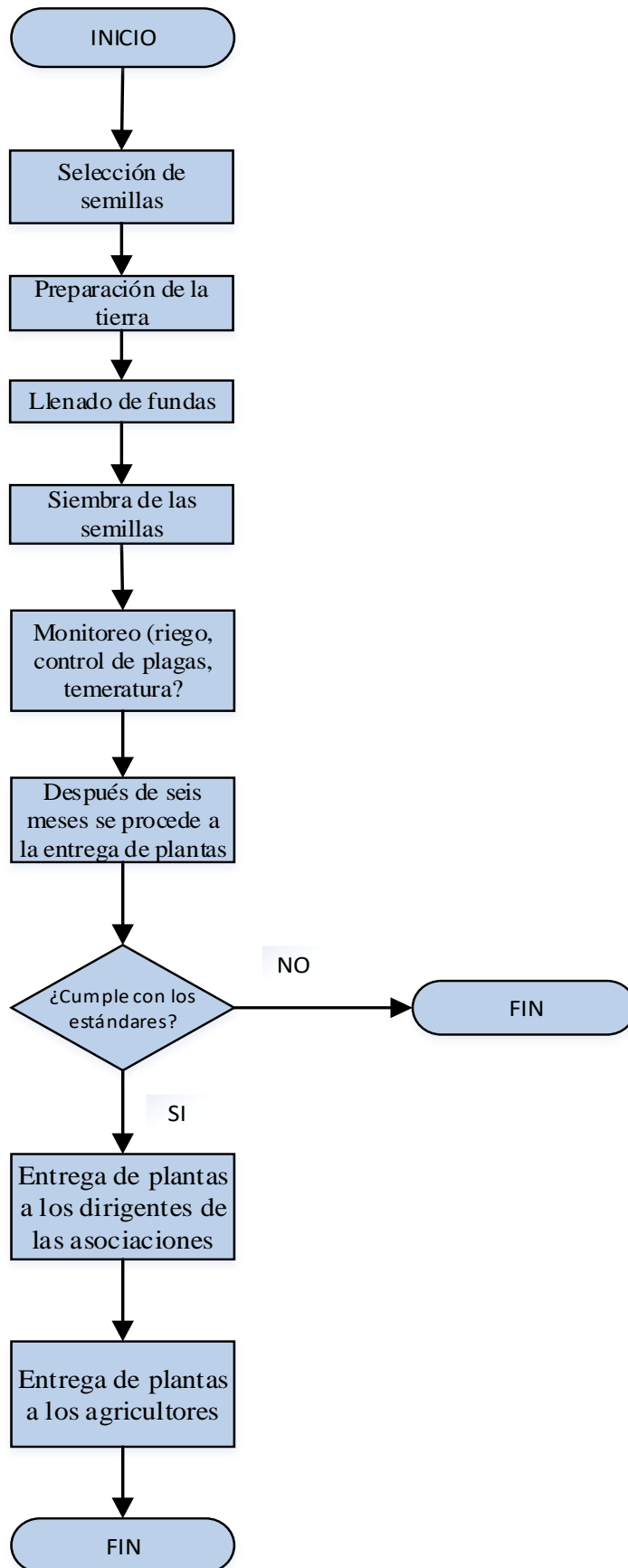


Figura 13-3: Proceso de producción de plantas
Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.4.3. Distribución de la planta

A continuación, se presenta la distribución del vivero, el mismo que cuenta con un espacio para el reservorio de agua, una bodega donde se pondrán los materiales como carretillas, palas, azadones, entre otros y las semillas, y los espacios para la siembra de las diferentes semillas, debido al número de semillas que se van a sembrar, el de cacao es más grande respecto a las otras plantas.

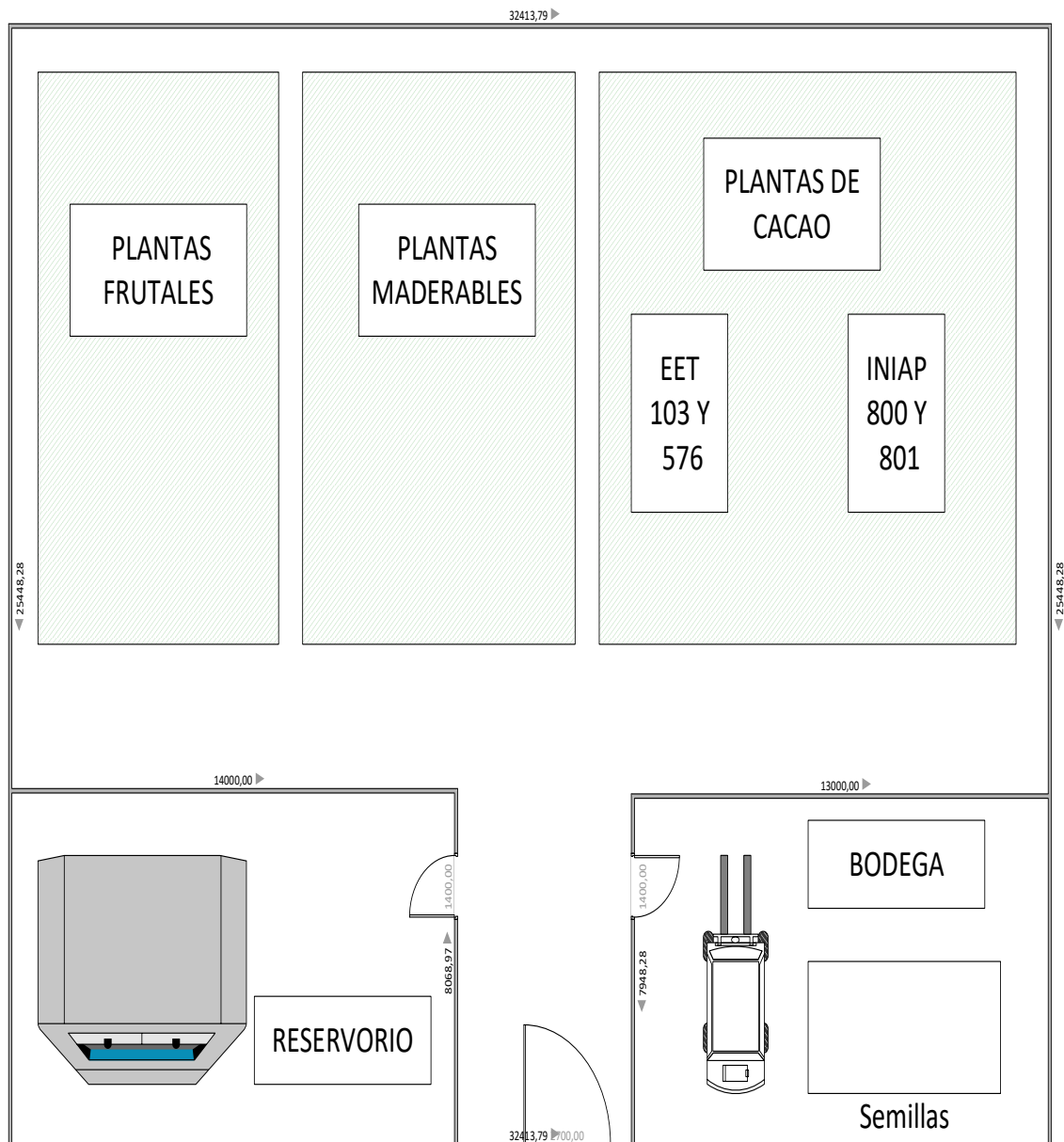


Figura 14-3: Distribución de la Planta
Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.5. Estudio organizacional

3.4.5.1. Proyecto Finca Plus

FINCA asegura un aumento de los rendimientos de cacao a través de cuidados intensivos de los árboles y la complementación con plantas frutales y maderables que evitan el uso de agroquímicos.

UNOCACE financió el proyecto en alianza con su comprador de cacao Chocolates Halba, la cooperación técnica suiza “Swisscontact” y con fondos propios de la Prima Fairtrade. Como propósito principal, “FINCA” fortalece las capacidades internas de UNOCACE y sus miembros a través de la renovación de las plantaciones más antiguas e improductivas de cacao. De esta manera, se logra mejorar la productividad de las fincas y la calidad de vida de 1,200 familias con un enfoque agroforestal biodinámico.

La forestería integral biodinámica es la asociación de diferentes especies vegetales productivas sobre un mismo terreno, inspirados en los bosques naturales y a la producción ancestral del cacao. Bajo este modelo, la fertilidad del suelo, la salud vegetal y la calidad de la producción no se pierden tan fácilmente como en los monocultivos. Así, se tienen parcelas más responsables con el medio ambiente, durables y que producen mejor con el tiempo.

En definitiva, el proyecto “FINCA” no solo mejora la calidad y productividad del cacao, sino también contribuye a la seguridad alimentaria de las familias cacaoteras de UNOCACE, poco a poco, mejorando su calidad de vida.

3.4.5.2. Filosofía corporativa

FODA

El Análisis FODA-DAFO nos ayuda a determinar los factores internos y externos que directa o indirectamente influyen en nuestra organización, es así que se desarrolla el análisis FODA o DAFO de “UNOCACE”, el cual se presenta a continuación, a fin de exponer debilidades y amenazas, las cuales advierten de eventos que afectan a la organización, sean actuales o futuras, así como fortalezas y oportunidades, que contribuyen al logro de los objetivos propuestos, matriz que es herramienta efectiva para la proyección de actividades.

Tabla 16-3: FODA

FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Plantas 100% orgánicas ☞ Origen de las semillas ☞ Personal capacitado para el manejo del vivero ☞ Experiencia y conocimiento de los agricultores en el modelo policultivo 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Experiencia en el mercado ☞ Crecimiento del consumo de productos orgánicos ☞ Programas de incentivos a los pequeños agricultores ☞ Interés de muchos agricultores en renovar sus huertas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Distancia de los centros asociados ☞ Desconocimiento de algunos agricultores de variedades de plantas de cacao ☞ Nivel de educación de los asociados ☞ Resistencia de los asociados a renovar sus cultivos 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Cambios climáticos drásticos ☞ Plagas ☞ Pandemia por Covid-19 ☞ Caída de los precios de productos de exportación ☞ Erupción de volcanes ubicados en ciudades cercanas ☞ Recesión económica

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Veloz J. (2020)

MISIÓN

Brindar bienes y servicios eficientes a nuestros afiliados en asistencia técnica, fortalecimiento asociativo y comercialización de cacao y cultivos asociados producidos en las fincas con certificación ambiental, social y bajo normas de sistemas de gestión, con la más alta calidad, cumpliendo con las exigencias del mercado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes en el menor tiempo y costo posible, generando sostenibilidad para todos los actores de nuestra cadena de valor.

VISIÓN

Al 2023, somos la mejor organización de productores a pequeña escala, brindando servicios eficientes a nuestros afiliados a través de la comercialización del cacao y cultivos asociados producidos en las fincas bajo certificaciones ambientales, sociales y normas de sistemas de

gestión, generando bienes y servicios competitivos, de la más alta calidad y reconocidos a nivel nacional e internacional.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Incremento de la Productividad
- Mejoramiento de Calidad
- Mejoramiento del Buen Gobierno Cooperativo
- Eliminación de Riesgos de Contaminación
- Industrialización del Cacao
- Comercialización de Productos Asociados de las fincas de Cacao

VENTAJAS COMPETITIVAS

Tabla 17-3: Ventajas Competitivas

VENTAJAS COMPETITIVAS	
FACTORES DE VENTAJAS COMPETITIVAS	DESCRIPCIÓN
Experiencia en el negocio	Experiencia ganada durante años como agricultores, años de trabajo relacionado a asesoría técnica en la producción de cacao, banano y arroz en diferentes provincias del país.
Tecnología	Las personas encargadas de ejecutar los procesos en el vivero utilizarán herramientas tecnológicas, que hagan eficiente cada fase de la producción.
Talento humano	La organización cuenta con ingenieros agrónomos y personal de campo capacitado y especializado en la producción de cacao y técnicas de cultivo.
Recursos	Utilización adecuada de recursos económicos y personal técnico, minimizando el tiempo y maximizando resultados.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.5.3. Organigrama estructural

UNOCACE cuenta con una estructura organizacional ya definida, el cual fue facilitado y explicado por los directivos de la organización, en donde se presenta que el órgano superior es la Asamblea General, constituida por algunos de los socios filiales, por debajo de la referida

asamblea está situado el Consejo de Administración, quienes son los encargados de los procesos administrativos de la organización, a la misma altura del organigrama se encuentra el Concejo de Vigilancia, quienes velarán y observarán la correcta y eficiente administración.

Bajo estos tres componentes descritos en el anterior párrafo, se encuentra el Gerente General, mismo que es el encargado de la administración y control de los recursos de la organización, además vigilará la eficiente gestión, operación y administración de los departamentos de Calidad, Planta, Financiero, Exportaciones y Control Interno.

El Departamento de Calidad, que tiene como inmediato superior al Gerente General, es el encargado de verificar y efectuar los diferentes procesos bajo criterios de optimización de recursos, enfocado a conservar y mejorar la producción orgánica. El departamento de planta, quien tendrá un jefe de planta como líder, es el encargado de la parte operativa, a la vez, tendrá a su cargo a los guardias, cuadrilleros (operadores) y choferes, personal con el cual realizan las distintas actividades de campo.

El departamento financiero, es el encargado de manejar los recursos económicos, tanto en montos reales como en estados financieros, proporcionando información real y oportuna cuando los directivos requieran para la toma de decisiones, manejará también las obligaciones que tenga la organización con instituciones del estado, efectuando las transacciones en los tiempos establecidos por los diferentes entes. Considerará los montos pertinentes que deberá tener la organización en efectivo en las instalaciones y los valores puestos en instituciones financieras. Emitirá los estados financieros pertinentes, proyecciones y proyectos de inversión.

El área de exportaciones se encarga de las negociaciones internacionales, verificará las normas vigentes que rigen e intervienen en los procesos, para efectuar dicha actividad de exportación cumpliendo las disposiciones reglamentarias, buscando nuevos mercados e incremento de ventas.

Finalmente, el área de Control Interno, se ocupa de la protección de los bienes de la organización, verificará que haya en inventario los distintos productos e insumos que se requieren para desarrollar oportunamente las diferentes actividades.

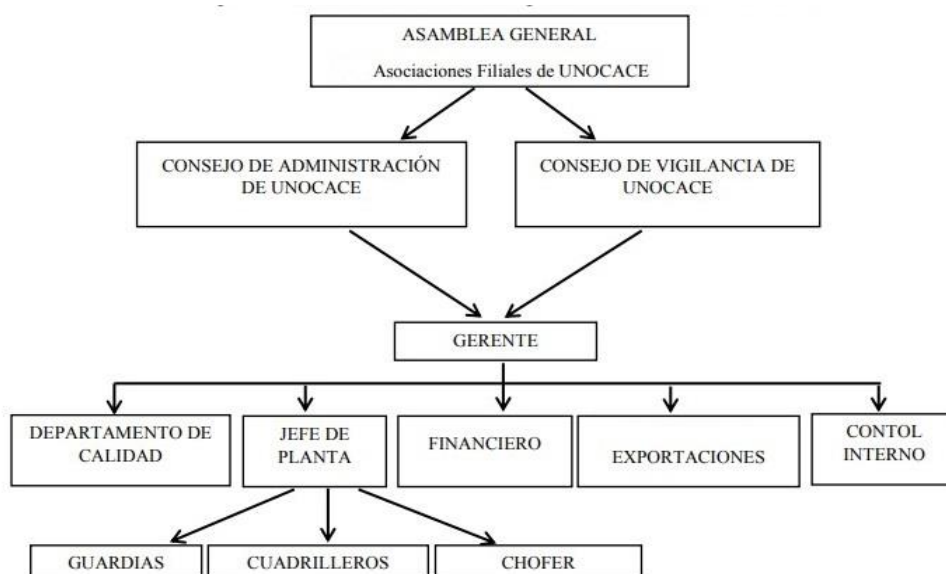


Figura 15-3: Organigrama

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Con el organigrama descrito brevemente y expuesto anteriormente, y puesto que la organización se encuentra legalmente constituida, se requiere crear el área de VIVEROS, en la cual estará al frente un SUPERVISOR DE VIVERO y ese tendrá a su cargo a los TRABAJADORES DE VIVERO, quienes van a ejecutar las diferentes actividades y labores, en el proceso de producción de las plantas, y en las diferentes fases por las que atravesará el vivero, del cual se determina los requisitos mínimos en el detalle siguiente:

Tabla 18-3: Funciones Supervisor de Vivero

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Versión 1
UNIDAD:	Vivero	Elaboración: 20202
CARGO:	Supervisor de Vivero	Código: RV01
FUNCIONES BÁSICAS		
Asegurarse del manejo y ejecución de las actividades administrativas y operativas en el vivero		
DEPENDENCIA		
Depende del Gerente.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de compuestos orgánicos - Manejo de la tierra para enfundado - Adecuación de drenajes - Revisión y evaluación de calidad de las semillas 		

- Manejo y mantenimiento del sistema de riego
- Control de temperatura dentro de las instalaciones
- Mantenimiento de infraestructura del vivero
- Realizar la siembra, de acuerdo a los protocolos y tiempos establecidos
- Acompañar los procesos de certificación necesarios para el vivero
- Acomodo de plantas
- Selección de herramientas de trabajo
- Controlar el cronograma
- Tratamiento de la tierra

REQUISITOS MÍNIMOS:

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

- Bachiller
- Experiencia mínima de un año en manejo de plantas de cacao, árboles maderables y frutas tropicales, experiencia en administración de jardines
- Capacitación en temas referentes a manejo de insumos orgánicos, técnicas de manejo de viveros, jardinería aplicada, sistemas de riego, tratamiento de la tierra, abonos orgánicos, y/o temas afines.

CAPACIDADES Y ACTITUDES

- Conocimiento práctico de los conceptos técnico de vivero y manejo del cultivo de cacao.
- Conocimiento de buenas prácticas agrícolas y ambientales en cultivos agroforestales de cacao.
- Poseer iniciativa, capacidad y disposición para trabajar en equipos multidisciplinarios.
- Compromiso con la misión y visión de la cooperativa.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Tabla 19:3 Funciones Trabajador del vivero

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Versión 1
UNIDAD:	Vivero	Elaboración: 20202
CARGO:	Trabajador de Vivero	Código: TV01
FUNCIONES BÁSICAS		
Ejecutar las actividades operativas en el vivero, verificando el cumplimiento oportuno de los procesos		

DEPENDENCIA

Su jefe inmediato será el Supervisor de vivero.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Manejo de compuestos orgánicos
- Manejo de la tierra para enfundado
- Adecuación de drenajes
- Manejo y mantenimiento del sistema de riego
- Mantenimiento de infraestructura del vivero
- Realizar la siembra, de acuerdo a los protocolos y tiempos establecidos
- Aplicación de fungicidas e insecticidas orgánicos
- Fumigaciones para control de plagas
- Limpiar la maleza del vivero
- Acomodo de plantas
- Selección de herramientas de trabajo
- Controlar el cronograma
- Tratamiento de la tierra

REQUISITOS MÍNIMOS:

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

- Experiencia mínima de un año en manejo de plantas de cacao, árboles maderables y frutas tropicales, experiencia en administración de jardines, experiencia en labores del campo.
- Capacitación en temas referentes a manejo de insumos orgánicos, técnicas de manejo de viveros, jardinería aplicada, sistemas de riego, tratamiento de la tierra, abonos orgánicos, y/o temas afines.

CAPACIDADES Y ACTITUDES

- Conocimiento práctico de los conceptos técnico de vivero y manejo de los cultivos agrícolas.
- Conocimiento de buenas prácticas agrícolas y ambientales en cultivos agroforestales de cacao.
- Poseer iniciativa, capacidad y disposición para trabajar en equipos multidisciplinares.
- Compromiso con la misión y visión de la cooperativa.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.6. Plan financiero, viabilidad económica y financiera

3.4.6.1. Inversión inicial

La inversión total para el proyecto es toda la inversión que está constituida por activos fijos, activos diferidos, capital de trabajo

Tabla 20:3 Inversión Inicial

CONCEPTO	VALOR
Inversión en activos fijos y diferidos	81,040.00
Capital de Trabajo	20,469.61
TOTAL	101,509.61

Elaborado por: Veloz J, (2020)

De la tabla anterior, los valores se detallan en las siguientes tablas, tabla 17:3, tabla 18:3, tabla 19:3, tabla 20:3 y tabla 21:3.

3.4.6.2. Inversión en activos fijos y diferidos

COSTOS

El presente proyecto pretende beneficiar directamente a los agricultores asociados a la Organización, para lo cual se producirán cierto número de plantas de cacao, maderables y frutales, mismo que se detalla más adelante y que requiere de diferentes costos:

Costos fijos

Tabla 21:3 Costos Fijos

CONCEPTO	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
TERRENO	1	12.000,00	12.000,00
INSTALACIONES (Galpón, invernadero)	1	10.000,00	10.000,00
Reservorio de agua	200m3	9,00	1.800,00
Construcción de cercado cortina rompe vientos	400m	12,00	4.800,00
Sistema de Riego	1	10,000.00	10,000.00
TOTAL			38,600.00

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Costos Variables del proyecto

Tabla 22:3 Costos Variables del Proyecto

PRODUCCIÓN DE FRUTAS TROPICALES Y ÁRBOLES MADERABLES				
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Adquisición materiales y herramientas				
Bombas de Fumigar	U	2	150.00	300.00
Regaderas 10 litros	U	10	15.00	150.00
Sarán	Rollos	20	200.00	4000.00
Palas	U	10	20.00	200.00
Zaranda	U	4	90.00	360.00
Tanques plástico 5000 litros	U	1	1,308.00	1,308.00
Carretillas	U	5	45.00	225.00
Fundas de plástico 4x6	Millar	5	385.00	1,925.00
Sub Total				8,468.00
Adquisición de semillas				
Semillas de cacao	Mazorcas	6880	0.40	2,752.00
Semillas frutales	U	12600	0.80	10,080.00
Semillas maderables	U	25200	0.05	1,260.00
Sub Total				14092.00
Adquisición abonos y fertilizantes				
Tierra negra	Volquetada	20	80.00	1,600.00
Tamo	Volquetada	20	80.00	1,600.00
Vareta	Ramas	51600	0.30	15,480.00
Fertilizantes	Quintal	40	30.00	1,200.00
Sub Total				19,880.00
Total Costos Variables				42,440.00

Elaborado por: Veloz J. (2020)

ACTIVO CIRCULANTE O CAPITAL DE TRABAJO

Mano de obra directa e indirecta

Considerando que, para la ejecución del proyecto, en su primera producción, el tiempo es de 6 meses para la producción, se realiza la incidencia por este periodo, donde se requiere un supervisor y cinco trabajadores para el vivero:

Tabla 23:3 Cálculo remuneración mano de obra directa

Puesto	Sueldo	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS 11.15%	Fondos de reserva	Total mensual	Total semestral
Supervisor	411,79	34,32	33,33	45,91	34,30	559,66	3.357,94

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Tabla 24:3 Cálculo remuneración mano de obra directa

Puesto	Sueldo	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS 11,15 %	Fondos de reserva	Total mensual	Total trabaja dores (5)	Total semestral (5)
Trabajador	401,41	33,45	33,33	44,76	33,44	546,39	2.731,94	16.391,67

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Tabla 25:3 Servicios Básicos

Concepto	Cantidad	Valor mensual	Valor semestral
Energía Eléctrica	1	20,00	120,00
Agua potable	1	30,00	180,00
Servicio Telefónico	1	30,00	180,00
Servicio de Internet	1	40,00	240,00
TOTAL			720,00

Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.6.3. *Financiamiento del proyecto*

Después de haber obtenido la inversión total del proyecto, se determinan el financiamiento, el mismo que requiere de una sola fuente, puesto que es un proyecto que está realizando la organización UNOCACE:

Tabla 26:3 Financiamiento del proyecto

CONCEPTO	PARTICIPACIÓN %	VALOR
ORGANIZACIÓN UNOCACE (Finca Plus)	100%	101,509.61
TOTAL	100,00%	101,509.61

Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.6.4. Ingresos

Una vez expuestos los costos en los que incurre UNOCACE para financiar el Proyecto Finca, es importante destacar que, las proyecciones hechas por los directivos de la organización, no son del todo numéricas, puesto que lo que destaca de la inversión hecha con el proyecto es la fidelización y compromiso mutuo entre la organización y los productores asociados, si bien es cierto, UNOCACE se dedica a la exportación de cacao orgánico, a través de la implementación de diversos proyectos también ha empezado a procesar el cacao y comercializarlo en derivados del mismo como el chocolate en barra, polvo, liofilizado; con la puesta en marcha de FINCA, se

busca que los agricultores incrementen su producción, mejoren la calidad de los cultivos, de las plantas, de los terrenos, renueven plantaciones.

Por esto, el vivero tiene un enfoque en proporcionar más plantas de cacao, donde los frutales y maderables vienen a fortalecer el policultivo, técnica que se orienta a diversificar las siembras, volver a las plantaciones más resistentes a factores ambientales y con nutrientes para el suelo. Otro de los fines del proyecto, es captar la atención de más agricultores productores de cacao, que se interesen por ser parte de UNOCACE, a fin que se asocien a la misma. Con estas visiones, UNOCACE pretende ampliarse a nuevos mercados internacionales, diversificar la producción de derivados, posesionarse en otras ciudades del Ecuador, todo esto haría que aumente sus ingresos por volumen de ventas, producción y expansión de mercado.

Hay que tener en cuenta que para la implementación del vivero se realizó un programa donde se llegó a un acuerdo con los asociados y la organización, este programa pretende generar ingresos a jóvenes, donde se les va a dotar las plantas antes expuestas.

Tabla 27-3: INGRESOS TOTALES

ESPECIE	VARIEDAD	CANTIDAD	PRECIO	MONTO
CACAO	EET 103 y 576	43.000	0,60	25.800,00
	INIAP 800 e INIAP 801	129.000	0,70	90.300,00
FRUTALES	VARIADO	12.600	3,00	37.800,00
MADERABLES	VARIADO	25.200	0,30	7.560,00
TOTAL	-	209.800	-	161.460,00

Fuente: UNOCACE

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Tabla 28:3 Venta de Cacao

Plantas	CLONES				PRECIOS		TOTAL \$
	EET 103	EET 576	INIAP 800	INIAP 801	Precio Unitario Clon 103 y 576	Precio Unitario Clon 800 801	
112000	16500	16500	39500	39500	0.60	0.70	75.100,00
20000	0	0	10000	10000	0	0.70	14.000,00
10000	0	0	5000	5000	0	0.70	7.000,00
10000	0	0	5000	5000	0	0.70	7.000,00
10000	0	0	5000	5000	0	0.70	7.000,00
10000	10000	0	0	0	0.60	0.60	6.000,00
172.000	26.500	16.500	64.500	64.500			116.100

Fuente: UNOCACE

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Tabla 29:3 Venta de frutales

FRUTALES	Cantidad	Precio Unitario \$	Precio Total \$
Naranja	2000	3	6000
Mandarina	1000	3	3000
Guanábana	1000	3	3000
Zapote	1000	3	3000
Aguacate	1600	3	4800
Limón sutil	1000	3	3000
Mango	2000	3	6000
Limón Thaity	1000	3	3000
Achiotillo	1000	3	3000
Mamey cartagena	1000	3	3000
	12600		37.800

Fuente: UNOCACE

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Tabla 30:3 Venta de Maderables

MADERABLES	Cantidad	Precio Unitario \$	Precio Total \$
Melina	5000	0,3	1500
Pachaco	5000	0,3	1500
Roble	3000	0,3	900
Guayacán	3000	0,3	900
Caoba	3000	0,3	900
Guachapelí	1700	0,3	510
Fernansanchez	1000	0,3	300
Pechiche	1500	0,3	450
Cedro	1000	0,3	300
Laurel	1000	0,3	300
	25200		7560

Fuente: UNOCACE

Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.6.5. Ingresos proyectados

En todo proyecto es fundamental conocer lo que costara producir el bien deseado y que ingresos se tendrá, para la producción del vivero se detallara los siguiente ingresos proyectos que posteriormente nos ayudará a determinar en cuantos años se recuperara la inversión, cabe recalcar que los ingresos están proyectados por semestres pues es el ciclo de producción de las plantas:

Tabla 31:3 Proyección de ventas

Actividad					
PROYECCIÓN DE VENTAS					
SEMESTRES	Po	i	n	Pn	AÑO
1	161.460,00	5,00%	0	161460	Año 1
2	161.460,00	5,00%	1	169533	330.993,00
3	161.460,00	5,00%	2	178009,65	Año 2
4	161.460,00	5,00%	3	186910,133	364.919,78
5	161.460,00	5,00%	4	196255,639	Año 3
6	161.460,00	5,00%	5	206068,421	402.324,06
7	161.460,00	5,00%	6	216371,842	Año 4
8	161.460,00	5,00%	7	227190,434	443.562,28
9	161.460,00	5,00%	8	238549,956	Año 5
10	161.460,00	5,00%	9	250477,454	489.027,41

Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.6.6. Punto de equilibrio

A continuación, se ha calculado el punto de equilibrio que nos indica en cuantas unidades no perdemos ni ganamos de cada uno de las plantas que el vivero ofrece, estos son: cacao, frutales y maderables. El punto de equilibrio se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{PQE (unidades)} = \frac{(\text{Costos Fijos})}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable Unitario}}$$

Punto de equilibrio del cacao

$$\text{PQE (unidades)} = \frac{38600}{0,70 - 0,23}$$

$$\text{PQE (unidades)} = 82,127$$

Punto de equilibrio de frutales

$$\text{PQE (unidades)} = \frac{38600}{3 - 1,80}$$

$$\text{PQE (unidades)} = 32,166$$

Punto de equilibrio de maderables

$$\text{PQE (unidades)} = \frac{38600}{0,30 - 0,1}$$

$$\text{PQE (unidades)} = 193,200$$

De acuerdo con los resultados obtenidos, para no incurrir en pérdidas, el vivero tiene que vender como mínimo 82,217 plantas de cacao, 32166 plantas frutales y 193200 maderables.

3.4.6.7. Costo de producción

Tabla 32-3: Costo de Producción

COSTO DE PRODUCCIÓN				
COSTOS FIJOS				
CONCEPTO		CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
TERRENO		1	12.000,00	12.000,00
INSTALACIONES (Galpón, invernadero)		1	10.000,00	10.000,00
Reservorio de agua		200m3	9,00	1.800,00
Construcción de cercado cortina rompe vientos		400m	12,00	4.800,00
Sistema de Riego		1	10.000,00	10.000,00
TOTAL COSTOS FIJOS				38,600.00
COSTOS VARIABLES				
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Adquisición materiales y herramientas				
Bombas de Fumigar	U	2	150.00	300.00
Regaderas 10 litros	U	10	15.00	150.00
Sarán	Rollos	20	200.00	4000.00
Palas	U	10	20.00	200.00
Zaranda	U	4	90.00	360.00
Tanques plástico 5000 litros	U	1	1,308.00	1,308.00
Carretillas	U	5	45.00	225.00
Fundas de plástico 4x6	Millar	5	385.00	1,925.00
Sub Total				8,468.00
Adquisición de semillas				
Semillas de cacao	Mazorcas	6880	0.40	2,752.00
Semillas frutales	U	12600	0.80	10,080.00
Semillas maderables	U	25200	0.05	1,260.00
Sub Total				14092.00
Adquisición abonos y fertilizantes				
Tierra negra	Volquetada	20	80.00	1,600.00
Tamo	Volquetada	20	80.00	1,600.00

Vareta	Ramas	51600	0.30	15,480.00
Fertilizantes	Quintal	40	30.00	1,200.00
Sub Total				19,880.00
TOTAL COSTOS VARIABLES				42,440.00
COSTO DE PRODUCCIÓN SEMESTRAL				81.040,00

Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.6.8. Costos proyectados

Tabla 33-3: Costos Proyectados

Actividad					
PROYECCIÓN DE VENTAS					
SEMESTRES	Po	i	n	Pn	AÑO
1	81.040,00	5,00%	0	81.040,00	Año 1
2	81.040,00	5,00%	1	85.092,00	166.132,00
3	81.040,00	5,00%	2	89.346,60	Año 2
4	81.040,00	5,00%	3	93.813,93	183.160,53
5	81.040,00	5,00%	4	98.504,63	Año 3
6	81.040,00	5,00%	5	103.429,86	201.934,48
7	81.040,00	5,00%	6	108.601,35	Año 4
8	81.040,00	5,00%	7	114.031,42	222.632,77
9	81.040,00	5,00%	8	119.732,99	Año 5
10	81.040,00	5,00%	9	125.719,64	245.452,63

Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.6.9. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Tabla 34-3: Estado de Resultados Proyectado

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	330.993,00	364.919,78	402.324,06	443.562,28	489.027,41	2.030.826,53
-Costo de Producción	166.132,00	183.160,53	201.934,48	222.632,77	245.452,63	1.019.312,41
= Utilidad Operacional	164.861,00	181.759,25	200.389,58	220.929,51	243.574,78	1.011.514,12
-Gastos de Operación	41.962,70	46.263,88	51.005,92	\$56.234,03	61.998,02	257.464,55
=Utilidad antes de participación trabajadores	122.898,30	135.495,37	149.383,66	164.695,48	181.576,76	754.049,57
-15% Participación Trabajadores	18.434,75	20.324,31	22.407,55	24.704,32	27.236,51	94.672,69
=Utilidad antes de impuestos	104.463,56	115.171,06	126.976,11	139.991,16	154.340,25	536.478,58
-25 Impuesto a la renta	26115,89	28792,77	31744,03	34997,79	38585,06	134.119,65
Utilidad Neta	78.347,67	86.378,30	95.232,08	104.993,37	115.755,19	480.706,61

Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.6.10. Estado de situación financiera proyectado

Tabla 35-3: Estado de Situación Financiera Proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA-BANCOS	5.000,00	127.951,35	218.846,78	318.956,59	429.230,87	550.717,43
CAPITAL DE TRABAJO	40.939,22	42.986,18	45.135,49	47.392,26	49.761,88	52.249,97
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	45.939,22	170.937,53	263.982,27	366.348,85	478.992,75	602.967,40
ACTIVOS FIJOS	38.600,00	38.600,00	38.600,00	38.600,00	38.600,00	38.600,00
DEPRECIACION ACUMULADA		2.100,00	4.200,00	6.300,00	8.400,00	10.500,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	38.600,00	36.500,00	34.400,00	32.300,00	30.200,00	28.100,00
TOTAL ACTIVO	84.539,22	207.437,53	298.382,27	398.648,85	509.192,75	631.067,40
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
15% PART. TRAB. POR PAGAR		18.434,75	20.324,31	22.407,55	24.704,32	27.236,51
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR		26.115,89	28.792,77	31.744,03	34.997,79	38.585,06
TOTAL PASIVO		44.550,64	49.117,08	54.151,58	59.702,11	65.821,57
PATRIMONIO						
CAPITAL	84.539,22	84.539,22	84.539,22	84.539,22	84.539,22	84.539,22
UTILIDAD DEL EJERCICIO		78.347,67	86.378,30	95.232,08	104.993,37	115.755,19
UTILIDAD AÑOS ANTERIORES			78.347,67	164.725,97	259.958,05	364.951,42
TOTAL PATRIMONIO	84.539,22	162.886,89	249.265,19	344.497,27	449.490,64	565.245,83
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	84.539,22	207.437,53	298.382,27	398.648,85	509.192,75	631.067,40

Elaborado por: Veloz J. (2020)

3.4.6.11. Flujo de efectivo proyectado

Para el cálculo del flujo de caja se consideran 5 años de vida útil del proyecto.

Tabla 36:3 Flujo de Efectivo Proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		330.993,00	364.919,78	402.324,06	443.562,28	489.027,41
-Costo de Producción		166.132,00	183.160,53	201.934,48	222.632,77	245.452,63
= Utilidad Bruta en ventas		164.861,00	181.759,25	200.389,58	220.929,51	243.574,78
-Gastos de Operación		41.962,70	46.263,88	51.005,92	\$56.234,03	61.998,02
Utilidad Neta		122.898,30	135.495,37	149.383,66	164.695,48	181.576,76
-15% Participación Trabajadores		18.434,75	20.324,31	22.407,55	24.704,32	27.236,51
=Utilidad antes de impuestos		104.463,56	115.171,06	126.976,11	139.991,16	154.340,25
-25 Impuesto a la renta		26115,89	28792,77	31744,03	34997,79	38585,06
Flujo neto de fondos		78.347,67	86.378,30	95.232,08	104.993,37	115.755,19

Elaborado por: Veloz J, (2020)

3.4.6.12. Evaluación del proyecto

VAN

El Valor Actual Neto es un indicador financiero que nos ayudará a determinar si el proyecto es viable o no. Para calcular el VAN se ha tomado la tasa de descuento en un valor del 12%, y se ha tomado en cuenta el flujo de efectivo de 5 años.

- **Inversión inicial:** 101,509.61
- **Tasa de descuento:** 12% ----0,12
- **Número de años:** 5

Tabla 37:3 VAN

AÑO	VALOR
1	78.347,67
2	86.378,30
3	95.232,08
4	104.993,37
5	115.755,19
VAN	237.496,02

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Como podemos observar en la tabla, el resultado del VAN calculado a 5 años, nos da como resultado \$ 237.496,02 el cual es mayor a cero, lo que significa que se tendrá un resultado positivo en la inversión, por ende, el proyecto es realizable.

TIR

La Tasa Interna de Retorno nos muestra el porcentaje de rentabilidad que nos ofrece el proyecto.

Tabla 38:3 TIR

AÑO	VALOR
1	78.347,67
2	86.378,30
3	95.232,08
4	104.993,37
5	115.755,19
TIR	81%

Elaborado por: Veloz J, (2020)

El TIR del proyecto da como resultado un 81% el mismo que es mayor al VAN, por lo tanto, el proyecto es viable y rentable.

Periodo de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión, nos indica con exactitud la cantidad de tiempo que tardará el mercado en recuperar el costo de su inversión original

Tabla 39:3 Periodo de recuperación de la inversión

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACTUALIZADO Y ACUMULADO
0	-101.509,61			-101.509,61
1	78.347,67	0,892857143	69.953,28	-31.556,33
2	86.378,30	0,797193878	68.860,25	37.303,92
3	95.232,08	0,711780248	67.784,31	105.088,23
4	104.993,37	0,635518078	66.725,18	171.813,42
5	115.755,19	0,567426856	65.682,60	237.496,02

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Como se puede observar en la tabla, el último año con valor negativo de \$-31.556,33 es el segundo, lo cual representa que en el tercer año se habrá recuperado el total de lo invertido en el vivero.

Para poder determinar el tiempo exacto en el que se recuperara la inversión, aplicamos la siguiente fórmula:

$$PRI = \text{Último año negativo} + \frac{FNE \text{ Act. neg. acumulado (positivo)}}{FNE. \text{Act. del año siguiente}}$$

$$PRI = 2 + \frac{31.556,33}{68.860,25}$$

$$PRI = 2,458411493$$

- **Años** = 2
- **Meses** = 0,458411493*12 = 5,500937916
- **Días** = 0,500937916*30 = 15,02813748---15

El período de recuperación de la inversión es de 2 años, 5 meses y 15 días.

Relación Costo Beneficio

Este índice financiero nos ayuda a comparar directamente los beneficios y costos del proyecto, de esta forma podemos saber que tan rentable es el proyecto.

Tabla 40:3 Relación Costo Beneficio

Año	Ingresos	Gastos	Factor de actualización	Ingresos actualizados	Costos actualizados
0		-115.051,57			-115.051,57
1	330.993,00	208.094,70	0,892857143	295529,46	185.798,84
2	364.919,78	229.424,41	0,797193878	290911,81	182.895,74
3	402.324,06	252.940,41	0,711780248	286366,32	180.037,99
4	443.562,28	278.866,80	0,635518078	281891,85	177.224,89
5	489.027,41	307.450,65	0,567426856	277487,29	174.455,76
TOTAL	2.030.826,53	1.276.776,97	3,604776203	1.432.186,73	900.413,21

Elaborado por: Veloz J, (2020)

Para calcular la relación costo-beneficio del proyecto se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$RC/B = \frac{\text{Suma de Ingresos Actualizados}}{\text{Suma de Costos Actualizados}}$$

$$RC/B = \frac{1.432.186,73}{900.413,21}$$

$$RC/B = 1,59$$

Por cada dólar invertido, el proyecto obtiene \$0,59 de ganancia.

CONCLUSIONES

- El Plan de negocios para la implementación de un vivero de frutas tropicales y árboles maderables en la organización UNOCACE, se elaboró mediante la recopilación de información a través de fuentes bibliográficas, libros, e información web, mismas que ayudaron a desarrollar el estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero y evaluación del proyecto, con el fin de poder determinar su factibilidad, logrando adaptarlo a la realidad socio-económica de los agricultores y de la organización, buscando satisfacer la necesidad existente.
- Mediante la aplicación de las encuestas dirigidas a los agricultores, se evidenció que la implementación del vivero de frutas tropicales y árboles maderables en la organización UNOCACE es necesaria, esto debido a que la mayoría manifestó que están dispuestos a adquirir las plantas de árboles frutales y maderables, ya que existe la necesidad de renovar sus huertas de cacao, y fortalecerlas a través del modelo de policultivo, lo que permitirá mejorar e incrementar la producción.
- En el estudio financiero para la implementación del vivero de frutas tropicales y árboles maderables en la organización UNOCACE, se parte de una inversión de \$ 101,509.61 obteniendo un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 237.496,02 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 84%, por lo que se puede manifestar que el proyecto es viable y factible. La inversión se recuperará en 2 años, 5 meses y 15 días, esto en virtud de que se proyecta vender toda la producción programada, finalmente la relación costo beneficio es de 1,59, es decir, por cada dólar invertido se tendrá una ganancia de \$ 0,59, lo cual nos indica una vez más que es proyecto es rentable.

RECOMENDACIONES

- De acuerdo con los resultados obtenidos del presente estudio, se recomienda la implementación del vivero de frutas tropicales y árboles maderables en la organización UNOCACE, puesto que es factible y rentable, y ayudará a mejorar e incrementar la producción de los agricultores, con el fortalecimiento del modelo de policultivo, logrando mejorar la calidad de vida de ellos y de sus familias
- Se recomienda a los promotores del presente proyecto, fortalecer la difusión de la implementación del vivero de frutas tropicales y árboles maderables en la organización UNOCACE con los agricultores, con el fin de hacerles conocer las ventajas del fortalecimiento del modelo de policultivo y asegurar las ventas proyectadas, y motivarlos también a que sean ellos quienes atraigan el interés de otros agricultores a asociarse a UNOCACE y sean partícipes de este proyecto.
- Se recomienda contar con el personal calificado para la ejecución de las diferentes actividades que demanda el del vivero de frutas tropicales y árboles maderables en la organización UNOCACE, mismo que deberá cumplir con el perfil del puesto señalado en el presente plan, y que será inducido y orientado por el personal técnico de la organización, a fin de asegurar que la producción de plantas sea de la mejor calidad. Y cumpla con los estándares establecidos.

GLOSARIO

Estudio de factibilidad: Es un estudio amplio puesto que involucra el área económica y la capacidad técnica los mismos que permiten la toma de decisiones para aceptar o rechazar un proyecto. (Fernández, 2010)

Estudio de mercado: ayuda a la recopilación de datos e información de los consumidores de los diferentes espacios de comercialización para poder establecer nuevas tácticas de venta mediante la oferta de productos llamativos. (Velasco, 2006)

Estudio financiero: pretende determinar la rentabilidad del proyecto y para esto es necesario tomar en cuenta los resultados del estudio de mercado puesto que en éste se determinan los posibles ingresos. (Fernández, 2007)

Estudio organizacional: En este estudio se realiza o se define la estructura de la organización la cual se hará cargo del proyecto en las fases de ejecución y operación, así se administrará de mejor manera todos los procesos necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto. (Fernández, 2007)

Estudio técnico: es aquel en la que se determina el tamaño óptimo de la planta, la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. (Baca, 2010)

Factor de actualización: Es un número que permite calcular el valor actualizado del flujo de efectivo.

Flujo de efectivo: Registra de manera cronológica los movimientos del efectivo de una empresa. (Hamilton, 2005)

Marketing MIX: recoge todas las herramientas que debe combinar el departamento de marketing para conseguir los objetivos planteados, por lo tanto, es necesario la aplicación de las 4Ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción. (Martínez, et, al., 2014)

Mercado: lugar donde se encuentran las personas invirtiendo su tiempo en la comercialización de bienes, los proveedores buscan tener retribución económica mientras que los clientes satisfacer sus necesidades; es decir existe demanda y oferta. (Coral, 2014)

Proyecto: proceso de actividades que se realizan paso a paso con una adecuada planificación invirtiendo recursos (Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros), con el fin de conseguir los objetivos deseados y obtener beneficios. (Iñigo & Iosune, 2010)

TIR: Es un indicador financiero, es la tasa de actualización máxima que reduce el a cero el VAN del proyecto. (Hamilton, 2005)

VAN: Es un indicador financiero, es la suma de los flujos de efectivo futuros actualizados de una inversión menos los gastos o egresos de la misma. (Hamilton, 2005)

BIBLIOGRAFÍA

- Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián, A. (2016). Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor. Madrid: ESIC Editorial.
- Behar, D. (2008). Metodología de la investigación. Bogotá: Shalom.
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (2015). Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio. Bogotá: Consultora Productiva .
- Calle González, M., & Guamán Uzhca, M. (Abril de 2013). Universidad Estatal de Milagro. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/815/3/Dise%C3%B1o%20de%20un%20plan%20de%20negocios%20para%20comercializar%20plantas%20ornamentales%20del%20vivero%20E2%80%9CLa%20Rosa%20E2%80%9D%2C%20ubicado%20en%20la%20parroquia%20Roberto%20Astudillo%20>
- Castro, A. (2015). UF0475 - Planificación y gestión de la demanda. España: ELEARNING S.L.
- Cruz Fernández, A. (2018). Planificación y gestión de la demanda. Andalucía : IC Editorial .
- Droznes, L. (2005). Manual para un plan de negocios . Buenos Aires: Autodesarrollo .
- Hernández, A. (2005). Formulación y Elaboración de Proyectos de Inversión. México: International Thomson Editores.
- Ilundáin Vilà, J. (2017). El proyecto estratégico de la empresa. Madrid: ESIC Editorial.
- Joanidis, C. (2017). Plan de negocios: La película . Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Laos Sudea, J. (2017). Plan de negocios: una herramienta fundamental para las empresas con miras a exportar. . Colombia: Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Logroño, J. M. (21 de Julio de 2019). Repositorio Intitucional de la ESPOCH, Facultad de Administración de Empresas. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/64/browse?type=author&order=ASC&rpp=20&value=Moreano+Logro%C3%B1o%2C+Jesenia+Alexandra>
- Luna González , A. (2015). Administración Estratégica. México: Grupo Editorial Patria.
- Luna, A. (2016). Plan estretégico de negocios. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Luna, C. (Plan Estratégico de negocios). 2016. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Mankiw, G., Taylor, M., Rabasco, E., & Moreno, G. (2017). Economía. Madrid: Paraninfo.
- Martínez, F. (1987). El Método Inductivo. Monterrey: UANL.
- Martinez, I. (2016). MF1790_3: Comercialización de productos y servicios en en pequeños negocios o microempresas. Murcia: Cano Pina, SL.

- Moreano Logroño, J. (21 de Junio de 2019). Repositorio Institucional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11424>
- Moreno, J. (2017). Gestión y organización de la empresa agraria . madrid: Mundi-Prensa .
- Moreno, T. (2016). Emprendimiento y plan de negocio . Santiago de Chile: RIL editores.
- Moyón Yambay, A., & Tacuri Pagalo, C. V. (03 de Junio de 2019). Repositorio Institucional de la ESPOCH, Facultad de Administración de Empresas. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11417/1/12T01301.pdf>
- Paucara, E., & Andía, W. (10 de Octubre de 2013). Google Académico. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf>
- Pilapaña Anaguano, L. S. (Octubre de 2013). Repositorio Dspace Instituto Tecnológico Cordillera. Obtenido de <http://www.dspace.cordillera.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1405>
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors . New York : Free Press.
- Proinversión. (2007). Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa. Obtenido de <http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/GUIAS/MYPEquenaEmpresaCrece.pdf>
- Ramírez, D. (2008). Contabilidad Administrativa. México: McGraw Hill.
- Torres, Z. (2015). Administración Estratégica. México: Grupo Editorial Patria.
- Vallejos, H., & Manuel, C. (2017). Costos Modalidad Órdenes de Producción. Ibarra: Editorial UTN.
- Vásquez Moreno, J. A. (2015). El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de ser Emprendedor. México: Copyrighted Material.
- Vial, B., & Zurita, F. (2018). Microeconomía. Santiago de Chile : Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Viniegra, S. (2007). Entendiendo el Plan de Negocios (Primera Edición ed.). México. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JcoXAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=plan+de+negocios&ots=3YFhhipdws&sig=ckuWieSbSPTR6RrU19kW1TIPIX0#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false>